

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARIA DA GLÓRIA MILANESE

A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E AS REDES DE RELACIONAMENTOS  
ESTUDO DE CASO NA XYZ ENGENHARIA LTDA

FLORIANÓPOLIS

2009

MARIA DA GLÓRIA MILANESE

A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E AS REDES DE RELACIONAMENTOS

Estudo de caso na XYZ Engenharia Ltda.

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina

Professor Orientador:

Mário de Souza Almeida, Dr

Florianópolis

2009

MARIA DA GLÓRIA MILANESE

A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E AS REDES DE RELACIONAMENTOS

Estudo de caso na XYZ Engenharia Ltda.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi considerado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 23 de Novembro de 2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Doutor.  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Mário de Souza Almeida, Doutor.  
Orientador

Prof. Gilberto de Oliveira Moritz, Dr.

Prof<sup>ª</sup> Helena Mayer, Mestra

Aos meus familiares, base do meu caráter.

Este trabalho não teria sido possível sem o apoio e a colaboração direta ou indireta de diversas pessoas e organizações, para as quais devo apreço e gratidão, dos quais destaco:

Aos Gestores da empresa XYZ Engenharia, por acolher e apoiar este projeto;

Aos membros da equipe da empresa, pela colaboração.

Aos meus familiares em especial ao Maurício, a Vera, a Valdete e a minha mãe pela paciência, apoio e incentivo.

Aos amigos, pelo apoio e interesse.

Ao Professor Doutor Mário de Souza Almeida, pela orientação, apoio e atenção dedicada.

À Universidade Federal de Santa Catarina e aos seus mestres por disseminarem o conhecimento.

*A grande e única real heresia é a idéia de que qualquer coisa é essencialmente separada, distinta e diferente das outras coisas. Isto é divagar dos fatos e leis naturais, porque a natureza não é nada, mas a coordenação, a cooperação, a ajuda mútua, e a regra da unidade fundamental é perfeitamente universal: tudo no universo vive por todo o resto*

G. de Purucker

## RESUMO

Milanese, Maria da Glória, **A Tecnologia da informação e as redes de relacionamento:** Estudo de Caso na XYZ Engenharia, 2009(143 p.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) do Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Uma nova sociedade está emergindo nas últimas décadas, ocasionada por uma revolução tecnológica concentrada na tecnologia da informação e em novos processos de comunicação, forjando novas formas de organização e socialização. Estas mudanças chegam às organizações onde, centrada no uso da informação e do conhecimento, novas formas de gestão têm a rede para construção de valor, e a valorização dos relacionamentos profissionais. A internet proporciona comunicação, troca de informações e espaço de convivência nas redes de relacionamentos sociais, constituindo uma nova ferramenta para os gestores. Na realidade das pequenas e médias empresas brasileiras, onde a imagem da empresa se associa à de seus gestores, os relacionamentos pessoais dos gestores com os *stakeholders* é muito próximo, mas falta a noção da importância do trabalho em equipe, do capital social, da rede de relacionamentos e de informações fundamentais para o sucesso neste ambiente competitivo. Este trabalho tem como objetivo geral verificar como a tecnologia da informação está sendo utilizada nas redes de relacionamentos da empresa XYZ Engenharia Ltda., uma empresa de pequeno porte na área da construção civil. A natureza do estudo é descritiva, análise dos dados qualitativa, com fontes primárias, através de documentos, observação direta e entrevista semi-estruturada, e secundárias, por meio de pesquisa bibliográfica; a população foi composta pelos gestores da empresa, engenheiro e colaboradores do escritório. A pesquisa permitiu a descrição da rede de relacionamentos da empresa, com 76 atores sociais e seus vínculos, classificados entre fortes, médios e fracos. Verificou-se que a comunicação é pessoal, por telefone e e-mail, a rede proporciona informação, auxilia na tomada de decisão e confere competitividade. Existem outras formas de interação entre os gestores, o que fortalece os laços. Os laços fracos também proporcionam novos contatos e negócios, e existe uma rede social paralela à rede de negócios. A rede da equipe da empresa forma um clique, os membros são unidos por laços variados, a comunicação é verbal, informal, o programa de qualidade leva ao registro do conhecimento. Na rede profissional dos gestores verificou-se que a participação em entidades de classe proporciona contatos que somam 2555 pessoas, sendo que a socialização profissional inicia na faculdade, ou antes, e proporciona informações úteis. A tecnologia de comunicações e informações é utilizada para armazenar dados, na comunicação é muito utilizado o telefone e o e-mail, a página na internet é desatualizada e pouco interativa, os gestores e colaboradores pouco usam das ferramentas da web 2.0. Sugeriu-se a organização do banco de dados dos contatos, a atualização do site, a colocação de internet na obra, estudar a utilização de telefone móvel com acesso a internet, criar um blog para empresa e gestores e usar redes sociais para contatos fracos. Para novos estudos sugeriu-se a verificação quantitativa do potencial da rede de relacionamento, o papel dos clientes, os recursos de capital social da rede e traçar a rede em dois graus de separação

Palavras-Chave: Rede de relacionamentos; tecnologia da informação; comunicação

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01	Evolução dos conceitos de redes numa perspectiva organizacional .....	17
Figura 02	Topologias de Redes.....	34
Figura 03	Redes igualitárias.....	35
Figura 04	Redes Mundos pequenos e cliques.....	36
Figura 05	Redes Sem escalas.....	36
Figura 06	Rede Pessoal .....	50
Figura 07	Rede de Relacionamentos .....	52
Figura 08	Rede da XYZ .....	96
Figura 09	Rede Interna da XYZ Engenharia .....	107
Figura 10	Rede Interna da XYZ Engenharia – captação de negócios .....	107
Figura 10	Distribuição da rede de relacionamentos do Eng S .....	117
Figura 11	Distribuição da rede de relacionamentos do Eng F .....	118



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Passos para cultivar uma rede de relacionamentos .....	54
Quadro 02	Indicadores de análise .....	71
Quadro 03	Rede da XYZ Engenharia .....	91
Quadro 04	Legendas .....	94

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CD	<i>compact disc</i>
dvd	<i>data video disc</i>
MSN	<i>messenger</i>
BNDS	Banco Nacional de Desenvolvimento Social
PBQP-H	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional
ABRAMAT	Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção
CRECI/SC	Conselho dos Corretores de Imóveis
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
ACE	Associação Catarinense de Engenharia
CREDCREA	Cooperativa de crédito dos profissionais do CREA
CEF	Caixa Econômica Federal
CREA/SC	Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia
ABES/SC	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
ABRH	Associação Brasileira de Recursos Hídricos
ACEST	Associação Catarinense de Engenharia de Segurança do Trabalho
ABC	Associação Brasileira de Cerâmica
FEBRAE	Federação Brasileira de Entidades de Engenharia
CELTA	Conselho Empresarial de Centro Empresarial para Elaboração de Tecnologia Avançadas
INCEPI	Instituto Catarinense de Estudos e Pesquisas Integradas
FECAEG	Federação Catarinense de Entidades de Engenharia de Santa Catarina.
COMASI	Comitê de Meio Ambiente do Setor Elétrico Nacional
SINDUSCON	Sindicato da Indústria da Construção
ACECON	Associação Catarinense de Engenharia Consultiva
SINAENCO	Sindicato Nacional de Empresas de Engenharia e Arquitetura
SENGE	O Sindicato dos Engenheiros
IAB	Instituto de Arquitetos do Brasil
SERTE	Sociedade Espírita de Recuperação Trabalho e Educação
DCE	Diretório Central dos Estudantes
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	<i>Contextualização do tema e problema de pesquisa.....</i>	12
1.2	<i>Objetivos.....</i>	14
1.3	<i>Justificativa.....</i>	14
1.4	<i>Estrutura do trabalho.....</i>	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	16
2.1	<i>Redes.....</i>	16
2.1.1	<i>Redes Sociais.....</i>	20
2.1.1.1	<i>Atores e nodos.....</i>	21
2.1.1.2	<i>Conexões.....</i>	22
2.1.1.2.1	<i>Interações e comunicações .....</i>	23
2.1.1.2.1	<i>Relacionamentos, laços e socialização .....</i>	27
2.1.1.2.3	<i>Capital social. ....</i>	33
2.1.1.3	<i>Topologias, estruturas e propriedades das redes.....</i>	34
2.1.2	<i>Redes inter-organizacionais.....</i>	39
2.1.3	<i>Redes intra-organizacionais .....</i>	45
2.1.4	<i>Networking .....</i>	48
2.2	<i>Tecnologia de Informações e Comunicações .....</i>	54
2.2.1	<i>Conhecimento, Dados e Informações .....</i>	55
2.2.2	<i>Tecnologia de informações e telecomunicações .....</i>	57
2.2.3	<i>Novos Processos Comunicativos .....</i>	60
2.2.4	<i>Redes Sociais e Comunidades Virtuais .....</i>	63
3	METODOLOGIA .....	69
3.1	<i>Natureza e método de pesquisa .....</i>	69
3.2	<i>População e amostra .....</i>	69
3.3	<i>Coleta de dados .....</i>	70
3.4	<i>Tratamento e análise dos dados .....</i>	70
3.5	<i>Limitação da pesquisa .....</i>	72

4 ANÁLISE DE DADOS.....	73
4.1 <i>A XYZ Engenharia</i> .....	73
4.2 <i>Rede inter-organizacional</i> .....	75
4.3 <i>Rede intra-organizacional</i> .....	96
4.4 <i>Networking</i> .....	108
4.5 <i>Tecnologia de Informações e Comunicações</i> .....	118
4.6 <i>Sugestões de ações para utilização da tecnologia de informações nas redes de relacionamentos</i> .....	125
5 CONCLUSÕES .....	127
REFERÊNCIAS.....	132
APÊNDICES.....	138

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados a contextualização do tema e o problema de pesquisa, bem como os objetivos específicos e a justificativa que norteiam a realização deste trabalho.

## 1.1 Contextualização do tema e problema de pesquisa

Uma nova sociedade está emergindo nas últimas décadas, ocasionada por uma revolução tecnológica concentrada na tecnologia da informação e em novos processos de comunicação, forjando novas formas de organização e socialização.

Desde o lançamento da internet nos anos 60, na forma de uma visão embrionária de uma rede de computadores por Licklider, até sua final integração com o telefone celular, o iPhone, um telefone com capacidade de acessar a internet, a revolução nos meios de comunicação e informação alteraram a sociedade; a estrutura das relações sociais, sejam pessoais ou organizacionais.

Esta nova sociedade, surgida do maior poder de conexão que a tecnologia fornece, tem na informação sua característica principal. Segundo Ugarte (2008), a internet, ao conectar pequenos computadores hierarquicamente iguais, originou a era das redes distribuídas, abrindo a possibilidade da mudança de poder de um mundo descentralizado para outro de poder distribuído.

Esta revolução chega às organizações, onde, centradas no uso e aplicação de informação e conhecimento, disponível em tempo real, as novas formas de gestão que se apresentam têm como característica fundamental a rede para construção de valor em seus produtos e serviços. Isto advém da constatação de que, para fazer frente à concorrência e competitividade crescente, agir de forma isolada é um caminho para o insucesso.

Em outra dimensão, hoje o trabalho informal em rede é uma forma de organização humana presente na vida cotidiana, bem como nos mais diferentes níveis de estrutura das instituições modernas.

Estes dois elementos, informação e estrutura em rede, estão entrelaçados. O poder das conexões, no entanto, não é recente: Em seu livro “Rede de Informações” (1994), Jéssica Lipnack e Jeffrey Stamps afirmam que desde estudante o ex-presidente dos Estados Unidos Bill Clinton anota os principais dados dos novos conhecidos, estabelecendo a sua *networking* (rede de relacionamentos).

Este é outro aspecto desta nova realidade social, a emergência da importância da rede de relacionamentos pessoais, e em especial a rede de relacionamentos de negócios. Seja um empresário, um profissional autônomo ou um colaborador de uma organização, a qualificação técnica já não é mais suficiente para uma carreira de sucesso no mundo dos negócios cada vez mais competitivo. A capacidade de criar e manter contatos é um fator diferencial.

Neste novo mundo conectado em rede, a internet possibilita um espaço de convivência virtual, mas também maior exposição individual. Segundo Kebede (2009), citando levantamento da empresa Nielsen Online, sites de relacionamento são responsáveis por 10 por cento do tempo passado na internet – mais do que o tempo passado vendo e-mails. Os brasileiros são os usuários mais constantes deste tipo de site: 80 por cento dos internautas brasileiros o freqüentam, e são os que mais tempo passam nestes sites: 23 por cento.

Desta forma, existe uma nova ferramenta à disposição das empresas e dos gestores, ainda não sendo suficientemente explorada. No contexto da realidade brasileira de pequenas e médias empresas, em geral o relacionamento dos gestores com os *stakeholders* é bem próximo, dada sua natureza, e ainda muito pessoal. A imagem da empresa se associa à imagem de seus gestores. Ainda faltam aos gestores das pequenas e médias empresas, no entanto, noções de modernas formas de gestão, como o aproveitamento do potencial do trabalho em equipe, do capital social, da inteligência coletiva e, em particular, o reconhecimento do potencial da rede de informações e da rede de relacionamentos.

O segmento de empresas de engenharia de construção civil convive com avanços em tecnologia de equipamentos e processo, como programas computacionais de projetos, orçamentos e afins. As empresas estão buscando a qualidade de seus produtos com a eficiência operacional, buscando fornecedores com produtos de qualidade e confiáveis, desenvolvendo parcerias. Desta forma, uma rede de relacionamentos bem construída, aliada a uma gestão de informações de forma efetiva e eficaz, é fundamental para o sucesso das organizações.

Dentro do exposto, segue o problema de pesquisa: "Como a Tecnologia da Informação está sendo utilizada nas redes de relacionamentos da empresa XYZ Engenharia?" Para responder esta questão, a seguir estão relacionados os objetivos geral e específicos.

## 1.2 *Objetivos*

O objetivo geral é avaliar o uso da Tecnologia da Informação nas redes de relacionamentos da empresa XYZ Engenharia.

Este objetivo foi alcançado através dos seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever as Redes de Relacionamento intra-organizacional e inter-organizacional da empresa;
- b) Descrever a Rede de Relacionamento dos gestores (*networking*);
- c) Descrever a Tecnologia de Informação e Comunicação nas redes de relacionamentos da empresa, e propor ações que a melhorem.

## 1.3 *Justificativa*

Na escolha de um tema de pesquisa é importante avaliar diferentes aspectos pelos quais o tema é escolhido. Entre eles destacam-se a importância, a originalidade e a viabilidade.

O fenômeno social das redes não é recente, conforme colocam Balestrin e Vargas (2002), pois desde que a humanidade existe as pessoas e as organizações se relacionam, mas a combinação da decadência do modelo de produção da grande firma integrada e o advento da sociedade informacional deu ao fenômeno das redes uma dimensão basilar e revolucionária na estruturação das organizações e da sociedade.

Objeto de estudos na política, na sociologia, na economia, seu interesse cresce também nos estudos organizacionais, o que pode ser atribuído ao fato de que, segundo Kwasnicka (2006), as novas formas organizacionais que começam a proliferar nas indústrias e no crescente setor de serviços têm nas redes o elemento fundamental que as caracteriza.

Por outro lado, Marteleto (2001) afirma que o estudo das redes coloca em evidência o fato de que os indivíduos, dotados de recursos e capacidades propositivas, organizam suas ações nos próprios espaços políticos em função de socializações e mobilizações suscitadas pelo próprio desenvolvimento das redes.

Desta forma, os trabalhos acadêmicos que se propõem a estudar o tema de uma sociedade em rede vêm ao encontro de uma nova realidade, onde novas formas de relacionamentos entre organizações e pessoas contribuem para a formação de organizações que geram mais valor à sociedade. Portanto, o interesse acadêmico traduz esta nova realidade social, de uma sociedade constituída por redes de relacionamentos diversas.

Para a acadêmica, este trabalho é importante a partir do momento em que permite correlacionar as abordagens teóricas à prática, visando aplicar os conhecimentos adquiridos na universidade em um estudo acadêmico aplicado a uma organização.

O trabalho torna-se original, pois o tema não foi abordado até então em pesquisas acadêmicas neste contexto, que leva em consideração a realidade do setor de Empreendimentos imobiliários.

Para a XYZ Engenharia e seus gestores, o apoio a este estudo de caso motivou-se no sentido de que fosse feita uma análise das redes de relacionamento empresarial e pessoal com posterior retorno dos resultados à mesma.

Este trabalho tornou-se viável devido à aceitação da organização, o que possibilitou a troca de informações e experiências vivenciadas pelos gestores e colaboradores, contribuindo assim de forma efetiva na elaboração deste estudo.

#### ***1.4 Estrutura do trabalho***

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: no capítulo 2 é feito um resgate das principais teorias relacionadas a rede de relacionamentos e tecnologias da informação. O capítulo 3 descreve a metodologia científica aplicada na obtenção das informações junto à organização. O capítulo 4 traz uma análise dos dados levantados a fim de atingir os objetivos propostos, e propõe algumas ações que melhorarão a utilização da tecnologia da informação nas redes de relacionamentos. Para finalizar este Trabalho de Conclusão de Estágio, o capítulo 5 traz as considerações finais a respeito do estudo. Em seguida apresentam-se as referências.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados os conceitos de redes de relacionamentos, sistemas de informações e comunicações, que fundamentam este estudo de caso.

### 2.1 *Redes*

No último quarto do século XX três processos independentes derivaram numa nova estrutura social baseada predominantemente em redes:

- a) A necessidade da economia em flexibilizar a gestão e globalizar o capital, a produção e o comércio;
- b) A procura de uma sociedade em que os valores de liberdade individual e da comunicação aberta fossem fundamentais e;
- c) Os avanços da informática e das telecomunicações, o que só foi possível graças à revolução da microeletrônica. (CASTELLS, 2004).

Estes processos de mudanças originaram um novo padrão sociotécnico, o qual tem como uma primeira característica a informação como sua matéria prima: são tecnologias para agir sobre a informação, não apenas informação para agir sobre a tecnologia. Um segundo aspecto refere-se à penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias. Como a informação é uma parte integral de toda atividade humana, todos os processos de nossa existência individual e coletiva são diretamente moldados (embora não determinados) pelo novo meio tecnológico. A terceira característica refere-se à lógica de redes em qualquer sistema ou conjunto de relações, usando essas novas tecnologias da informação. Em quarto lugar, o paradigma da tecnologia da informação, baseado na flexibilidade da organização e reorganização de processos, organizações e instituições, e, por fim, a crescente convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado, conduzindo a uma interdependência entre biologia e microeletrônica (CASTELLS, 1999).

Esta visão da nova estrutura social baseada na lógica da rede em todos os sistemas ou conjunto de relações não é nova. Segundo Recuero (2009a), este enfoque representa um dos focos de mudança que permeia a ciência durante todo o século XX, quando os fenômenos passaram a ser estudados também em sua totalidade e não como independentes uns dos outros, ou seja, não apenas o estudo de suas partes, mas sua parte em interação.

Neste sentido, segundo Nohria e Eccles (apud KWASNICKA, 2006), o uso da lógica das redes vem sendo utilizado em diversas áreas do conhecimento, desde as ciências sociais, passando pela psicologia e antropologia, num enfoque relacionado às diversas formas de interação e relacionamento entre pessoas, pessoas/grupos, e entre grupos num contexto social, na biologia, no estudo dos padrões de relacionamentos dos seres dentro de um ecossistema, na medicina, no estudo dos neurônios, entre outros, e na sociologia, na teoria do comportamento organizacional. Dentro da perspectiva organizacional, a evolução do conceito segue a configuração mostrada na figura 01.

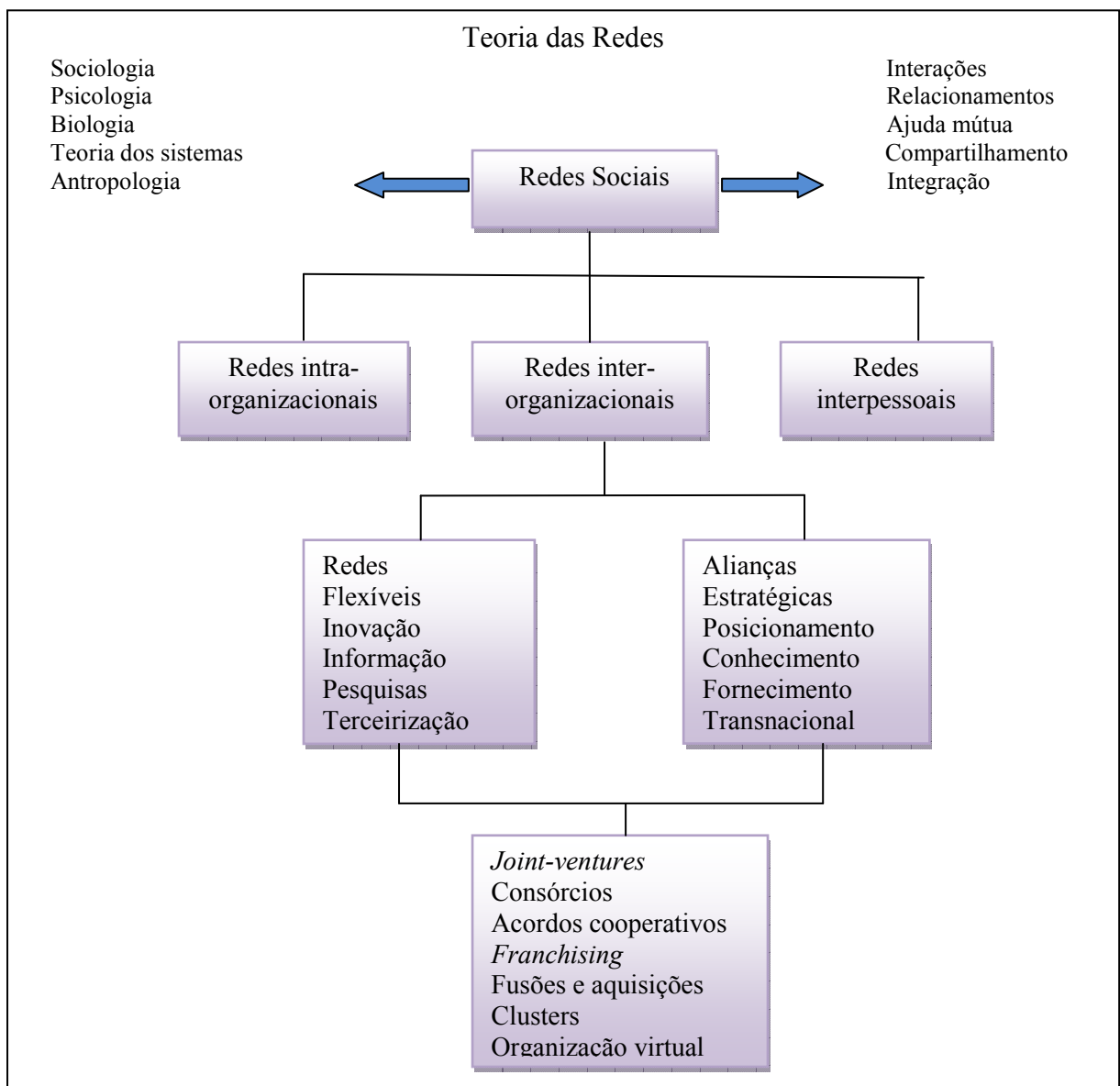


Figura 01: Evolução dos conceitos de redes numa perspectiva organizacional  
Fonte: Nohria e Eccles (apud KWASNICKA, 2006, p 26).

Dentro do contexto desta nova visão, Capra (2007, p.7) afirma que uma das considerações mais importantes da compreensão sistêmica da vida é o reconhecimento de que

as redes são o padrão básico de organização de todos os sistemas vivos. Essas redes vivas não são Estruturas materiais como uma rede de pesca ou teia de aranha. “Elas são redes *funcionais*, redes de relações de vários processos”. Se em uma célula essas interações são realizadas por interações químicas, em uma rede social, os processos são processos de comunicação. “Em todos os casos a rede é um padrão não-material de relações”.

A metáfora da rede, por sua vez, como semente de uma abordagem científica foi utilizada pela primeira vez pelo matemático Euler em 1736, o qual criou o primeiro teorema dos grafos. O grafo é uma representação de uma rede, constituído de nós e arestas que conectam estes nós. Esta representação pode ser aplicada em vários sistemas, como por exemplo, para representar rotas de vôos e seus respectivos aeroportos, e nas ciências sócias, indivíduos e suas interações. (RECUERO, 2009a). Isto também possibilita a formulação matemática no estudo das redes sociais.

Por outro lado, a teoria das redes está ainda em construção, como coloca Marteleto (2001) que afirma que o conceito de *redes* é tributário de um conflito permanente entre diferentes correntes nas ciências sociais, que criam os pares dicotômicos: indivíduo/sociedade; ator/estrutura; abordagens subjetivistas/objetivistas; enfoques micro ou macro da realidade social , colocando cada qual a ênfase analítica em uma das partes.

Segundo Leroy-Pineau (apud MARTELETO, 2001) o conceito de rede tem, em termos gerais, uma dupla aplicação (ou eficácia): a "utilização estática" e a "utilização dinâmica". A utilização estática explora a rede estrutura, ou seja, lança mão da idéia de rede para melhor compreender a sociedade ou um grupo social por sua estrutura, seus nós e suas ramificações. A utilização dinâmica explicita a rede sistema, o que significa trabalhar as redes como uma estratégia de ação no nível pessoal ou grupal, para gerar instrumentos de mobilização de recursos. Para o pesquisador, a idéia de redes tem a utilização estática. Para os grupos estudados, a utilização dinâmica.

Dentro desta visão de uma nova sociedade centrada na rede para suas relações, existem diferentes tipos de redes e os conceitos seguem a tipologia de interesse do autor. Kwasnicka (2006) afirma que o conceito de rede tem vários enfoques, num sentido etimológico. Originalmente o termo rede é derivado do latim, e significa entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido.

Para Castells (1999), que estuda os fenômenos sociais, uma rede é um conjunto de nós interligados, onde o nó é o ponto onde uma curva se entrecorta, e sua representação depende

do tipo de rede. Podem ser, por exemplo, mercados de bolsas de valores e suas centrais de serviços auxiliares.

Segundo Marteleto e Silva (2004), que estudam redes sociais, as redes são sistemas compostos por “nós” e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações etc.) conectados por algum tipo de relação.

Powell (apud KWASNICKA, 2006, p. 29), que estuda fenômenos organizacionais, afirma que “a rede de negócios é essencialmente a organização relacional, na qual cada unidade de negócio existe porque a outra parte também existe”.

Para Pereira (2003), uma rede é, além de uma forma organizacional, uma construção social envolvida em relacionamentos pessoais e de negócios, interações e busca individual de objetivos.

Por sua vez, Kwasnicka (2006) aponta a rede intra-organizacional como relacionamentos e parcerias dentro da organização, e a rede inter-organizacional confunde-se com o ambiente externo da organização, com sistemas que agem independentemente do poder da organização de interferir e que poderão influenciar ou não a empresa-foco da rede.

Segundo Grandon e Soda (apud PAULA; SILVA, 2006), a noção da rede é utilizada na teoria das organizações significando um modo de organização das atividades econômicas que se realizam por meio da cooperação e coordenação entre empresas, podendo ser ou não baseadas em contratos formais. Os elementos são a rede social, a burocrática e a de propriedade:

- a) Rede social – coordena relações interpessoais por meio de *status*, amizade e poder, visando benefício pessoal, de um grupo ou de uma organização;
- b) Rede burocrática – coordena as relações inter-organizacionais, por meio de acordos contratuais, que visem os direitos das partes;
- c) Rede de propriedade – coordena as relações inter-organizacionais por meio de acordos com objetivos exclusivamente financeiros, por exemplo, uma *joint venture*.

A rede entre social, burocrática e de propriedade são elementos da organização das atividades econômicas, segundo ao autor.

Portanto, partindo da visão de uma nova estrutura social baseada em redes, da importância da informação e das tecnologias de informação, da necessidade da visão sistêmica dos fenômenos, e da aplicação dos grafos no estudo dos sistemas, temos uma nova forma de observar os relacionamentos pessoais e organizacionais.

Um grafo é formado de nós interligados, onde os nós podem ser indivíduos, grupos e organizações, ligados por laços ou relacionamentos diversos. Da rede social ampla da

organização, pode-se destacar o subsistema que forma a rede inter-organizacional e o subsistema da rede intra-organizacional.

### **2.1.1 Redes Sociais**

Das considerações levantadas no item anterior, é oportuna uma visão mais ampla do conceito de redes, partindo de uma visão mais macro das redes sociais.

As redes sociais complexas sempre existiram, mas os recentes avanços tecnológicos nas comunicações permitiram que elas emergissem como uma forma dominante de organização social, conforme Wellman (apud CASTELLS, 2004).

Por sua vez, Castells (1999) afirma que os relacionamentos humanos atuais ocorrem em redes, entendidos e como formas específicas de estrutura da era da informação, relativos aos arranjos das pessoas, nas relações de produção, consumo e experiência e poder. Esta configuração difere da forma de décadas passadas, nas quais predominava a influência dos pequenos grupos sociais, como a família.

Este novo olhar sobre a sociedade contemporânea traz o interesse de diversos autores, com vertentes de pesquisa diversas. Entre estes, Marteleto (2001), para quem a rede social representa um conjunto de participantes autônomos, unindo idéias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados.

Segundo a autora, os comportamentos ou as opiniões dos indivíduos dependem das Estruturas nas quais eles se inserem. Desta forma, a unidade de análise das redes sociais não são os atributos individuais (classe, sexo, idade, gênero), mas o conjunto de relações que os indivíduos estabelecem através das suas interações uns com os outros. A estrutura (da rede) é apreendida concretamente como uma rede de relações e de limitações que pesa sobre as escolhas, as orientações, os comportamentos, as opiniões dos indivíduos.

Desta forma, as redes são a forma dominante de organização social, onde os relacionamentos humanos ocorrem nesta forma específica de estrutura social. O conjunto de relações seria a unidade de análise.

Neste sentido, Recuero (2009a) afirma que redes são metáforas estruturais, onde uma rede social é definida como um conjunto de dois elementos, atores (pessoas, instituições ou grupos – os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais).

Quanto aos elementos de uma rede, Tomaél e Marteleto (apud XIMENES, 2008) apontam os nós, vínculos e o fluxo, conforme segue:

- a) Nós ou atores, pessoas ou grupos de pessoas que se encontram em torno de um objeto comum, geralmente são representados por círculos, sendo que a soma de todos os atores representa o tamanho da rede;
- b) Vínculos ou laços, que existem entre dois ou mais atores, representados com linhas;
- c) Fluxo, que indica a direção do vínculo, representado por flechas que indicam os sentidos, unidirecionais ou bidirecionais.

Para os autores os elementos básicos são os nós ou atores, vínculos ou laços e o fluxo ou direção das interações.

Por sua vez, Wasserman e Faust (apud XIMENES, 2008) incluem os atributos individuais entre os elementos fundamentais em redes sociais:

- a) Atores, unidade de diferentes tipos: pessoa ou um conjunto de pessoas agregadas em uma unidade social coletiva, como subgrupos, organizações e outras coletividades;
- b) Atributos ou características individuais, como idade, sexo e profissão, instituição à qual se está vinculado, formação, etc.;
- c) Laços relacionais, sendo que o laço relacional ou de ligação estabelece ligação entre pares de atores. O laço indica direcionamento, podendo ser direcional, quando um ator é transmissor e outro receptor, e não direcional, quando a relação é recíproca.

Do exposto, os elementos da rede, os nós e os vínculos, aparecem nos autores pesquisados, mas estes vínculos devem ser caracterizados em seu direcionamento e reciprocidade. Também elementos de análise podem ser atributos dos atores. Depende do objetivo da análise.

Quanto aos vínculos, o fluxo (a direção do vínculo) ou a direção das relações também são elementos de análise. Estes elementos estão presentes nas conexões, formadas pelas interações e laços entre os atores.

Os elementos fundamentais atores ou nodos, e suas conexões: interações e laços serão vistos com mais profundidade a seguir.

### **2.1.1.1 Atores e nodos**

Um nó é uma das unidades básicas da rede, o qual pode assumir diversas formas, dependendo da análise a ser realizada.

Os nodos, em redes sociais, são os indivíduos e atores que circulam e/ou trocam informação, constituindo um dos elementos que compõem a estrutura da rede (AGUIAR,

2006). Os atores moldam as Estruturas sociais através da interação e da constituição dos laços sociais. (RECUERO, 2009a).

Em redes de negócios, por sua vez, existem várias composições de nós, chamados de atores, dependendo do tamanho e da complexidade dela; segundo Kwasnicka e Chang Junior (2006, p. 71), “operacionalmente, estes podem ser definidos como indivíduos que se relacionam entre si em torno de um objetivo, inserido em uma posição e responsável por um conjunto de tarefas”. Um dos desafios em uma rede, portanto, é conhecer bem seus atores, o papel e a posição de cada um no fluxo de informação e a arquitetura da organização em rede.

Ao definir rede de negócios, Hakansson e Ford (apud KWASNICKA, 2006) afirmam que os nós são as unidades de negócios e os relacionamentos entre elas os cordões.

Segundo Marteleto e Silva (2004), constituem atores econômicos as empresas e organizações, tais como governo, universidade, institutos de pesquisas, onde a análise das redes sociais pode também ser utilizada para estudar os relacionamentos existentes entre firmas e empresários, em particular nos chamados *clusters* ou arranjos produtivos locais

Castells (1999, p.566) amplia o conceito, ao colocar que “o que um nó é depende do tipo de redes concretas de que estamos falando”. Cita como exemplos:

Conselhos nacionais de ministros e comissários europeus da rede política que governa a Comunidade Européia, os campos de coca e papoula, laboratórios clandestinos, pistas de aterrissagem secretas, gangues de rua e instituições financeiras para lavagem de dinheiro que invade economias, sociedades e Estados no mundo inteiro. (CASTELLS, 1999, p.566)

Segundo o autor, “a topologia definida por redes determina que a distância (ou intensidade e frequência da interação) entre dois pontos é menor (ou mais frequente ou intensa) se ambos os nós forem nós de uma mesma rede do que se não pertencessem à mesma rede” (ibidem).

Portanto, o que os nodos, ou atores, são depende da rede objeto de estudo, ligados por laços e relações, como se verá a seguir. Ao se estudar a rede inter-organizacional, os nodos podem ser as organizações, e seus *stakeholders*, e em redes interpessoais, pessoas ou grupos de pessoas. Esta visão sistêmica é inerente ao estudo das redes.

### **2.1.1.2 Conexões**

As conexões, ou vínculos, são outros elementos da rede. A forma que se apresentam e formam a estrutura da rede, o tipo de vínculo, como se formam, as interações e os laços que se

criam, bem como a força destes laços, as trocas de informações, os processo de comunicação, e a sinergia que criam podem ser utilizadas na análise das redes.

Segundo Recuero (2009a), as conexões podem ser percebidas de diversas formas, como os laços sociais em uma rede social, os quais, por sua vez, são formados através da interação entre os atores. São as variações das conexões que alteram as Estruturas dos grupos. Por sua vez, a interação seria a matéria-prima das relações e dos laços sociais. Um terceiro elemento relativo à qualidade das conexões é o capital social, o valor constituído devido às interações entre os atores.

A importância dos mecanismos de interação e trocas de informações foi apontada por Charam (apud LOIOLA et. al. 2004), para quem o fundamento de uma rede é sua arquitetura social, a qual compreende os mecanismos por meio dos quais as interações e as informações fluem dentro da rede. Uma arquitetura robusta permite que os membros da rede tenham maturidade para enfrentar e resolver seus conflitos, portanto não implica harmonia absoluta entre os elementos da rede.

Os mecanismos por meio dos quais as interações e as informações fluem dentro da rede, a formação de laços e relacionamentos será vista a seguir.

#### **2.1.1.2.1 Interações e comunicações**

As formas como as interações estão ligadas aos processos comunicacionais, verificáveis na análise da rede, bem como as trocas e significados que emergem destes processos.

Segundo Caballo (2003), se pensarmos cada pessoa como uma ilha, a capacidade de comunicar-se adequadamente torna-se uma espécie de ponte que nos permite aproximar nossa ilha dos demais. Estabelecer boas pontes é fundamental para o estabelecimento de relações sociais.

Desta forma, a interação é sempre um processo comunicacional, segundo afirmam Watzlawick, Beavin e Jackson (apud RECUERO, 2009a), portanto estudar a interação compreende estudar a comunicação entre os atores, suas trocas de mensagens, o sentido das mesmas, e como as trocas sociais dependem, essencialmente, das trocas comunicativas.

Por sua vez, Caballo (2003) aponta quatro traços fundamentais no interacionismo moderno, conforme segue:



- a) O comportamento real é função de um processo contínuo ou uma interação multidirecional entre o indivíduo e a situação em que se encontra;
- b) O indivíduo é um agente ativo e intencional neste processo;
- c) No lado das pessoas, os fatores cognitivos são os determinantes essenciais, embora os fatores emocionais exerçam papel;
- d) No lado da situação, o significado desta para a pessoa é determinante básico.

Do exposto acima deduz-se que os indivíduos são parte ativa deste processo, a importância do contexto da situação e da importância desta para os indivíduos, bem como os fatores cognitivos são essenciais.

A importância dos agentes também é colocada por Parsons e Shill (apud RECUERO, 2009a), os quais afirmam que a interação compreende também as intenções e atuações de cada um, ou seja, não estão, portanto, descolados dos atores sociais, onde a interação ideal implicaria sempre em uma reciprocidade de satisfação entre os envolvidos.

Por outro lado, segundo Primo (2007), a interação social é caracterizada não apenas pelas mensagens trocadas (o conteúdo) e pelos interagentes que se encontram em um dado contexto (geográfico, social, político, temporal), mas também pelo relacionamento que existe entre eles. Portanto, para estudar um processo de comunicação em uma interação social não basta olhar para um lado (eu) ou para o outro (tu, por exemplo). É preciso atentar para o “entre”: o relacionamento.

Desta forma, a interação é um processo comunicacional, onde os indivíduos são parte ativa deste processo, o contexto da situação e da importância desta para os indivíduos têm influência, os fatores cognitivos são essenciais, bem como o relacionamento entre os agentes.

Por sua vez, segundo Kwasnicka e Chang Junior (2006), a frequência da interação diz respeito ao quanto os atores falam entre si, que permite ao grupo desenvolver habilidades no desempenho das tarefas e a transformação de conhecimento tácito em explícito.

Por outro lado, a comunicação além de um fator essencial na interação entre agentes, o é também da condição humana, segundo Maximiano (2006), que afirma ser a comunicação um conjunto complexo de competências, intelectos, capacidade de expressão, compreensão dos outros, emoções, energia física

Para Robbins (2005), a comunicação é a transferência de significados entre os membros de um grupo, isto é, de idéias e informações. A comunicação é o meio principal para troca de informações nas organizações.

Neste sentido, Maximiano (2006) coloca que a eficácia das relações interpessoais nas organizações depende da qualidade do processo de comunicação, as quais, por sua vez,

influenciam a coordenação das unidades de trabalho e a eficácia do processo decisório. Por sua vez, Robbins (2005) lembra que a boa comunicação é essencial para a eficácia organizacional e falhas na comunicação são as fontes mais frequentes de conflito interpessoais.

Se for importante para a eficácia organizacional, o seu papel na mesma deve ser examinado; Neste sentido, Robbins (2005) divide a comunicação nas organizações em quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional, informação, como segue:

- a) Controle: a comunicação atua no controle do comportamento, por exemplo, pela hierarquia, fazendo com que o funcionário saiba a quem comunicar primeiro uma informação ou um acontecimento;
- b) Motivação: a comunicação facilita a motivação na medida em que esclarece aos funcionários o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorá-lo;
- c) Expressão emocional: é através da comunicação que os funcionários expressam os seus sentimentos de satisfação e/ou frustrações;
- d) Informação: a comunicação proporciona à pessoa ou ao grupo as informações que eles necessitam para tomarem suas decisões, transmitindo os dados para que se possa identificar e avaliar as alternativas.

Por outro lado, o processo de comunicação, isto é, a forma como a mensagem é emitida e entendida é apresentado por Robbins (2005), e Maximiano (2006), os quais seguem a seguinte configuração: Uma *fonte* (emissor) inicia uma mensagem pela codificação da mesma. A *mensagem* é o produto físico *codificado* pelo emissor, a qual é transmitida através de um *canal*, a mídia selecionada pelo emissor, ou fonte. O *receptor* é o sujeito que recebe a mensagem e a *decodifica*, ou interpreta. Por sua vez, o *ruído* são barreiras da comunicação, e o *feedback* fecha o ciclo, dando retorno ao emissor sobre o entendimento da mensagem.

Este processo, por sua vez, se estabelece através de veículos oficiais e não oficiais nas organizações, ou seja, no dizer de Robbins (2005), nas organizações se estabelecem canais formais, que são os canais estabelecidos pela organização e transmitem mensagens relacionadas com o trabalho e seus membros, e os canais informais, os quais são espontâneos e surgem como resposta às escolhas individuais.

Por outro lado, Maximiano (2006) nos coloca que existem três tipos principais de comunicação: para cima, para baixo ou para os lados;

- a) As comunicações seguem para cima através de relatórios (hoje muito utilizado o *e-mail*), e direcionam informações sobre o desempenho e os eventos dos níveis inferiores;
- b) A comunicação para baixo vai dos níveis superiores para os níveis inferiores da hierarquia, como informações sobre todos os aspectos das operações e do desempenho da organização; Este tipo de comunicação, quando assume um caráter diretivo (explanando ordens ou procedimentos que devem ser adotados), é característica de Estruturas autoritárias e burocráticas;
- c) A comunicação lateral ocorre entre unidades de trabalho do mesmo nível ou entre unidades de trabalho de níveis diferentes, mas que se situam em diferentes hierarquias (este tipo também é chamado de comunicação diagonal). Os canais de comunicação lateral de todos os tipos permitem o funcionamento de processos e a tomada de decisão que envolve diferentes setores. Para Robbins (2005) este tipo de comunicação normalmente economiza tempo e facilita a coordenação.

Por sua vez, Turban, Rainer Jr e Potter (2005) diferenciam a comunicação em assíncrona, quando uma mensagem enviada num certo momento é recebida em outro momento, e a síncrona, quando uma mensagem enviada num certo momento é recebida quase simultaneamente.

Quanto aos meios de comunicação, Maximiano (2006) estabelece três grupos básicos: a comunicação pessoal, a comunicação escrita ou impressa e a comunicação por meio ou equipamento; A comunicação escrita pode ser desenvolvida através de mecanismos como memorandos, circulares, cartazes, revistas e jornais internos, sistemas de sugestões, relatórios, murais, cartas e atualmente o mecanismo mais utilizado em médias e grandes empresas, o *e-mail*; A comunicação por meio de equipamento pode ser desenvolvida através de mecanismos como telefone fixo ou móvel, televisão, fita de vídeo, fita de áudio, *compact disc* (CD), *data video disc* (dvd), correio de voz, fone-fax, teleconferência ou *internet*.

Por outro lado, no processo geral de comunicação podem acontecer problemas, normalmente ocasionados por barreiras, obstáculos ou falhas. Robbins (2005) cita problemas de filtragem, quando a mensagem é manipulada pelo emissor para que seu ponto de vista prevaleça; a recepção seletiva, quando o receptor decodifica a mensagem de acordo com a sua necessidade; a influência do estado emocional dos participantes do processo no entendimento preciso da mensagem, a linguagem, quando problemas de semântica tomam forma, e o medo de se comunicar.

Por sua vez, Maximiano (2006) salienta que problemas podem ser originar no emissor, no receptor e até mesmo no processo. As barreiras são mais complexas, Tanner, citada por Robbins (2005) cita como barreiras as diferenças culturais, como o que seria considerado formal ou informal em culturas diversas, ou diferenças semânticas, valores; a onda do politicamente correto e o silêncio.

Assim, a comunicação interna flui segundo duas grandes redes, uma rede formal e outra informal. As duas processam de formas diferentes, em situações próprias e com projetos específicos. A comunicação é fator chave para os relacionamentos, entre os nós da rede, proporcionando a interação.

Outros elementos da rede são os relacionamentos e os laços, onde a socialização tem um papel importante.

#### **2.1.1.2.2 Relacionamentos, laços e socialização.**

Os relacionamentos entre pessoas e organizações são outros elementos da rede, e formam a arquitetura social da mesma.

A relação é considerada a unidade básica da análise em uma rede social, segundo Recuero (2009a). Uma relação é feita de várias interações. Os laços são a efetiva conexão entre os atores que estão envolvidos nas interações. Ele é resultado da sedimentação das relações estabelecidas entre os agentes.

Nos estudos sobre redes, o relacionamento é o grande tema de convergência, presentes em três palavras-chave, nós, cooperação e interdependência (GIGLIO, 2006).

Os relacionamentos estruturam, ou melhor, constroem a arquitetura social das redes. O ponto de partida para explicar estes relacionamentos apresenta uma grande amplitude, ora iniciado pelas pessoas, empresas, conteúdo de troca entre as pessoas. etc.

Por outro lado, Fisher (apud PRIMO, 2007), ao discorrer sobre as características qualitativas dos relacionamentos, coloca que o relacionamento entre dois atores pode ser caracterizado em virtude dos graus de confiança e compromisso em cena. Em outras palavras, à medida que cada parceiro se inclui na relação e se compromete com ela. Tais características citadas variam constantemente durante o tempo, em virtude dos atos interativos investidos. A partir disso, a forma com que cada agente define seu relacionamento com o outro pode flutuar. Durante o processo, o relacionamento pode tanto se fortalecer quanto perder intensidade, chegando até o limite de seu rompimento.

Segundo Loiola et. al. (2004) por sua vez, nas redes, através de vínculos horizontais, é criada uma malha de múltiplos fios, que pode crescer para todos os lados. O que mantém essa rede unida são os vínculos de confiança entre os seus elementos.

Mas, como se formam os relacionamentos pessoais?

Desde seu nascimento, por sua vez, diferentes vínculos se estabelecem entre o indivíduo com pessoas, grupos, instituições, objetos e locais, segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004). Por sua vez, a crescente sociabilidade é o que determina a especificidade da evolução social das nossas sociedades, segundo Castells (2004). A sociabilidade baseada no lugar era uma fonte importante de interação e apoio mútuo na sociedade agrícola e na primeira etapa da revolução industrial. No entanto, hoje seu papel é menor, não devido à mobilidade, mas devido ao fato das pessoas selecionarem suas relações com base nas afinidades, ou seja, há um crescente modelo de diversidade de socialização que se desloca da delimitação espacial para a comunidade espacial.

Por sua vez, Schaff (1995) afirma que o indivíduo representa uma combinação *sui generis* de relações sociais, no sentido de ser o produto destas relações. Seu caráter social e a forma como molda seu objetivo na vida é sempre um produto social, e depende do sistema de valores que a sociedade transmite ao indivíduo. A sociedade, por seu turno, também não é mais do que uma rede de intrincadas interações criadas pelo homem, simultaneamente condicionadas e condicionantes. O indivíduo está ligado à sociedade por sua educação, linguagem, modelos de personalidades, sistemas de valores, e pelo papel que desempenha na intrincada rede de relações sociais.

Neste sentido, Marteleto e Silva (2004) afirmam que as pessoas vivem em redes de dependência, difíceis de serem rompidas, as quais são diferentes em cada sociedade, e, por sua vez, o modo como o indivíduo se comporta é determinado por suas relações passadas e atuais com outras pessoas.

Por sua vez, Borges e Albuquerque (2004), ao discorrerem sobre socialização, afirmam que abordagens recentes partem da compreensão de que os indivíduos são sujeitos do processo, no qual desenvolvem sua própria personalidade e, ao mesmo tempo, apropriam-se dos costumes e valores sociais em interação com o sócio-histórico em que cada pessoa se insere, por intermédio do convívio com vários grupos sociais. Neste sentido, a socialização é um processo contínuo que acompanha o indivíduo em toda a sua vida, sem se esgotar.

Segundo Borges e Albuquerque (2004), podem-se diferenciar dois processos de socialização, primária e secundária, onde a primeira envolve a transformação da criança em um membro participante da sociedade, e a segunda refere-se a processos posteriores de

introdução em um mundo social específico, como ocorre na condição de trabalhador. Neste sentido, a socialização profissional trata da inserção em uma determinada profissão, como médico, advogada, etc, e abrangem relações com instituições de natureza diversa, como com instituições de ensino, conselhos, associações.

Explicar estes vínculos, como se formam, as fases do processo de desenvolvimento, sua importância para a estrutura interna dos indivíduos, seu desenvolvimento e comportamento é o desafio de diversos estudos de pesquisadores, onde três disciplinas – e diversas teorias delas integrantes - se entrelaçam ao abordar o indivíduo e suas relações com o trabalho e a organização: a psicologia, a sociologia e a filosofia. A perspectiva da Psicologia está presente em clássicos que abordam a formação de vínculos através de pressupostos da teoria da ligação efetiva, da aprendizagem social, da teoria psicanalítica, a teoria cognitivo-comportamental e a teoria etológica do apego. Em outra vertente, na psicologia social, com influência da psicologia cognitiva, podem ser encontradas explicações sobre vínculos nos processos de identificação social, categorização social, comparação social e no princípio da iniquidade; na Sociologia, os vínculos de natureza social são explicados em termos de interações de trocas ou normas de regularização social sintetizadas pelo princípio da reciprocidade. Já a Filosofia coloca os vínculos sociais como uma visão mais ampla de cooperação social, encontrada em proposições de como é aplicada justiça aos cidadãos de uma comunidade pelos organismos sociais (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004).

Em relação aos laços entre indivíduos e a organização, na perspectiva da Psicologia, algumas condições favoráveis do contexto organizacional, tais como o significado do trabalho e a adequação da supervisão são fatores que desencadeiam o processo de socialização, enquanto a Sociologia busca saber como o processo de socialização do indivíduo permitiria a ele introjetar ou incorporar os valores e as normas sociais relativas ao trabalho, levando-o a aceitar as regras do sistema organizacional e a pautar a sua conduta no trabalho a partir delas. Neste contexto, na perspectiva sociológica, os postulados de Blau sobre as trocas econômicas e sociais e de Gouldner sobre o princípio da reciprocidade têm sido largamente utilizados na compreensão e teorização dos fenômenos organizacionais. Sob uma perspectiva psicológica, proposições sobre esquemas que integram teorias cognitivas acerca da representação do conhecimento e processamento da informação, ao lado das teorias sociológicas ganham espaço nos conceitos contemporâneos dos vínculos indivíduos-organizações (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004).

Em relação às trocas econômicas e às trocas sociais, segundo Blau (apud SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004) existem marcantes diferenças: A troca econômica é realizada dentro de

um contexto predefinido, que torna o feitiço de um contrato, onde são estipulados o que cada parte deve oferecer e o que será trocado. A troca social, no entanto, não segue as regras de contratos pré-estabelecidos, acontece com base na confiança e boa fé que se estabelecem entre duas partes. Envolve a oferta de favores que criam futuras obrigações não-especificadas, sendo a natureza da retribuição deixada a cargo daquele que vai retribuir. Em cada caso de troca a percepção de justiça ou injustiça poderia emergir, mas se no caso da troca econômica esta percepção é mais clara, dada as cláusulas do contrato, no caso da troca social, a ausência de regras explícitas que as normalizem permite a cada parte a livre avaliação de benefícios e/ou prejuízos oriundos de uma relação social.

Já o cotidiano de cada pessoa, segundo Siqueira e Gomide Jr (2004), em uma dada comunidade é regido por leis e códigos morais, os quais, entre outras finalidades, orientam a conduta individual nas relações interpessoais, permitindo a cada um moldar as suas ações de forma a ser aceito pelos seus pares e que anteveja, com certa margem de segurança, como outras pessoas reagirão frente a sua conduta. Um princípio fundamental apontado e reconhecido como capaz de preservar e estabilizar os sistemas sociais seria a existência de reciprocidade entre os seus membros. Tomando a máxima de Cícero como ponto de partida, segundo a qual "não há dever mais indispensável do que retribuir um favor", Gouldner (apud SIQUEIRA, 2005) defende serem as relações sociais regidas por um princípio moral, aceito universalmente e não padronizado, que define como obrigação o ato de retribuir um favor recebido. Denominado *norma de reciprocidade*, assenta-se em duas exigências sociais básicas:

- a) Deve-se ajudar a quem nos ajuda e;
- b) Não se deve prejudicar a quem nos beneficia.

Segundo (SIQUEIRA, 2005), esta norma é invocada em situações sociais em que um doador oferece ajuda, auxilia, presta favor, ou beneficia outra pessoa, prescrevendo como obrigação moral a retribuição do favor recebido, ou seja, a norma de reciprocidade não só provoca a noção de débito no receptor como também leva o doador a desenvolver expectativas de retribuição por parte do receptor.

Por sua vez, as questões de justiça foram abordadas primeiramente por Adams (apud SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004), que mostrou que, em seus relacionamentos sociais, indivíduos pesariam seus retornos e seus investimentos nesta relação, ou seja, indivíduos permanecem em uma relação se percebem que seus investimentos são proporcionais ao investimento do outro. Do contrário, ou percebendo injustiça na relação, o indivíduo desenvolveria estratégias cognitivas de compensação que, caso falhassem, o levariam a

desistir deste relacionamento. Segundo os autores, pesquisas posteriores, no âmbito das relações organizacionais, buscaram a compreensão dos critérios de alocação percebidos como justas e o impacto da distribuição destas recompensas sobre desempenho dos grupos em tarefas predeterminadas. Tais pesquisas mostraram que indivíduos em situação de ganho, ou lucro em suas tarefas preferiam que as recompensas fossem distribuídas conforme o empenho, o esforço ou a efetiva participação de cada um na empreitada; já indivíduos com perdas ou prejuízos prefeririam o critério da igualdade na distribuição do desempenho. Um terceiro critério, o da necessidade, também apontou nas pesquisas, segundo o qual indivíduos envolvidos numa tarefa perceberiam recompensas conforme as necessidades individuais de cada um.

A partir destes três critérios, segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), o impacto de cada um no desempenho grupos ou tarefas leva a conclusão de que desempenho produtivo nas organizações é conseguido através do critério da proporcionalidade, desempenhos cooperativos são obtidos no critério da igualdade e o desempenho que busca o bem-estar do grupo é conseguido quando o critério era o da recompensa conforme a necessidade.

Apesar de estes estudos terem como foco o vínculo do indivíduo com o trabalho e a organização, estas abordagens permitem uma visão dos mecanismos destas interações, e de algumas variáveis envolvidas nestas interações.

Em particular sobre o aspecto de grupos, Lewin (apud PEREIRA, 2006) em seus estudos demonstra que o comportamento de grupos é tanto função de pessoas individualmente como da situação social. Um dos fatores que mais contribuem para a coesão, por exemplo, é a verificação individual de que no grupo existe mais probabilidade de se atingir as próprias finalidades, motivo pelo qual grupos espontâneos se formam para resolver problemas coletivos, quando não existem barreiras para a sua formação. Um segundo ponto foi a constatação de que grupos bem organizados e produtivos tem membros muito diversos. Não é a similaridade entre as pessoas que as mantém no grupo e sim a sua interdependência.

Maximiano (2006), por sua vez, afirma que todo grupo social desenvolve um conjunto de normas de convivência, tradições, valores e outras regras de conduta que constituem sua cultura; por sua vez, segundo Robbins (2005), os grupos de trabalho possuem uma estrutura que modela o comportamento de seus membros, cujas variáveis são a percepção do papel, as normas, o status, o tamanho do grupo e o seu grau de coesão.

As pessoas procuram se associar em grupos por motivos variáveis: Robbins (2005) cita a segurança, pois o grupo pode reduzir a sensação de estar sozinho, o *status*, caso o grupo tenha prestígio; a auto-estima, já que o grupo pode proporcionar valor próprio; a associação,



pois grupos podem satisfazer as necessidades sociais; o poder, pois existem coisas que são mais facilmente obtidas através da ação grupal; e alcance de metas, nas ocasiões em que é necessário mais do que uma pessoa para realizar determinada tarefa.

Outro aspecto, segundo Lévy (1994), é o fato de que quanto melhor os grupos humanos conseguem se constituir em coletivos inteligentes, em sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativa, de imaginação e de reação rápida, mais assegurado o sucesso no ambiente altamente competitivo que é o nosso.

Por outro lado, em uma rede existem diferentes tipos de laços relacionais, ou pontes entre os atores, os quais não necessariamente formam um grupo; O sociólogo Granovetter (1973) em seus estudos apontou que laços podem ser do tipo fortes ou fracos, sendo que laços fracos seriam muito mais importantes na manutenção de uma rede social do que os laços fortes. Laços fracos são formados por interações mais pontuais, superficiais, e laços fortes por relações de amizade, intimidade. Pessoas que compartilham de laços fortes em geral compartilham de um mesmo círculo social (um grupo bem conectado), ao passo que aqueles com quem se tem laços mais fracos na realidade servem com uma ponte para outros grupos sociais, funcionam como conectores de uma rede formada por vários grupos. Segundo Recuero (2009a), o trabalho de Granovetter traz à tona a importância das tríades nas redes sociais. Segundo a autora, dois desconhecidos que tem em comum um amigo possuem muito mais chance de virem a se conhecer do que um padeiro na Argentina e um agricultor chinês. As redes sociais não são apenas randômicas, existe algum tipo de ordem nela .

Por sua vez, Degenne e Forsé, e Scott (apud RECUERO, 2009a) apontam a existência de laços multiplexos, quando são constituídos de diversas relações sociais.

Uma diferenciação foi apontada por Goffman (apud RECUERO, 2009a), que diferencia laços relacionais, constituídos através de relações sociais, que acontecem apenas através das interações dos atores em uma rede social, e laços de associação, os quais ocorrem pelo pertencimento a uma instituição, local ou grupo, independente de interação.

Portanto, diferentes laços, fortes e fracos, se formam através dos processos de socialização, cada um deles tendo importância na construção e manutenção da rede.

Outro aspecto que emerge das redes sociais é o capital social, indicativo de conexão entre os atores, que será visto a seguir.

### 2.1.1.2.3 Capital social

O capital social é outro elemento presente nas redes, provenientes das conexões entre os atores.

Segundo Marteleto e Silva (2004) o capital social é definido como as normas, valores, instituições e relacionamentos compartilhados que permitem a cooperação dentro ou entre os diferentes grupos sociais. Dessa forma, são dependentes da interação entre, pelo menos, dois indivíduos.

Por sua vez, Recuero (2009a), coloca o capital social como um conjunto de recursos de um determinado grupo (recursos variados e dependentes de sua função) que pode ser usufruído por todos os membros do grupo, ainda que individualmente, e que está baseado na reciprocidade.

Marteleto e Silva (2004), afirmam que a participação em redes está associada ao capital social estrutural, sendo muito relevante a compreensão do tipo de rede que se está observando. O nível de confiança (e expectativa) entre os indivíduos da rede está relacionado com o capital social cognitivo e influencia a ação coletiva do grupo. Em parte, relaciona-se com o acesso à informação tanto no nível local quanto mais geral, este último associado aos meios de comunicação, ou, em outros termos, às fontes pessoais e impessoais.

Por sua vez, Recuero (2009a) aponta como aspectos em que o capital social pode ser encontrado o relacional, o normativo, o cognitivo, a confiança no ambiente social, e o institucional, com as seguintes definições:

- a) Relacional: a soma das relações, laços e trocas que conectam o indivíduo a uma determinada rede;
- b) Normativo: normas de comportamento e valores de um determinado grupo;
- c) Cognitivo: soma do conhecimento e das informações colocadas em comum por um determinado grupo;
- d) Confiança no ambiente social: confiança no comportamento de indivíduos em um determinado ambiente;
- e) Institucional: Incluem as instituições formais e informais que se constituem na estruturação geral dos grupos, onde é possível conhecer as regras das interações sociais e o nível de cooperação e coordenação é bastante alto.

Estes aspectos do capital social seriam divididos, segundo Recuero (2009a), entre os aspectos de grupo (itens “d” e “e” acima), os quais seriam o segundo nível, e aspectos

individuais (itens “a”, “b” e “c”), o primeiro nível, onde a existência do primeiro nível é requisito para a existência do segundo.

Por sua vez, Lin (apud XIMENES, 2008) afirma que os recursos disponíveis por meio das redes sociais condicionam os resultados das ações dos indivíduos apresentando quatro fatores para explicar o modo como o fazem:

- a) O fluxo é facilitado: os laços sociais colocados em posições estratégicas fornecem aos atores informações úteis sobre oportunidade e escolhas;
- b) Esses laços influenciam os agentes que têm um papel importante nas decisões;
- c) Os laços sociais podem ser concebidos como credenciais que garantam as possibilidades individuais de acessar recursos disponíveis em suas redes;
- d) As relações sociais reforçam a identidade e o reconhecimento, ou seja, o reconhecimento público no que diz respeito ao direito de determinados recursos.

O capital social, desta forma, é o conjunto de recursos compartilhados na rede, ao qual os atores têm acesso e que condicionam as ações dos indivíduos, e depende de interações e dos relacionamentos.

Um aspecto importante no estudo das redes é a sua tipologia, como veremos a seguir.

### 2.1.1.3 Topologias, Estruturas e propriedades das redes

Se as redes são metáforas estruturais, desta forma, a metodologia para construção das topologias seguem modelos variados.

Ugarte (2008) aponta três disposições de redes, feitas por Paul Baran para o dossiê em que descrevia a estrutura do que se tornaria a internet na figura 02.

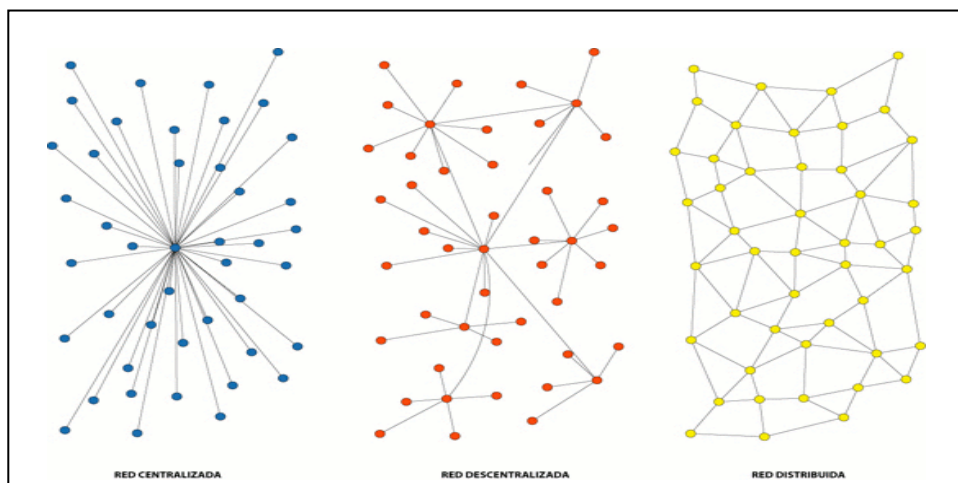


Figura 02: Topologias de Redes  
Fonte: Ugarte, 2008, p 20.

Ugarte chama a atenção para o fato de que os três modelos unem os pontos de forma distinta, e, onde Baran imaginava computadores nos pontos que unem os segmentos, podem-se ver pessoas e instituições. Segundo Recuero (2009a), a rede centralizada centraliza a maior parte das conexões; a rede descentralizada possui vários centros, ou seja, a rede é mantida conectada por um grupo pequeno de nós; e na rede distribuída todos os nós possuem mais ou menos a mesma quantidade de nós.

Por outro lado, ainda segundo Recuero (2009a), os estudos da chamada teoria das redes levaram o foco nas propriedades dinâmicas, tratando-as como estruturas em movimentos e em evolução contínua. Essas Estruturas formam três tipologias, as redes igualitárias, as redes mundos pequenos e redes sem escalas:

- a) Redes igualitárias: é uma rede onde os nós, dada uma quantidade de conexões, têm uma probabilidade de acabar com uma quantidade mais ou menos iguais de conexões (figura 03);
- b) Redes mundos pequenos: surgida em pesquisas de redes sociais para mostrar a conectividade, ou seja, que todas as pessoas estariam ligadas umas às outras em algum nível. Um experimento realizado por Milgran em 1956 mostrou que havia uma pequena cadeia de conexões entre duas pessoas quaisquer (figura 04);
- c) Redes sem escala: Em 1999, Barabási utilizou um software que automaticamente visitava sites e analisava a quantidade de links disponíveis, descobrindo que muitos sites estão conectados a apenas alguns poucos, enquanto um número muito pequeno de sites tem um número enorme de links, passando a denominar esse tipo de rede de “sem escala”. As redes não eram formadas de forma aleatória, havia uma dinâmica nelas e em seu crescimento. “Essa Lei, ou padrão de estruturação foi chamado de “*rich get richer*” – ricos ficam mais ricos. ou seja, quanto mais conexões um nó possui, maiores as chances de ele ter novas conexões” (RECUERO, 2009a, p. 67) (figura 05).

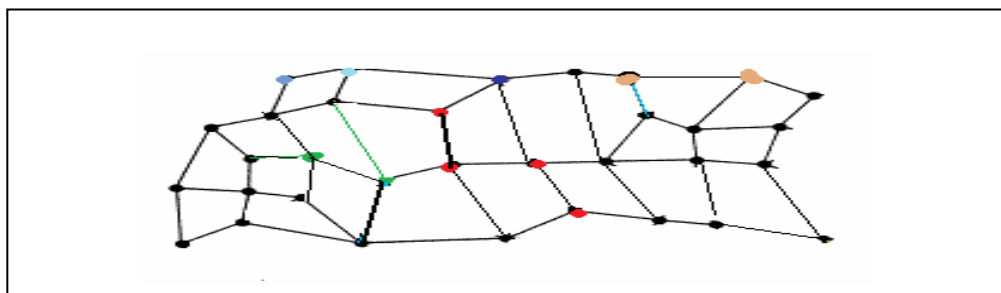


Figura 03: Redes igualitárias  
Fonte: adaptado de Recuero (2009a)

A figura 04 mostra a rede mundo pequenos com presença de cliques

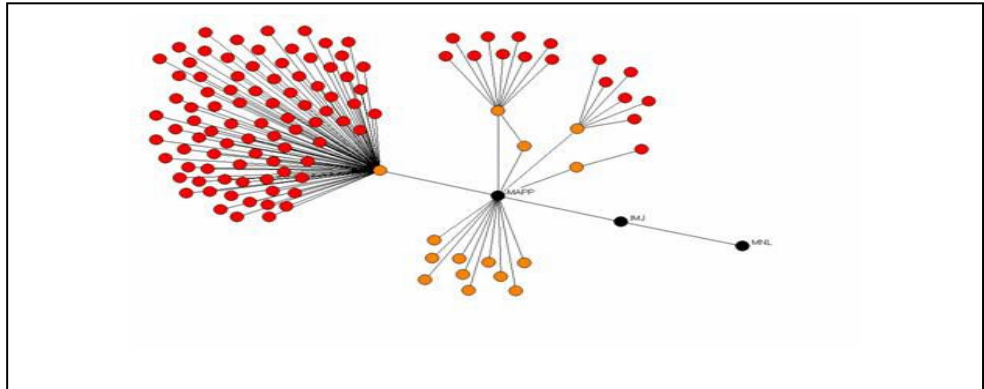


Figura 04: Redes Mundos pequenos e cliques  
Fonte: adaptado de Recuero (2009a)

A figura 5 mostra a rede sem escalas:

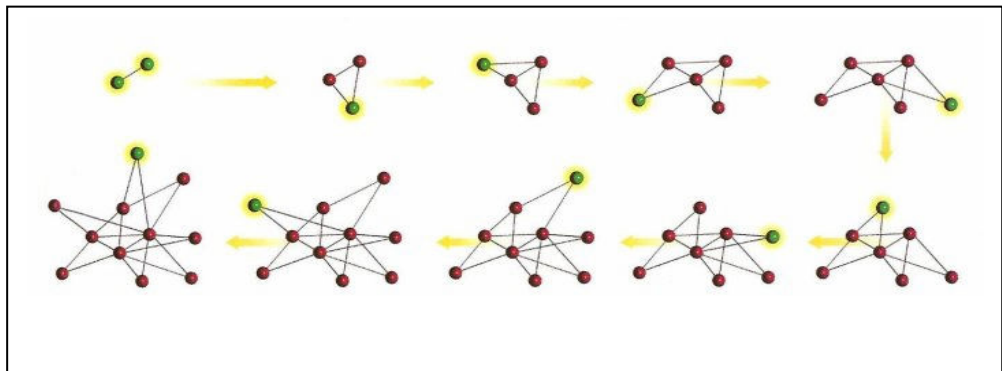


Figura 05: Redes Sem escalas  
Fonte: adaptado de Recuero (2009a)

A análise das redes, no entanto, pode partir de duas abordagens, a rede inteira, abordada enquanto grupo social, e a rede pessoal, onde o foco é o indivíduo. Inicialmente é necessário criar um recorte para o estudo das redes, dado através da forma de abordar o fenômeno (a rede inteira e a rede ego) (RECUERO, 2009a).

A abordagem centrada na rede ego (rede pessoal) parte de um nó determinado e, a partir das conexões deste, em um determinado grau de separação, a rede é traçada. Ou seja, é um conjunto de nós a partir de um nó central. Já a abordagem da rede inteira trabalha com uma população limitada ou finita, onde se investigam as relações dentro do grupo; A abordagem da rede ego baseia-se em contatos individuais para determinar a rede, e a das redes totais requer uma limitação, uma fronteira, como um localidade geográfica.

Por outro lado, quanto às propriedades das redes, Recuero (2009a) aponta o grau de conexão, a densidade, a centralidade, a centralização e a multiplexidade. Estas propriedades

implicam no uso de fórmulas matemáticas para o cálculo de redes muito complexas, cujas fórmulas não serão aqui demonstradas, apenas os seus conceitos básicos:

O grau de conexão é a quantidade de conexões que um determinado nó possui. Dois nós que são conectados entre si são adjacentes e os nós adjacentes determinam a vizinhança, Ele também pode ser explicado em termos de conexões que um nó recebe e das conexões que ele dá ou faz.

Segundo Marteleto (2001), em qualquer rede social alguns elos mantêm relações mais estreitas ou mais íntimas. É o que se denomina *cliques*, que Emyrbayer define como um “grupo de atores no qual cada um está direta e fortemente ligado a todos os outros” (apud MARTELETO, 2001, p.75). Para Recuero (2009a) um clique é um grafo onde todas as conexões possíveis são conexões, ou seja, cada nó tem um número máximo de conexões.

Por sua vez, a densidade é uma medida que descreve o grau de conexão de uma determinada rede. É uma proporção entre o número de conexões de um grafo e do número de conexões que ele poderia ter (RECUERO, 2009a).

A centralidade é a mediada de popularidade de um determinado nó. É aposição de um determinado nó na rede, que poderia ser dado pelos graus de conexão de cada nó, segundo Scott (apud RECUERO, 2009a). Um indivíduo é central em uma rede quando pode comunicar-se diretamente com muitos outros, quando muitos atores o utilizam como intermediário em suas comunicações. (MARTELETO; SILVA, 2004).

Segundo Marteleto (2001), nem sempre os indivíduos com mais contatos diretos em uma rede ocupam as posições mais centrais. Isto pode ocorrer devido à utilização estratégica de suas “aberturas estruturais”. A idéia da utilização de aberturas estruturais baseia-se na otimização das relações e maximização dos contatos, o que interfere diretamente na centralidade de um indivíduo no ambiente das redes. Se três atores (A, B e C) formarem um clique, conectados entre si, uma quantidade “x” de informação vai circular. Se eliminarmos uma conexão redundante e um novo ator “D” for introduzido, pertencente a outro clique, haverá um acréscimo de novidades. O espaço de “não-contatos” é a abertura estrutural. Ressalve-se que, devido à metodologia em geral utilizada, cada ator pode citar, no máximo, dois contatos. Evidente que na prática um indivíduo tem mais relacionamentos e obtêm informações de outras fontes.

Por sua vez, segundo Tomaél e Marteleto, (2006), atores que têm mais ligações que outros atores possuem formas alternativas para satisfazer necessidades e aproveitar os recursos da rede e, assim, possuem menor dependência em relação a outros atores.

Tomael e Marteleto, (2006) apresentam quatro índices de centralidade dos atores da rede do consórcio, destacando suas funções na rede:

- a) Centralidade de Informação (*information centrality*): Baseada no conceito de informação, ela usa uma combinação que analisa todos os caminhos da informação entre os atores.
- b) Centralidade de Grau (*degree centrality*); É o recurso que identifica o número de contatos diretos que um ator mantém em uma rede. Se um ator recebe muita informação, diz-se que ele é proeminente ou tem prestígio na rede, ou seja, muitos outros atores buscam compartilhar informações com ele. Os atores que procuram outros, normalmente são atores influentes (HANNEMAN, apud TOMAÉL; MARTELETO, 2006).
- c) Centralidade de Intermediação (*betweenness centrality*); A centralidade de intermediação, segundo Hanneman (apud TOMAÉL; MARTELETO, 2006), considera um ator como meio para alcançar outros atores, visto que ele está posicionado nos caminhos geodésicos entre outros pares de atores na rede
- d) Centralidade de Proximidade (*closeness centrality*). O enfoque da centralidade de proximidade, diz Hanneman (apud TOMAÉL; MARTELETO, 2006), ressalta a distância de um ator em relação a outros, na rede, este enfoque está baseado na distância geodésica de cada ator com todos os demais, considerando-se as distâncias tanto as diretas quanto as indiretas.

A centralização diz respeito à rede inteira, ou seja, é uma medida do grafo. Ao contrario da densidade, que descreve o nível de coesão, a centralização fornece a extensão em que esta coesão estaria centrada em pontos específicos do grafo. (RECUERO, 2009a)

A multiplexidade, por sua vez, segundo Recuero (2009a) refere-se à medida dos diferentes tipos de relação social que existem em uma determinada rede, às diversas qualidade e trocas que caracterizam uma determinada conexão social.

Quanto a dinâmicas das redes sociais, Recuero (2009a) aponta que redes são dinâmicas e estão sempre em transformação, as quais são largamente influenciadas pelas interações. Um aspecto importante, é a sua emergência de padrões de comportamento em larga escala, os quais não são, necessariamente, determinados em micro escala. Ou seja, são propriedades que o sistema possui, os quais não podem ser encontrados em suas partes individualmente.

Entre estes elementos, Recuero (2009a) cita a cooperação, a competição e o conflito.

A cooperação é o processo de formador de Estruturas sociais. Sem cooperação, no sentido de um agir organizado, não há sociedade. A cooperação pode ser gerada pelos interesses individuais, pelo capital social envolvido e pelas finalidades do grupo.

A competição é uma forma fundamental de luta social, segundo Ogburn e Nimkoff (apud RECUERO, 2009a). Compreende a luta, mas não a hostilidade, característica do conflito. Enquanto a competição pode gerar a cooperação entre os atores de uma rede para suplantar atores de uma outra rede, o conflito causa desgaste, hostilidade e ruptura social.

Enquanto a cooperação é essencial para a criação e a manutenção da estruturada rede, o conflito contribui para o desequilíbrio. A competição, por sua vez, pode agir no sentido de fortalecer a estrutura social, gerando cooperação para atingir um fim comum, segundo Recuero (2009a).

Desta forma, cooperação e competição são essenciais para manter a estrutura da rede, como apontam Lipnack e Stamps (1994), que utilizam a expressão *co-opetition*, ou seja, empresas que competem e cooperam ao mesmo tempo.

A análise a rede, desta forma, parte da definição de seus atores e vínculos, a escolha do tipo de abordagem, que também influenciará na escolha das propriedades a serem estudadas.

Na seqüência serão verificadas as redes inter e intra-organizacionais, e networking com mais detalhes. Os aspectos das redes inter-organizacionais serão vistos com mais profundidade a seguir, consideradas do ponto de vista de empresas interdependentes.

### **2.1.2 Redes inter-organizacionais**

Uma organização também possui a sua rede de relacionamentos, construída ao logo de interações construídas ao longo do tempo. Estes relacionamentos podem assumir uma forma informal ou mais formal, de acordo com os interesses ou a percepção de seus gestores.

Para Kwasnicka (2006), a globalização, com seus blocos econômicos regionais, fomenta ao mesmo tempo as grandes conglomerados transnacionais, e pequenas e médias empresas. Mas as alternativas para fazer frente à concorrência parecem estar sendo moldadas à base da cooperação por relacionamentos inter-organizacionais e de postura estratégicas gerenciais e competitivas. Por sua vez, as novas formas organizacionais que começam a proliferar na indústria e serviços têm na rede o elemento fundamental que as caracteriza.



Nesta linha, segundo Castells (1999), a formação de redes entre pequenas empresas com gerenciamento das grandes empresas, e as alianças entre empresas de grande porte em relação à parte do mercado, são algumas das transformações organizacionais, cada uma seguindo certa tendência, que ao todo deram impulso para a reestruturação do capitalismo vigente nos anos 70.

Estas redes inter-organizacionais aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas, argumenta Castells (1999), como as redes familiares nas sociedades chinesas; as redes de empresários oriundos de ricas fontes tecnológicas dos meios de inovação, como por exemplo, no vale do Silício; as redes hierárquicas comunais do tipo keiretsu japonês; as redes organizacionais de unidades empresariais descentralizadas de antigas empresas verticalmente integradas e forçadas a adaptar-se às atuais realidades; as redes internacionais resultantes de alianças estratégicas entre grandes empresas que operam em diversos países; e, as redes horizontais de cooperação encontradas no norte da Itália.

Por sua vez, o conceito de uma rede de negócio como a cadeia de suprimentos sob a perspectiva dos negócios da empresa que a integra e interessa não surgiu da evolução da cadeia de abastecimento e da rede de distribuição, mas pela similaridade com os *clusters* de negócios, segundo Siqueira, Telles e Costa (2006); Em particular no ramo do *agribusiness*, onde se podia perceber a existência de um conjunto de empresas bem sucedidas na competição mundial, assemelhando-se a *clusters* em sua especialização, mas não agrupadas em uma pequena área geográfica, como o caso da produção de açúcar e álcool no estado de São Paulo. Existe uma entidade supra-empresarial nos negócios ligados à cana-de-açúcar, mas que é diferente do conceito de *cluster* tradicional

A constituição de uma rede de negócios traz vantagens para todo o conjunto das empresas que a integram, ao passo que na cadeia de abastecimento predomina a lógica da busca da vantagem competitiva para a empresa que a controla, segundo Siqueira; Telles; Costa (2006). O elemento central deste conceito é a fidelização nos negócios entre as empresas que a compõem. O fenômeno da formação de uma rede tem início quando as atividades de compra e venda entre empresas tornam-se regulares, passando a existir a fidelização comercial, da qual seus gestores têm consciência. Na seqüência, somam-se outros benefícios até que as vantagens do relacionamento entre as empresas atingem uma expressão significativa. Neste sentido, Powell (apud SIQUEIRA; TELLES; COSTA, 2006) observa que as redes constituem organizações relacionais, baseadas em relações de dependência, cujas conseqüências são a reciprocidade, a preferência e o apoio mútuo.

Segundo Castells (2004), a empresa em rede é fruto da cooperação entre componentes de várias empresas em torno de um projeto de negócio. A formação e desempenho de uma determinada rede dependerão de dois de seus atributos fundamentais: a conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; e a coerência, isto é, à medida que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus atores.

Segundo Kwasnicka (2006), as redes organizacionais são Estruturas dinâmicas virtuais e flexíveis de produção e venda de bens e serviços e de geração de novas tecnologias. Baseiam-se na interdependência de seus parceiros, que constroem um conjunto sinérgico, cuja força resultante é maior do que a soma das forças de seus componentes, com a vantagem de esses não perderem suas identidades e características individuais.

Ao consultar a literatura referente à rede de negócios, os conceitos se complementam, conforme Fittipaldi e Donaire (2006), mas as características presentes são as seguintes:

- a) Coordenação: onde cada membro desempenha o seu papel no momento certo;
- b) Interdependência: ou seja, dependência mútua entre si
- c) Especialização: cada empresa tem uma função bem definida na rede
- d) Complementaridade: as atividades de cada ator complementam-se, permitindo a criação de redes desenhadas para tratar de situações complexas que não poderiam ser tratadas por uma simples organização.
- e) Fidelização recíproca: ajuda mútua para obtenção do sucesso mútuo.
- f) Competitividade: as empresas pertencentes têm mais competitividade, através de ganhos de escala, novas oportunidades.

Neste sentido, devem ter as como características a coordenação, interdependência, especialização, complementaridade, fidelização, competitividade.

Por sua vez, segundo Marcon e Moinet (apud BALESTRIN; VARGAS, 2002), para que uma rede possa ocorrer na prática, três elementos devem ser combinados:

- a) Recursos a trocar, que constituem a base da rede, como informação, conhecimento e insumos;
- b) Info-estrutura, que designa o conjunto de regras de funcionamento e ética que deverá ser observada entre os membros;
- c) Infra-estrutura, que compõe os meios práticos de ação, tais como: orçamento, local, material, comunicação, conexão eletrônica, etc.

Quanto à configuração, Charam (apud LOIOLA et. al., 2004) coloca que em algumas empresas redes correspondem às malhas de relacionamentos externos, a exemplos de alianças

e *joint-ventures*, enquanto em outras se traduzem em um conjunto de ligações informais entre gerentes-equipes temporárias e interfuncionais. Já em outras empresas, redes ganham a conotação de novas formas usadas pelos executivos para compartilhar informações por meio de sistemas de informações gerenciais, videoconferências e outras ferramentas similares.

Freitas Santos e Cadima Ribeiro (2009) chamam a configuração em rede (entre organizações) como o conjunto de relações formais e informais que se desenvolvem entre os diversos parceiros funcionais de uma empresa, como clientes e fornecedores, por exemplo.

Balestrin e Vargas (2002) realizaram a classificação de redes entre verticais, horizontais, formais e informais como segue:

- a) Redes verticais: a dimensão da hierarquia – certas redes têm uma clara estrutura hierárquica. Geralmente essas relações são do tipo às estabelecidas entre matriz/filial, onde as filiais possuem pouca autonomia jurídica e de gestão.
- b) Redes horizontais: a dimensão da cooperação - as redes de cooperação interfirmas são constituídas de empresas que guardam cada uma sua independência mas optam em coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os objetivos definidos. Essas redes se formam sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. Exemplos como os consórcios de compra, associações profissionais, redes de *lobbying*, alianças tecnológicas. Essas relações são complexas dentro das quais os atores concorrentes escolhem cooperar dentro de certo domínio. Assim, as redes favorecem a concentração de esforços não privando a liberdade de ação estratégica de seus membros;
- c) Redes formais: a dimensão contratual – algumas redes são formalizadas por meio de termos contratuais, que vão estabelecer regras de conduta entre os atores. Redes como o caso das alianças estratégicas, consórcios de exportação, *joint-venture* e franquias são exemplos de redes fortemente formalizadas.
- d) Redes informais: a dimensão da convivência – As redes de convivência permitem os encontros informais entre os atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações) portadores de preocupações comuns. Esses reencontros permitem trocar experiência e informação sobre as bases da livre participação. Essas redes de convivência permitem também criar uma cultura de cooperação e de favorecer o estabelecimento de relações interempresariais mais seguidas. Nessa dimensão, as redes são formadas sem

qualquer tipo de contrato formal estabelecendo regras, agem em conformidade com os interesses mútuos a alcançar, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores.

Em relação à rede de negócios, Ernest (apud KWASNICKA, 2006) aponta cinco tipologias:

- a) Rede de fornecedores – Envolve a subcontratação e acordos entre uma empresa e seus fornecedores de insumos;
- b) Redes de produtos – Abrange acordos de co-produção que oferecem possibilidades a produtores concorrentes de alianças para utilizar recursos de uso comum;
- c) Rede de clientes - Parcerias firmadas entre produtores, distribuidores, revendedores;
- d) Coalizção-padrão – Parcerias entre definidores de padrão global de produtos de qualidade, envolvendo o maior número possível de empresas;
- e) Redes de cooperação tecnológica – parcerias para facilitar a aquisição de tecnologia e capacitar o desenvolvimento conjunto de processos produtivos, além de permitir acesso compartilhado a conhecimentos científicos e P&D futuros.

A tipologia apresentada por Lipnack e Stamps (1994) está dividida em cinco níveis, incluindo redes intra-organizacionais e inter-organizacionais:

- a) Grupos de trabalho: Redes intraorganizacionais (equipes com poder decisório)
- b) Grande organização: Rede intra-organizacional, ambiente interno;
- c) Empreendimentos: Relacionamentos inter-empresas, empresas com *core business* forte;
- d) Alianças: relacionamento entre grupos de empresas
- e) Megagrupos: redes amplas, nacionais e internacionais.

Segundo Kwasnicka (2006) A formação de redes, através de estabelecimentos de parcerias, é própria de ambientes competitivos turbulentos e em rápida transformação. Em relação motivação para configuração de empresas em rede, Oliver (apud KWASNICKA, 2006) aponta seis contingências:

- a) Necessidade: quando aspectos de regulamentação ou altas autoridades determinam a criação de relacionamentos;
- b) Assimetria: quando é possível uma parte exercer controle ou poder sobre a outra ou sobre recursos;
- c) Reciprocidade: quando por meio de cooperação as empresas podem perseguir objetivos e interesses próprios;

- d) Eficiência: quando a cooperação entre empresas proporciona uma alta relação entre entradas e saídas;
- e) Estabilidade: quando a cooperação permite absorver incertezas e que afetam sua atividade individualmente;
- f) Legitimidade - Quando a cooperação pode estabelecer um meio de melhorar a reputação, a imagem e o prestígio da empresa.

Quanto às vantagens deste tipo de organização, Bowditch e Buono (apud LOIOLA et. al. 2004) apontam o seguinte:

- a) Maior agilidade e rapidez;
- b) Menor capacidade de capital;
- c) Custos fixos mais baixos;
- d) Maior capacidade empreendedora;
- e) Maior capacidade de absorver tecnologia externa.

As desvantagens são:

- a) Maior vulnerabilidade de concorrência de seus fornecedores;
- b) Menor controle sobre a produção;
- c) Risco de perder a exclusividade de na tecnologia de projeto e fabricação;
- d) Menor garantia de fornecimento;
- e) Menor capacidade de manter linhas de produto que não sejam lucrativas;
- f) Resultados mais voláteis.

Por outro lado, segundo Paula e Silva (2006), há um vínculo entre redes sociais e as redes inter-organizacionais, já que estas últimas dependem em grande parte da coexistência das primeiras para serem criadas. Assume-se a existência de relacionamentos, caracterizando grupos de atores ligados por um conjunto de relações sociais para um determinado fim. As redes sociais são estruturadas a partir de vínculos de diferentes naturezas que são intencionalmente construídos ao longo do tempo, ou herdadas de outros contextos. A criação da rede social é o fundamento que subsidia a rede de negócios.

Neste sentido, segundo Lipnack e Stamps (1994), um importante elemento na implantação de redes é a criação de elos, pois relacionamentos pessoais mantêm a rede unida. O trabalho de muitas pessoas é constituído principalmente pela atuação em rede (*networking*).

Desta forma, verifica-se o vínculo entre a rede social caracterizada pelos indivíduos e a rede de negócios.

As redes inter-organizacionais estão sendo objeto de estudos e pesquisas que apontam novos aspectos a serem explorados. Quanto às redes intra-organizacionais, estas serão vistas com a seguir, no enfoque de grupos e equipes em uma empresa ou organização.

### 2.1.3 Redes intra-organizacionais

No enfoque deste trabalho, as redes intra-organizacionais são os grupos e equipes formais e informais em uma organização.

Segundo Castells (1999, p. 221), as empresas mudaram seu modelo organizacional para adaptar-se às rápidas mudanças econômicas e tecnológicas. A principal mudança foi a transformação de uma XYZ vertical para outra horizontal, com as seguintes modificações:

A empresa horizontal parece apresentar sete tendências: organização em torno do processo, não da tarefa; hierarquia horizontal; gerenciamento em equipe; medida de desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe; maximização dos contatos com fornecedores e clientes; informação, treinamento e retreinamento dos funcionários em todos os níveis. (CASTELLS, 1999, p.221).

As tendências apontadas por Castells apontam para a flexibilização da estrutura, como aponta Peci (1999), que afirma que novos conceitos gerenciais devem emergir desta nova forma de organização.

Para Kwasnicka e Chang Junior (2006) no papel atual das redes de negócios, a estrutura organizacional tem o papel de institucionalizar as mudanças. Nesta nova concepção de organização, segundo Kwasnicka (apud KWASNICKA; CHANG JUNIOR 2006, p. 70) “a estrutura organizacional pode ser definida como uma rede de relações entre indivíduos, posições e tarefas, em um ambiente de trabalho, para que os processos que acompanham estes processos sejam efetivados”.

Segundo Loiola et. al. (2004), o conceito de rede tem sido crescentemente usado como alternativa para estruturar uma organização que assegura maior flexibilidade, descentralização e capacidade de conectar diferentes atores sociais.

Neste contexto, Castells (2004, p. 16) afirma que “as redes têm enormes vantagens como ferramentas organizacionais, graças à sua flexibilidade e adaptabilidade, características fundamentais para sobreviver e prosperar num contexto de mudança permanente”.

Neste sentido, ao discorrerem sobre *teamnets*, Lipnack e Stamps (1994) colocam que estas possuem duas idéias organizacionais, sendo a primeira as equipes, nas quais pequenos grupos de pessoas trabalham com objetivo, motivação e destreza para atingir metas

compartilhadas; e a segunda as redes, nas quais diferentes agrupamentos de pessoas e grupos trabalham em conjunto para um propósito comum.

Dentro da tipologia apresentada, os autores incluem nas redes intra-organizacionais, destacam-se os grupos de trabalho (Redes intra-organizacionais - equipes com poder decisório).

Maximiano (2006) chama de equipe um grupo de trabalho que manifesta simultaneamente dois tipos de comportamento: os dirigidos para a execução das tarefas e os dirigidos para a eficiência e o bem-estar das relações pessoais.

Por outro lado, Maximiano (2006) afirma que quando se considera o potencial sinérgico dos grupos, um conjunto de pessoas tem propriedades e qualidades coletivas que elas, separadamente, não manifestam; Neste sentido, Heller (2001) afirma que uma equipe de verdade é uma força dinâmica, mutante, viva, formada por pessoas que se reúnem para trabalhar, onde discutem objetivos, avaliam idéias, tomam decisões e buscam alcançar juntas suas metas. Segundo Robbins e Finley (1997) o algo que uma equipe faz não é o que a torna uma equipe: é o “juntos” que interessa.

Quanto à forma, Heller (2001) cita as equipes formais e as informais, onde as primeiras são em geral permanentes, o trabalho repetitivo e atuação definida, e as segundas para tratar de necessidades como projetos temporários,

Robbins e Finley (1997) colocam que existem diversos tipos de equipes, entre elas: as equipes de trabalho, as de projeto, as de apoio ao cliente, as de fornecedores. Além dessas, as equipes funcionais e interfuncionais, as equipes horizontais e equipes hierárquicas, as equipes de consultoria e de ação, as equipes com estrutura e contratos, as equipes de nível sênior e equipes de novatos, as equipes lideradas e sem liderança, as equipes que convivem e equipes que nunca se vêem, as equipes de apenas dois ou mesmo um membro, e outras impensavelmente grandes, de até 20 mil pessoas.

Por sua vez, Robbins (2005) classifica em quatro as formas mais comuns de equipes encontradas em organizações: equipes de solução de problemas, equipes autogerenciadas, equipes multifuncionais e equipes virtuais:

- a) Equipes de soluções de problemas: são geralmente formadas por funcionários de um mesmo departamento que se reúnem durante algumas horas por semana para discutir questões como qualidade, eficiência e o ambiente de trabalho. Raramente estas equipes têm autoridade para implementar unilateralmente estas sugestões.
- b) Equipes de trabalho autogerenciadas: São grupos de funcionários que realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes, que assumem responsabilidades

tais como planejamento e cronograma de trabalho, delegação de tarefas aos membros, o controle coletivo sobre o ritmo do trabalho, a tomada de decisões operacionais e a implementação de ações para solucionar os problemas.

- c) Equipes multifuncionais: São equipes formadas por funcionários de mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da empresa, que se juntam para cumprir uma tarefa.
- d) Equipes virtuais: são equipes que usam a tecnologia da informática para reunir seus membros, fisicamente dispersos, e permitir que eles atinjam um objetivo comum.

Por outro lado, segundo Cross e Prusak (2002), em toda a organização existe uma rede informal, em geral vista como inimiga pelos gestores. Por sua vez, quatro papéis se destacam:

- a) O conector central, o qual liga a maior parte das pessoas de uma rede informal umas com as outras, em geral sabem onde conseguir informações ou peritos para realizar a tarefa da rede;
- b) O expensor de fronteiras, que conecta uma determinada rede informal umas com outras partes da empresa ou com redes similares em outras organizações;
- c) O corretor de informação, que mantém a comunicação entre os diferentes subgrupos de uma rede informal, unindo-os e impedindo que a rede se fragmente em subunidades menores e menos eficientes;
- d) O especialista periférico, a quem todos de uma rede informal podem recorrer sempre que algum conhecimento específico é necessário.

Apesar de sua grande importância, em geral eles são invisíveis para a cúpula da organização, que frequentemente subestima o poder das conexões entre as pessoas. Os autores sugerem a realização de um mapa das redes informais utilizando técnicas de análise de redes sociais.

Segundo Pauli (2008, p. 14), as redes sociais informais intra-organizacionais têm como uma de suas principais características serem de natureza informal e adaptativa, o que lhe permite três condições:

- a) Dispor de uma considerável mobilidade dentro das organizações;
- b) Possibilidade de ser um dos principais vetores da mobilidade, inovação e flexibilidade organizacional;
- c) Serem fundamentais para disseminação das informações nas organizações através da interferência de construtores de rede que ocupariam lugar estratégico na rede.

Ou seja, elas possuem mobilidade, são vetores da mobilidade, inovação e flexibilidade organizacional e disseminam as informações na mesma.



Ainda sobre as redes informais nas organizações, Krackhardt e Hanson (1997) as comparam ao sistema nervoso de um organismo humano, enquanto a estrutura formal é o esqueleto. Os autores apontam a existência de três tipos de redes:

- a) *Trust networks*: redes de confiança que tratam de temas politicamente delicados;
- b) *Advice networks*: redes de troca de informações técnicas para cumprimento de terminadas tarefas e objetivos e;
- c) Redes de comunicação: indivíduos que trocam informações de trabalho com frequência.

Segundo os autores, indivíduos em uma organização interagem buscando alcançar os objetivos próprios, contribuindo para os resultados organizacionais, para além da estrutura formal, definido pelo organograma, existe a estrutura informal. Neste ambiente, circulam fluxos de valores e informações.

Portanto, também nas redes intra-organizacionais a interação e as trocas comunicantes, e o enfoque depende do interesse do pesquisador. Quanto à rede pessoal de negócios, é apresentada na seqüência.

#### **2.1.4 Networking**

A dimensão “*networking*”, a qual abrange diversas atividades de contato social com os parceiros de negócio se torna um importante aspecto da vida dos gestores e profissionais atuais.

Até mesmo ao nascer o indivíduo está integrado ao que se pode chamar de constelação humana, através da rede familiar. Após alguns anos, inicia-se um processo de expansão dos relacionamentos. A partir daí, cada vez que se conhece uma pessoa, mais “nós” (conexões, elos ou “*links*”) são acrescentados, fazendo a amarração dos fios que tecem a rede de relacionamentos, segundo Minarelli (2001).

Segundo Woods e Ormerod (1996), uma rede de relações pessoais é constituída de todas as pessoas que um indivíduo conhece. Incluem pessoas de quem se goste ou não, pessoas de todos os tipos, pessoas que se conhece muito bem e aquelas com quem se tem um conhecimento apenas formal.

A figura 06 ilustra uma rede de relações de uma pessoa configurada como uma teia de aranha, segundo Woods e Ormerod (1996). Cada ponto representa um membro e os membros são classificados em categorias; Os círculos que irradiam do centro da teia de aranha representam graus de intimidade e confiança, quanto mais próximo círculo fica do centro da

teia de aranha, maior o grau de intimidade ou de confiança do relacionamento. Ela pode incluir: parentes, colegas de trabalho, amigos e conhecidos, colegas de escola, membros da igreja, de organizações profissionais ou clubes a que se pertencem pessoas que se conhece nas férias ou durante workshops.

Quanto à importância das redes pessoais, segundo Woods e Ormerod (1996), redes de relações são vitais, pois as pessoas são a fonte mais valiosa de informações, ajudam a atingir metas, obter apoio e influencia, facilitando acesso e auxiliando a concretizar planos, encontrar novas oportunidades, que mudam dia após dia. Quaisquer que seja a necessidade, em geral ela é supridas por outras pessoas ou com a ajuda delas. Satisfazê-las por meio dos outros é ativas a rede

Por sua vez, segundo Woods e Ormerod (1996) a rede de relações deve ser determinada pelas metas, sistema de apoio e acesso a poder e influencia. Utilizando critério:

- a) Critério/crise: Meichenbaum (apud WOODS; ORMEROD, 1996), indivíduos que melhor enfrentam períodos de crise, em geral, contam com vários sistemas de apoio;
- b) Critério inverso: no contexto do trabalho, deve-se conhecer no mínimo, o mesmo número de funcionários tanto a abaixo como acima do nível hierárquico que se ocupa;
- c) Critério *intermediário-do-poder* organizacional: Ter um aliado próximo, conhecedor da cultura organizacional, que desempenhe um papel importante em ditar e controlar esta cultura, com uma visão política daqueles que estão no poder, e sabe como utilizar os processos e procedimentos para conseguir aprovação;
- d) Critério *pessoa-que-identifica-o-interessado*: Conhecer uma ou mais pessoas na empresa que trabalha que possam identificar os interessados em qualquer questão que você deseje levantar.

Para Woods e Ormerod (1996), são princípios para ativar com eficiência uma rede de relações:

- a) Destacar-se nas atividades profissionais;
- b) Dar apoio;
- c) Conhecer pessoas diferentes, isto é, com interesses e origens diversas;
- d) Marcar presença, associar-se a vários grupos e participar;
- e) Inteirar-se das especialidades de cada pessoa.

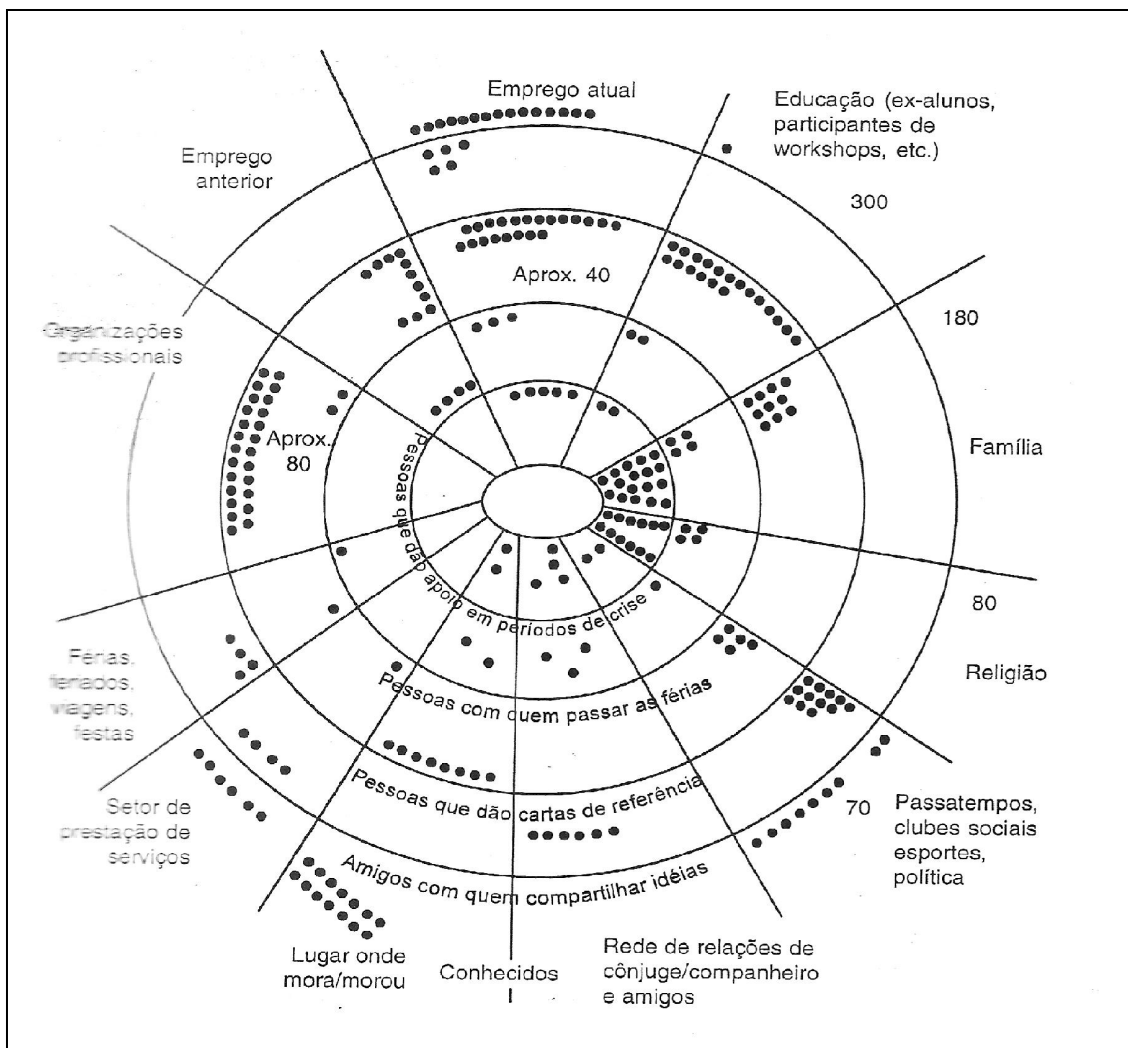


Figura 06: Rede Pessoal  
Fonte: Woods e Ormerod (1996, p.11)

Quanto às características de um trabalho eficiente com a rede, Woods e Ormerod (1996) apontam:

- a) Ter autoconfiança, gostar de você mesmo o suficiente para gostar dos outros e ajudá-los;
- b) Levar em consideração os direitos fundamentais de cada um – o direito de ser respeitado, o direito de ter necessidades, e sentimentos, o direito de decidir e o de ter opiniões;
- c) Dar – sem pensar no que pode receber em troca
- d) Ser capaz de dizer “obrigado”, “estou errado”, “desculpe”
- e) Preocupar-se em fazer as coisas da melhor maneira possível e em ser o melhor, destacando-se em tudo o que faz.

- f) Despertar confiança em outras pessoas, mostrar calor humano e tratá-las de igual para igual
- g) Conhecer muitas pessoas e ser conhecido por muitas, marcar presença e conhecer detalhes significativos sobre outras pessoas;
- h) Compreender que manter uma rede de relações demanda tempo e muito trabalho
- i) Ser organizado, sistemático e estar preparado;
- j) Ser objetivo e aproveitar as oportunidades ao máximo, quando surgem
- k) Aceitar o lado negativo da rede de relações (principalmente ao ter que dizer não)
- l) Formular meta e empenhar-se em atingi-las
- m) Contar sem constrangimento com sua rede de relações para obter sugestões e apoio para enriquecer sua vida e atingir metas.

Quanto à rede profissional, esta é formada pelos contatos que o indivíduo realiza em suas interações profissionais, começando com os colegas de faculdade, trabalho, que tem em comum a mesma área de atuação, informações e conexões. Esta rede se amplia com pessoas de outras áreas na organização em que se atua profissionalmente, e através das redes de oportunidades, aquelas integradas por iniciativa própria, como um *hobby*. (MINARELLI, 2001).

Segundo Lóssio (2007) uma sólida rede de relacionamentos profissionais reside em vários níveis: clientes, parceiros, entidades, jornalistas é um grande ativo, e, combinado com a prestação de um ótimo serviço, isto é, tornando-se referente, amplia a possibilidade de negócios.

Por sua vez, segundo Minarelli (2001), as pessoas estão interligadas com grau maior ou menor de distância e desempenham um duplo papel, ora sendo o centro de um núcleo de conexões humanas, ora sendo membros do núcleo dos outros. Os vínculos estabelecidos desafiam o tempo e o espaço. A figura 07 ilustra esta constelação.

Segundo Minarelli (2001) a rede é o canal que capta, integra e distribui informações, bens e serviços com muita eficiência, tanto para operações de negócios quanto em relação às pessoas. Quando uma pessoa se integra e cultiva uma rede de relacionamentos, tem sempre mais oportunidades de captar o que necessita e distribuir o que tem de disponível. Como todo o mundo está dentro de uma única rede com múltiplas conexões, isso possibilita navegar de um elo a outro sempre que necessário, a qual é facilitada pela afetividade.

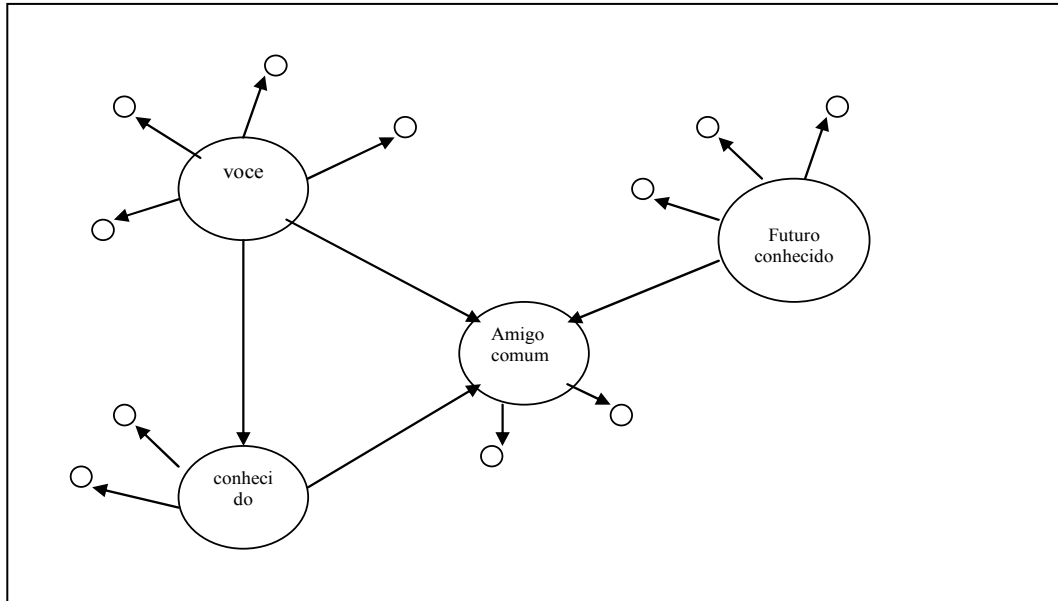


Figura 07: Rede de Relacionamentos  
 Fonte: Minarelli (2001, p.34)

A habilidade do proprietário-administrador para construir uma rede de relacionamentos com os parceiros de negócios é a segunda maior influência no processo de formação de estratégia nessas empresas, segundo pesquisa realizada por Barros (2001). Segundo Mintzberg (1986), executivos mantêm contatos externos visando principalmente obter informações. O papel do executivo destina-se a estabelecer o sistema de informações externas do próprio executivo: informal, verbal, mas, não obstante, eficiente.

Por sua vez, relações formais e informais podem nascer durante os processos de transformação e transferência de recursos entre a empresa e seus parceiros comerciais. Informações podem se trocadas com vários parceiros, mas admite-se uma confiança maior com alguns deles. A preferência por um interlocutor baseia-se no número de contatos e na credibilidade. (FREITAS SANTOS; CADIMA RIBEIRO, 2009).

Uma rede de relacionamentos é dinâmica: Segundo Woods e Ormerod (1996), uma rede de relações é ativa, ampliando-se ou reduzindo-se de acordo com as circunstâncias, resultado das decisões do indivíduo em manter um certo nível de intimidade ou distanciamento com determinadas pessoas, ligada às suas metas, sistemas de apoio e acesso a poder e influência para obter o que deseja e ligada as redes de relações de outras pessoas. Esta última característica permite que se construa uma ponte entre as pessoas que se conhece e as que as outras conhecem com possibilidade de ligas as várias redes sucessivamente até fazer contato coma pessoa “alvo”.

Por outro lado, segundo Minarelli (2001), diariamente convive-se com três diferentes tipos de redes: o grupo primário, formado por pessoas mais próximas, com as quais temos forte envolvimento emocional e disposição imediata de colaborar e compartilhar objetivos comuns. O grupo secundário é o das relações formais e menos íntimas, enquanto o grupo de referência dá os parâmetros de nossas ações individuais, pois seus valores e expectativas ordenam nosso padrão de comportamento. Esta classificação pode ser traduzida de modo simplificado definindo-se o grau de liberdade que um indivíduo tem com os outros e o grau de solidariedade que as pessoas estão prontas a oferecer a esse indivíduo. O grupo primário é formado por relações familiares, amigos-irmãos, cujo relacionamento é bem próximo, cheio de calor humano e intimidade, com quem se tem liberdade de compartilhar sucesso e problemas. Os amigos não são tão íntimos, enquanto os conhecidos formam um grupo ainda mais distante, na qual a intimidade e a liberdade são bem reduzidas. Com os conhecidos há uma simpatia, um potencial de afetividade.

Tecer uma rede de relacionamentos é mais do que compartilhar informações ou se valer de pessoas para alcançar um objetivo, segundo Woods e Ormerod (1996). É algo que envolver tanto dar quanto receber, ou seja, não deve ter apenas motivação pessoal, mas sim um verdadeiro interesse pelo próximo.

Segundo Minarelli (2001), cultivar uma rede de relacionamentos humanos não exige investimentos financeiros, mas requer mudanças de postura diante da vida em sociedade. A principal dela é voltar a acreditar na força da arte de conviver. A matéria-prima da *networking* é a informação e sua palavra-chave é acesso. Por sua vez, reciprocidade, reputação e altruísmo são fundamentais. Identificar o papel de cada pessoa na rede, cultivar a habilidade social, pois o vínculo pessoal é imprescindível - não existe *networking* via internet, lembrando que toda a conversa gira em torno de quatro pontos: quem, o quê, quando e como.

Por sua vez, segundo Cardoso (apud LÓSSIO, 2007), os passos para cultivar uma rede de relacionamentos são os relacionados no quadro 01:

- ❖ Manter contato com seus colegas da faculdade;
- ❖ Envolver-se com associações representativas, e projetos de interesse comum;
- ❖ Ligar para seus conhecidos e amigos; visitá-los;
- ❖ Visitar as empresas de seus conhecidos;
- ❖ Valorizar os coffee-breaks;
- ❖ Sempre ter cartões de visita em seu bolso;
- ❖ Conhecer seus funcionários, suas famílias, seus interesses;
- ❖ Conhecer seus vizinhos;
- ❖ Ser cordial, atencioso, educado e respeitoso com todos, independente do cargo, nível social, ou qualquer outro fator.
- ❖ Provocar uma boa primeira impressão em todos os novos contatos que você faz;
- ❖ Anotar os nomes das pessoas que você conhecer, guardar de forma organizada as informações que você tem sobre cada um, e periodicamente, ler essas informações;
- ❖ Procurar anotar e se lembrar de datas de aniversário, enviando um e-mail, um cartão, ou um telefonema;
- ❖ Saber escutar o que as pessoas falam pra você.

Quadro 01: Passos para cultivar uma rede de relacionamentos  
 Fonte: Cardoso, adaptado de Lóssio (2007)

Minarelli (2001) aponta como instrumentos do networking uma ferramenta de sistematização dos dados e realizar uma base de dados; A matéria-prima do networking é a informação e sua chave de sucesso o acesso.

Sendo a informação um componente essencial na rede de relacionamentos, bem como a comunicação, a tecnologia exerce um papel essencial, como veremos na seqüência.

## **2.2 Tecnologia de Informações e Comunicações**

A revolução tecnológica que transformou a maneira de guardar, transmitir e acessar a informação nas organizações. Nenhuma organização moderna prescinde da tecnologia da comunicação e informação.

Por sua vez, novas formas de interação entre os atores econômicos e sociais surgem desta na esteira desta tecnologia criando comunidades virtuais.

Para ver com mais detalhes este tópico, cabe aprofundar o conceito de conhecimento, dados e informações, tecnologia de comunicações e informações, novos processos de comunicações e as novas formas de relacionamento proporcionadas pela Web 2.0.

### 2.2.1 Conhecimento, Dados e Informações

As troças de informações são essenciais na rede, mas dados, informações e conhecimentos são conceitos que devem ser diferenciados.

Nesta nova configuração dos relacionamentos na forma de rede, portanto, a disseminação da informação toma outras formas. Antes de comentar sobre o papel da informação, deve-se diferenciá-la dos dados e do conhecimento, os quais são conceitos em geral confundidos.

Os dados são um conjunto de registro sobre fatos, passíveis de serem ordenados, analisados e estudados para se alcançarem conclusões. Os dados não estão necessariamente ordenados e estruturados para serem analisados, mas devem ser passíveis de análise (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Segundo Turban, Rainer Jr e Potter (2005), dados são eventos, atividades e transações que são registrados, classificados e armazenados, mas não organizados para carregar qualquer significado específico.

Em se tratando de informação, no entanto, esta pode ser definida como dados que foram organizados e ordenados de forma coerente e significativa para fins de compreensão e análise (LACOMBE; HEILBORN, 2003; TURBAN, RAINER JR; POTTER, 2005).

Por sua vez, Davenport e Prusak (1998) definem a informação como uma mensagem, com um emissor e um receptor. Sua finalidade é mudar a forma como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre o seu julgamento e comportamento, mas é o receptor quem decide se a mensagem recebida constitui informação.

O conhecimento, por sua vez, para Davenport e Prusak (1998) é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.

No relacionamento entre dados, informações e conhecimento existe um processo de transformação, segundo Stair e Reynolds (2002, p. 5), que colocam que “a transformação de dados em conhecimento é um processo, isto é, um conjunto de tarefas logicamente relacionadas e executadas para atingir um resultado definido. O processo de definição de relacionamento entre os dados exige conhecimento”. O conhecimento representa a percepção e a compreensão de como um conjunto de informações e sua utilidade em uma tarefa específica, da habilidade de escolher ou rejeitar fatos com base em sua relevância.



Por sua vez, segundo Polanyi (apud VALLEJOS, 2005) existem dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito (subjetivo) é pessoal, específico ao contexto e assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito (objetivo) ou “codificado” refere-se ao conhecimento documentado em linguagem formal e de forma sistemática.

Segundo Davenport e Prusak, (1998), uma vez que é o valor agregado pelas pessoas – contexto, experiência e interpretação – que transforma dados em informações e conhecimentos, a capacidade de captar e gerir esses incrementos humanos é que torna as tecnologias da informação particularmente apropriadas para lidar com o conhecimento. Por sua vez, as tecnologias de conhecimento tendem a ser empregadas de forma interativa e iterativa por seus usuários. Desta forma, o papel das pessoas nas tecnologias do conhecimento é parte integrante de seu sucesso.

Segundo Davenport e Prusak (1998), a dificuldade em transferir conhecimento tácito para explícito leva as organizações a se limitar a localizar alguém que possua aquele conhecimento, encaminhar o interessado para aquela pessoa e incentivar ambos a interagir. Um “mapa do conhecimento”, seja ele páginas amarelas do conhecimento ou um banco de dados, indica o conhecimento, porém não o contém. É um guia, cuja construção envolve localizar conhecimentos dentro da organização e depois publicar algum tipo de lista ou quadro que mostre onde encontrá-lo.

Por outro lado, para Whitaker (1993), os elos básicos – os fios – que dão consistência a uma rede são as informações que transitam pelos canais que interligam seus integrantes. Como informação é poder, nas Estruturas organizacionais em forma de pirâmide, o poder se concentra, se guarda, para ser usado no momento mais oportuno, com vistas a se acumular. As redes não comportam centros ou níveis diferentes de poder, a livre circulação de informações – a livre intercomunicação horizontal – torna-se assim uma exigência essencial para o bom funcionamento de uma rede.

Quanto à transferência de informações, segundo Tomaél e Marteleto (2006), os atores que têm maior probabilidade de transferir e receber informações de toda a rede são os que detêm o maior número de caminhos na rede. Já os atores que estão localizados entre outros atores controlam e fazem, entre estes, a mediação da informação; deles depende a troca indireta de informação, quando os intermediários bloqueiam a comunicação, por serem indiferentes à temática tratada, se existirem outros caminhos.

Já o valor de uma informação, segundo Stair e Reynolds (2002), está diretamente ligado ao modo com que esta auxilia os tomadores de decisão a alcançar as metas da

organização; onde as características da informação valiosa são: a precisão, ser completa, pertinente à situação, chegar aos tomadores de decisão no momento certo e grau de complexidade adequado para o seu entendimento, econômica, flexível, confiável, relevante, pontual, verificável, acessível e segura.

Por outro lado, em um estudo realizado em 1975 com executivos, Mintzberg (1986, p.6) mostrou que executivos apreciam informações vivas e atuais sobre a ação de um concorrente, disposições legais ou a audiência do programa de televisão da noite anterior, fofocas, boatos e especulações, pois “a bisbilhotice de hoje pode ser o fato de amanhã. O executivo que não atende telefonemas para informá-lo de que seu principal cliente foi visto jogando golfe com seu maior concorrente pode vir a constatar uma dramática queda das vendas na leitura do próximo relatório trimestral”.

Quanto ao compartilhamento de informações, segundo Tomaél e Marteleto (2006) o compartilhamento eficiente de informação entre os atores de uma rede asseguram ganhos, porque cada participante melhora valendo-se das informações às quais passa a ter acesso, o que pode reduzir as incertezas e promover o crescimento mútuo.

As informações emergem das práticas profissionais e sociais dos atores e quando entram em interação – na rede – começam a deixar de ser singulares e vão tornando-se coletivas.

Compartilhar informações passa pelos processos de comunicação, que se observa a seguir.

### **2.2.2 Tecnologia de informações e telecomunicações**

Diante da importância estratégica, e da atual complexidade e volume de dados, informações e conhecimentos das organizações modernas exige um sistema específico par seu gerenciamento.

Segundo Carvalho (2001), o uso da informação com valor estratégico vem sendo cada vez mais utilizada. Para garantir um adequado fluxo de informação, a construção de sistemas de informação reforça o acesso ao conhecimento, uma vez que a informação está ligada ao conhecimento do ambiente interno e também do externo.

Por sua vez, segundo Rosemberg (apud ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004), as organizações devem tornar-se competentes para selecionar e aprender informações que, transformadas em conhecimento, possam gerar riqueza, novas idéias, produtos, serviços ou

soluções valiosas. Isto envolve disponibilizar meios de acesso à informação e aos conhecimentos relacionados à missão da empresa a todos os atores relacionados em sua cadeia de valor, como fornecedores, parceiros, clientes, usuários ou beneficiários.

Neste sentido, surge a necessidade de um processo para que a organização identifique, selecione, organize, dissemine, aplique e transfira informações e experiências importantes que fazem parte da memória da organização e, em geral, se encontram desestruturadas, ou seja, uma gestão do conhecimento, com o uso de tecnologias de informações modernas (como internet, intranet, extranets e outras) para sistematizar, aprimorar uma organização a tornar a experiência do capital humano mais acessível. Ou seja, é mais uma metodologia do que uma tecnologia ou produto (TURBAN; RAINER JR; POTTER, 2005).

Segundo Davenport e Prusak (1998), um complexo conjunto de ferramentas costuma ser necessário para captar a informação, armazená-la propiciar amplo acesso a ela. Os requisitos usuais incluem ferramentas de editoração *Hypertext Markup Language* (HTML) para a geração de documentos para a web, um sistema de bancos de dados relacional para armazená-los, mecanismos de localização e recuperação e algum método para gerir metachecimento que descreva e facilite o acesso ao conhecimento obtido, além do *browser* e servidor para a internet.

Este conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, manipulam disseminam dados e informações, e fornecem um mecanismo de *feedback* para atender a um objetivo, é um sistema de informações (STAIR; REYNOLDS, 2002).

Um sistema de informação pode ser manual, ou com a utilização de uma infraestrutura tecnológica constituída por hardware, software, bancos de dados, telecomunicações, pessoas e procedimentos que são coletados para coletar, manipular, armazenar e processar dados em informações. (STAIR; REYNOLDS, 2002).

A reunião e coleta de dados brutos é a entrada, que pode ser manual ou automatizada. Independentemente do sistema envolvido, o tipo de entrada é determinado pela saída desejada do sistema. O processamento envolve a conversão de dados e em saídas úteis, podendo incluir a realização de cálculos, comparações e tomadas de ações alternativas, e armazenamento de dados para o futuro, ser feito de forma manual ou com assistência de computadores. A saída envolve a produção de informação útil, em geral em forma de relatórios e/ou documentos. O *feedback* é utilizado para promover mudanças na entrada ou atividades de processamento. (STAIR; REYNOLDS, 2002).

Para Zikmund (2006), o acúmulo sistemático de dados pertinentes, atuais e precisos, é essencial para o sucesso de um sistema de suporte a decisão. Desta forma, a entrada de dados

deve ser gerenciada. Um sistema de coleta de dados eficaz estabelece procedimentos ordenados para assegurar que dados relevantes sejam rotineiramente coletados e distribuídos.

Organizações modernas geralmente armazenam dados em algum tipo de sistema de tecnologia. Antigamente, segundo Davenport e Prusak (1998), dados eram lançados no sistema por departamentos de vendas e finanças, por exemplo, e administrados por um centro de processamento de dados. A tendência atual é a relativa descentralização e a sua disponibilização a partir de computadores pessoais.

Por outro lado, segundo Turban, Rainer Jr e Potter (2005), o conhecimento organizacional, como uma forma de capital, precisa ser trocado entre as pessoas para crescer. Neste sentido, Lévy (2003) afirma que as redes de computadores carregam uma grande quantidade de tecnologias intelectuais que aumentam e modificam a maioria de nossas capacidades cognitivas: memórias (bancos de dados), raciocínio (inteligência artificial), capacidade de representação mental e percepção. O domínio destas tecnologias intelectuais e sua utilização adequada, ao exteriorizar parte destas operações cognitivas, as tornam, em ampla medida, públicas e disponíveis, favorecendo os processos de inteligência coletiva.

Por sua vez, Turban, Rainer Jr e Potter (2005) salientam que todas as organizações - com ou sem fins lucrativos - no século XXI operam na economia digital, ou seja, baseada em tecnologia digital, incluindo redes de comunicações digitais (internet, intranet, redes de valor agregado privado) computadores, softwares e outras tecnologias de informação adicionada. Neste contexto, a tecnologia da informação e comunicação refere-se à junção da informática com as telecomunicações. As tecnologias da comunicação permitem que os usuários acessem o conhecimento necessário e se comuniquem entre si, onde o hardware e o software formam o sistema de telecomunicações, segundo Turban, Rainer Jr e Potter (2005).

Uma das alternativas para disseminação do conhecimento é a criação de portais eletrônicos com acesso à internet para todos ou quase todos os membros da organização e para a comunidade externa vem proporcionando a disseminação da informação (ROSEMBERG, apud ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). Um portal é uma porta de entrada personalizada baseada na Web para informações e conhecimentos, a qual funciona como centro aglomerador e distribuidor de conteúdo usando técnicas avançadas de busca e indexação. Os portais corporativos são Web sites que oferecem a porta de entrada para as informações corporativas a partir de um único ponto de acesso. Os portais agregam informações de muitos lugares (bancos de dados internos, notícias, etc) e as apresentam ao usuário (TURBAN, RAINER JR; POTTER, 2005).

Por outro lado, a internet tornou-se um suporte importante da comunicação interativa, incluído a utilização de tecnologias de informação e comunicação. Neste sentido, Turban, Rainer Jr e Potter (2005, p. 117) designam de “supervia da informação” a “vasta teia de rede eletrônicas”, baseada em fibra ótica e infra-estrutura sem fio que conecta todos os usuários da internet de um país. A internet ou “net” é um sistema mundial de redes de computador, uma rede de redes. Por sua vez, a WWW – *World Wide Web*, ou Web, é “um aplicativo que usa as funções de transporte da internet, possui padrões universalmente aceitos para armazenar, recuperar, formatar, e exibir informações por meio de uma arquitetura cliente/servidor”. (TURBAN; RAINER JR; POTTER, 2005, p. 58).

Uma intranet é o uso da tecnologia web para criar uma rede privada, Uma das utilizadas é a distribuição *on-line* segura de informações da organização, por grupos de trabalho e compartilhamento distribuído de projetos.. Uma extranet, por sua vez, conecta várias intranets por meio da internet, acrescentando um mecanismo de segurança. Elas formam uma rede virtual maior, e permitem que parceiros remotos (por exemplo, duas empresas) se conectem com segurança via internet (TURBAN, RAINER JR; POTTER, 2005).

Um *Home-page*, ou site, é um endereço na internet, segundo Stair e Reynolds (2002). É como uma revista na internet, contendo gráficos, títulos e textos. O texto em azul sublinhado é um hipertexto, que une a página da tela a outros documentos ou a outros sites Web. Segundo Primo (2007), na primeira geração da Web os sites eram trabalhados como unidades isoladas, passando hoje a ser uma estrutura integrada de funcionalidade e conteúdo.

Do exposto acima percebe-se que a tecnologia da informação e comunicação tornou-se um elemento importante na estrutura da informação da empresa, em especial nos processo comunicativos, que veremos a seguir.

### **2.2.3 Novos Processos Comunicativos**

Com a generalização da *internet*, das *intranets* e das *extranets*, com base na banda larga, nas redes de comunicação rápida, empresas grandes e pequenas, indivíduos e grupos podem se relacionar com facilidade entre si e com seus clientes.

Lévy (1999) afirma que o ciberespaço é o novo meio de comunicação que surge da interconexão mundial dos computadores. O termo inclui a infra-estrutura material de comunicação digital, mas também o universo oceânico de informação que ela abriga e os seres humanos que navegam e alimentam este universo.

Ao fenômeno da informatização Schaff (1995) chamou de “sociedade informática”, referindo-se uma sociedade em que todas as esferas da vida pública estarão cobertas por processos de informatizados e alguma tipo de inteligência artificial, a qual terá relação com computadores subseqüentes.

Ugarte (2008) afirma que a informação, a comunicação e tecnologia são peças fundamentais deste fenômeno.

Esta nova forma de disseminar a informação tem diferenças fundamentais com as suas predecessores, segundo Lévy (2003), que afirma que a imprensa, o rádio e a televisão funcionam segundo um esquema de estrela: um emissor envia mensagens para receptores passivos. Como um grande número recebe a mesma mensagem e a partilham, cria-se comunidade, mas não há interação nem reciprocidade, apesar de haver certo contexto. O correio e o telefone desenham um esquema de rede, as quais podem ter reciprocidade, mas são ponto a ponto, não criam comunidade, pois a partilha de um contexto é difícil, apesar da precisão. O ciberespaço combina estas duas características, pois permite ao mesmo tempo a reciprocidade na comunicação e a partilha de um contexto, em um esquema de todos para todos.

Por sua vez, Ugarte (2008) coloca que a chave para explicar a grande maioria dos novos fenômenos sociais e políticos atuais está em entender que a informação passou de uma forma de distribuição em rede descentralizada para uma forma em rede distribuída. Uma nova configuração da distribuição da informação em redes distribuídas possibilita mudanças políticas. Ninguém depende exclusivamente de ninguém para levar a qualquer outro a sua mensagem. Não há filtros únicos. Esta lógica da informação distribuída chegou ao domínio da informação geral e da construção da opinião pública por meio dos blogs.

Neste sentido, segundo Castells (2004), a internet é um meio de comunicação que permite, pela primeira vez, a comunicação de muitos para muitos em tempo escolhido e a uma escala global. Devido à flexibilidade e ao poder da internet, a interação social *on line* desempenha um papel cada vez mais importante na organização social no seu conjunto.

Nesta linha, Lévy (1999) afirma que as telecomunicações são de fato responsáveis por estender de uma ponta a outra do mundo as possibilidades de contato amigável, de transações contratuais, de transferência de saber, de trocas de conhecimento, de descoberta pacífica das diferenças.

Com o advento das novas tecnologias da informação e comunicação, entre as quais a internet, o volume de informações disponíveis sobre assuntos diversos é abundante e incalculável. Com as ferramentas de comunicação da *web*, rompem-se barreiras de espaço e

tempo e criam-se redes planetárias de comunicação entre pessoas residentes nos mais remotos pontos do mundo. (ABBAD ; BORGES-ANDRADE, 2004).

Segundo Lévy (1999), as particularidades técnicas do ciberespaço permitem que os membros de um grupo humano se coordenem, cooperem, alimentem e consultem uma memória comum, quase em tempo real, apesar de diferenças geográficas e de horários, o que conduz diretamente a virtualização das organizações, as quais se tornam cada vez menos dependentes de lugares determinados, trabalhos fixos e planejamento a longo prazo.

Por outro lado, segundo, Lévy (1999) a cibercultura encoraja um estilo de relacionamento quase independente dos lugares geográficos e da coincidência dos tempos, sendo a expressão da aspiração da construção de um laço social, que não seria fundado nem sobre links territoriais, nem sobre relações institucionais, nem sobre relações de poder, mas sobre a reunião de interesses em comum.

O advento da Web 2.0 tem repercussões sociais importantes também para Primo (2007), pois potencializam processos de trabalho coletivo, de troca afetiva, de produção e circulação de informações, de construção social de conhecimento apoiada pela informática.

Segundo Primo (2007), a Web 2.0, a segunda geração de serviços *on-line*, caracteriza-se por potencializar as formas de publicação, compartilhamento e organização de informações, além de ampliar os espaços para a interação entre os participantes do processo. Se na primeira geração da Web os sites eram trabalhados como unidades isoladas, passa-se agora para uma estrutura integrada de funcionalidades e conteúdo.

Entre as ferramentas, os Weblogs ou blogs são ferramentas de publicação na Internet, caracterizadas principalmente pelo seu formato de microconteúdo organizado de forma cronológica, com a possibilidade de que comentários sejam acrescentados (BLOOD, apud RECUERO, 2009b). Um weblog, segundo Turban, Rainer Jr e Potter (2005), é um web (site) pessoal, aberto ao público, em que o criador expressa seus sentimentos ou opiniões.

Para Ugarte (2008), os blogs são sistemas pessoais automáticos e simples de informação que, ao se estenderem, permitiram o nascimento da blogosfera. Um blog gera relatos concretos de um estilo de vida, vividos na primeira pessoa como algo prazeroso e criativo.

Segundo Primo (2007), os blogs transformaram-se em um importante espaço de conversação. Através dos blogs, pequenas redes de amigos ou de grupos de interessados em nichos muito específicos podem interagir. Já a interconexão entre esses grupos pode gerar significativos efeitos em rede.

Por outro lado, segundo Ugarte (2008, p. 88), o modelo mais desenvolvido para a projeção de uma organização na blogosfera é “uma rede blogs pessoais de seus sócios, colaboradores, inclusive clientes, através da qual a empresa e seus projetos vão aparecendo como resultado de encontro de uma série de vidas, caracteres, personalidades e sonhos”. Este modelo pode ser utilizado inclusive para promover ou comunicar um produto ou um evento na blogosfera.

A revolução nas tecnologias de comunicações proporciona novas formas de interação, como a união entre internet e telefone proporcionado pelos *smartphones*, os quais aliam os recursos da navegação na rede net com o telefone. Um dos mais populares é o BlackBerry, que dá às pessoas o acesso constante a seus telefones, como também proporciona atualizações contínuas do e-mail, agendas e outras ferramentas (WILSON, 2007).

Esta é, portanto, uma sociedade informatizada, uma sociedade em rede. A informação e o acesso a ela deixou de ser sinônimo de poder, tendo sido democratizada. A internet potencializa as trocas e o aumento do conhecimento coletivo, e permite novas formas de relacionamentos baseadas nos interesses em comum, como se verá a seguir.

#### **2.2.4 Redes Sociais e Comunidades Virtuais**

Entre as mudanças proporcionadas pela internet para a sociedade está a possibilidade de expressão e socialização através de ferramentas de comunicação mediada por computador. Estas ferramentas permitem que atores possam interagir e comunicar entre si, ampliando a capacidade de conexão, permitindo que redes fossem criadas e expressas nestes espaços. (RECUERO, 2009a)

Uma das razões do aumento da comunicação mediada por computador foi levantada por Oldenburg (apud RECUERO, 2009a), em sua Teoria dos Terceiros Lugares. Segundo o pesquisador, existem três lugares importantes na vida de um indivíduo: o primeiro o lar (onde está a família), o trabalho (o segundo lugar) e os espaços de lazer (parques, pubs), onde se constroem laços sociais. Como este terceiro lugar perdeu a força, seja pela falta de segurança, seja pela falta de tempo, seja pela decadência destes, as pessoas se voltam para as comunidades virtuais em busca do social.

Por sua vez, segundo Castells (2004), redes *on-line* são formas de sociabilidade construídas em torno de interesses específicos. Como é muito provável que as pessoas



pertencam a várias destas redes, simultaneamente, os indivíduos tendem a desenhar as suas próprias carteiras de sociabilidade.

Por sua vez, Primo (2007) afirma que uma rede social online não se forma pela simples conexão de terminais. Trata-se de um processo emergente que mantém sua existência através de interações entre os envolvidos. Através dos blogs, por exemplo, pequenas redes de amigos ou de grupos de interessados em nichos muito específicos podem interagir. Já a interconexão entre esses grupos pode gerar significativos efeitos em rede.

RECUERO (2009a) afirma que a comunicação mediada por computador pode ser utilizada para a manutenção ou criação de novos de laços. A interação mediada por computador é geradora de relações sociais que, por sua vez, vão gerar laços sociais. A relação mediada por computador pode ser diferente de uma relação face a face, onde o distanciamento poder traz o anonimato, tornando mais fácil iniciar e terminar relações, barreiras como cor, idade, sexo não é dada imediatamente a conhecer. Por outro lado, existe a possibilidade de criação e manutenção de laços sociais, inclusive laços sociais fortes, mesmo separados por grandes distancias, devido ao fato da tecnologia proporcionar certa flexibilidade, graças a ferramentas como *skype*, *messengers*, *e-mail* e *chats*.

Em relação aos laços sociais, para Castells (2004, p 155) a internet é um “meio eficaz de manter laços sociais débeis, que de outro modo se perderiam no compromisso entre o esforço para estabelecer uma interação fraca (incluindo uma ligação telefônica) e o benefício dessa interação”. Por sua vez Wellman (apud CASTELLS, 2004) aponta que tanto laços fracos quanto fortes podem ser suportados pelas redes sociais na internet, ressaltando que é um meio eficaz de manter laços sociais débeis.

Por sua vez, segundo Recuero (2009a), a internet suporta tanto laços altamente especializados quanto laços multiplexos. É possível encontrar laços mais multiplexos nos grupos que utilizam vários sistemas para interagir, como Orkut, *weblogs*, Quanto maior o número de laços, maior a densidade da rede, pois mais conectados estão os indivíduos que fazem parte dela.

Por sua vez, outra característica da interação por computador é a sua capacidade de migração, ou seja, podem espalhar-se por diversas plataformas de comunicação, como uma rede de blogs, segundo Recuero (2009a), o que pode auxiliar na percepção de multiplexidade e indicar a presença de laços fortes.

O aspecto da interação via internet também é diferenciado devido à possibilidade de manter rastros sociais dos indivíduos, que permanecem ali. Primo (apud RECUERO, 2009a) estabelece uma tipologia da interação mediada por computador em dois tipos: interação mútua

e a interação reativa. A interação mútua é aquela caracterizada por relações interdependentes e processos de negociação, como por exemplo, em um blog que permite comentários com o autor e com outros usuários. A interação reativa é limitada por relações determinísticas de estímulo respostas, como um interagente em um *hiperlink* na web, quando, em geral, é permitida apenas a decisão de clicar ou não no *link*.

Por outro lado, existe a possibilidade do anonimato dos atores envolvidos. Devido ao distanciamento entre os envolvidos na interação social os atores não são imediatamente discerníveis. Em geral trabalha-se com representações dos atores sociais, ou com construções identitárias no ciberespaço. Um ator, por exemplo, pode ser representado por um *weblog*, um *fotolog*, um *twitter*, ou mesmo um perfil no Orkut. (RECUERO, 2009a).

Quanto ao capital social, este pode ser percebido de formas diferentes nas diferentes ferramentas de rede social da internet, a partir das formas de interação dos diferentes sistemas, segundo Recuero (2009a). Para a autora, elementos do capital social podem auxiliar na compreensão dos laços sociais, do tipo de rede e dos padrões de conexão entre os atores sociais.

Por sua vez, segundo Marteleto e Silva (2004), para as comunidades a situação ideal é ter o seu capital social dividido três formas de redes sociais, uma vez que cada uma delas responde por aspectos importantes para o sucesso da comunidade:

- a) Confiança e comprometimento;
- b) Ampliação das fontes de informações e conhecimento;
- c) Acesso às instituições e ao poder.

Por sua vez, segundo Primo (2007) quando se discute o trabalho aberto e coletivo *on-line*, não se pode pensar que a regulação seja eliminada ou desnecessária, nem que as relações de poder dêem lugar a relações sociais absolutamente planas e estáveis. A rigor, dos desequilíbrios depende a evolução e o aperfeiçoamento do trabalho coletivo.

A interação social entre os atores, as relações estabelecidas formam a comunidades virtuais, segundo Recuero (2009a, p. 144), que afirma que as redes sociais na internet formam um aglomerado de nós com maior densidade de conexões a estrutura básica de um *cluster*. Por sua vez, “o conjunto de atores e suas relações que, através da interação social em um determinado espaço, constitui laços e capital social, formam a comunidade virtual”.

Neste sentido, segundo Castells (2004), a comunicação mediada por computadores gera uma gama enorme de comunidades virtuais, onde as pessoas se organizam cada vez mais não só como redes sociais, mas em redes sociais ligadas por computador.

Esta nova configuração das redes traz mudanças significativas, como coloca Castells (2004), para quem as comunidades, na tradição sociológica, estavam baseadas em partilhar os valores e a organização social. No entanto, as redes constroem-se de acordo com as escolhas e as estratégias dos atores sociais, sejam estes indivíduos, familiares ou grupos sociais.

Por sua vez, Recuero (2009a) aponta a participação do indivíduo na construção de sua própria rede, bem como na convergência de interesses, desejos e aspirações na formação das conexões, notando que são grupos de pessoas interligas por interesses comuns.

Segundo Turban, Rainer Jr e Potter (2005), uma comunidade virtual é um grupo de pessoas com interesses em comum que interagem uns com os outros por meio da internet. Neste contexto, Lévy (1999) afirma que uma comunidade virtual é construída sobre as afinidades de interesses, de conhecimentos, sobre projetos mútuos, em um processo de cooperação e de troca.

Um ponto importante é a questão do individualismo é analisada por Castells (2004, p 158), para quem a tendência é as relações sociais centradas no “eu”, ou o “individualismo em rede”. Não como consequência da internet, esta apenas dá o suporte material apropriado.

Quanto aos sites de redes sociais, segundo Recuero (2009a, p.102), “são espaços utilizados para expressão das redes sociais na internet”. São sites que permitem a expressão da rede, a visibilidade e a articulação das redes sociais, além da manutenção dos laços sociais estabelecidos no espaço *off-line*.

Segundo Boyd & Ellison (apud RECUERO, 2009a, p. 102), sites de redes sociais são aqueles sistemas que permitem:

- a) A construção de uma persona através de um perfil ou página pessoal;
- b) A interação através de comentários e
- c) A exposição pública da rede social de cada ator. Os sites de redes sociais seriam uma categoria do grupo de softwares sociais, que seriam softwares com aplicação direta para a comunicação mediada por computador

Desta forma, os elementos são uma persona, interação e exposição da rede de cada ator.

Recuero (2009a) diferencia os sites de redes sociais emergentes aqueles expressos a partir de interações e conversações realizadas pelo computador. Essa forma se caracteriza, por exemplo, no comentário de um weblog ou fotolog. Estas interações podem levar a laços mais fortes. Ela é emergente porque é constantemente construída e reconstruída pelos atores através de trocas sociais.

Já os sites de redes de filiação ou associativas são derivadas de conexões estáticas entre os atores, ou seja, das interações reativas que possuem impacto na rede social, como, por

exemplo, uma lista de “amigos” do Orkut. Uma vez adicionado ele ali permanece, independente de interação para manter o laço social. Manter este laço não tem custo para o ator (RECUERO, 2009a).

Quanto ao capital social em sites de redes sociais, Recuero (2009a, p.108) afirma que sites de redes sociais são capazes de construir e facilitar a emergência de alguns tipos de capital social não facilmente percebidos na vida *off-line*, como a uma enorme quantidade de “amigos”. O capital relacional, ou seja, “as conexões construídas, mantidas e amplificadas no ciberespaço”, são amplificados. As informações tendem a espalhar-se rapidamente pelos laços fortes, em seguida pelos laços mais fracos e finalmente o restante da rede. Quanto ao capital social cognitivo, observa-se que algumas informações têm uma intenção de gerar aumento do conhecimento, como a divulgação de uma notícia de jornal em um weblog.

Recuero (2009a) afirma que diversos sites de redes sociais podem representar redes relacionadas, ou seja, um ator pode utilizar várias delas com diferentes objetivos. “Um ator determinado pode usar o googletalk para contato com amigos próximos, o weblog para idéias mais elaboradas e o orkut par amigos distantes” (RECUERO, 2009a, p 102).

Entre os sites de redes sociais Recuero (2009b) aponta o Orkut, o fotolog, o flick, o facebook, o myspace, o twitter e o plurk.

O Twitter e o Plurk são ferramentas que permitem, assim como os blogs, que as pessoas publiquem textos curtos (até 140 caracteres) em páginas individuais na Internet. Essas publicações são visíveis para os amigos ou seguidores de cada um (RECUERO, 2009b).

Os fotologs são sites geralmente constituídos de um sistema de publicação de imagens que permite o acréscimo de um texto (postagem) e comentários, além da rede social pública sob a forma de lista de “amigos” ou “conhecidos” (RECUERO, 2009b).

O Orkut é um site de rede social com grande popularidade no Brasil. possibilita a criação de perfis focados no interesse, a criação de comunidades, entre outras ferramentas (RECUERO, 2009b).

O Myspace também é um site de redes de contatos onde se pode criar perfis e comunidades (RECUERO, 2009b).

O Flickr é um aplicativo de gerenciamento e compartilhamento de fotos e vídeos (FLICKR, 2009), que permite a interação, comentário e tags.

Por sua vez, Recuero (2009b) aponta como ferramentas de comunicação os Fóruns, os quais são ferramentas de discussão na Internet, normalmente caracterizadas pela postagem de mensagens em um mesmo espaço de discussão.

Os Mensageiros são ferramentas que proporcionam ao usuário mostrar aos demais que está conectado e são utilizadas principalmente para a conversação entre dois atores, permitindo conversas simultâneas, caso do MSN, o ICQ, o GoogleTalk etc. (RECUERO, 2009b).

O linkedin é uma rede social exclusivamente para fins profissionais. Seu objetivo é congrega profissionais e empregadores em uma grande rede. O site da empresa anuncia 47 milhões de membros em 200 países e 170 indústrias. (LINKEDIN, 2009). A rede foi fundada em 2003 por cinco amigos que desejavam aumentar a sua rede de relacionamentos.

Os weblogs não são sites de redes sociais, mas podem ser apropriadas como espaços de construção e exposição de redes, segundo Recuero (2009b). Eles podem ser utilizados para:

- a) Criar um espaço pessoal
- b) Gerar interação socialização
- c) Compartilhar conhecimento
- d) Gerar autoridades
- e) Gerar popularidade

Quanto ao aspecto da pertinência das informações, segundo Lévy (1999), Os participante das comunidades virtuais desenvolvem uma forte moral social, um conjunto de leis consuetudinárias, não escritas, que regem as suas relações, em geral relacionadas à pertinência das informações. No entanto, Primo (2007) levanta a questão da segurança ao colocar que, ao mesmo tempo em que a abertura para o trabalho coletivo pode motivar a intervenção de múltiplas vozes, vandalismos, confusões e erros de informação ou de uso das ferramentas (como apagamento incidental de dados) ganham também espaço.

As redes sociais e as comunidades refletem a nossa sociedade. Nela está a nossa cultura, com o seu lado bom e ruim, a medida que as pessoas se apropriam deste novo espaço de convivência. No entanto, ela abre um mundo de possibilidade de novas interações, novos e antigos laços, incrementando as formas de socialização pessoal e profissional. A maioria das empresas ainda não entende e não sabe como utilizar e reagir a esta nova ferramenta. Mas as pessoas o estão.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo. Os tópicos a seguir descrevem o tipo de pesquisa, a população e amostra pesquisada, os instrumentos utilizados para a coleta de dados e as limitações da pesquisa.

#### ***3.1 Natureza e método de pesquisa***

Quanto à natureza da investigação, este trabalho consiste em um estudo de caso de caráter descritivo. A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de uma população, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São chamadas também de descritivas as pesquisas com o objetivo de levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2002).

Por outro lado, para Gil (idem), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Mattar Neto (2002) descreve estudo de caso como sendo uma forma de aprofundar o conhecimento de problemas, e pode envolver o exame de registros existentes.

Em relação ao método este estudo é caracterizado como uma pesquisa qualitativa. Este estudo não emprega instrumentos estatísticos como base para análise do problema, pois pretende entender a natureza de um fenômeno social, segundo Richardson et. al. (1985). Por sua vez, Minayo (1994) diz que a pesquisa qualitativa preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificada, trabalha com um universo de significados, como por exemplo: motivos, ambições, crenças, valores e atitudes. Neste sentido, Vergara (2006) afirma que uma pesquisa é caracterizada como qualitativa quando investiga as realidades sociais através da compreensão e interpretação.

#### ***3.2 População e amostra***

A população deste estudo de caso foi composta por colaboradores do escritório e gestores da empresa. Para obtenção de informações intra-organizacional foram entrevistados e observados os três colaboradores do escritório da mesma. Para obter informações inter-organizacionais foram entrevistados e observados os dois gestores e o engenheiro da empresa. Informações sobre a rede de relacionamentos profissionais foi obtida com os gestores.

Os colaboradores da obra, setor operacional, não foram entrevistados devido ao caráter transitório do vínculo dos mesmos, pois são contratados por obra. A informação sobre aspectos operacionais foi obtida dos colaboradores e gestores que também atuam no setor operacional. Neste contexto, esta pesquisa é um censo.

### 3.3 *Coleta de dados*

A coleta dos dados seguiu um processo composto das seguintes fases:

a) Fontes primárias:

- ✓ Fontes documentais: foram utilizados documentos da empresa como relatórios diversos, *website*, cópias de *e-mails*, agendas e documentos pessoais disponibilizados.
- ✓ Entrevistas: foi preparado um roteiro de perguntas semi-estruturadas com enfoque nos objetivos deste trabalho para os colaboradores e gestores; o questionário 01 (apêndice A), redes intra-organizacionais, foi aplicado aos colaboradores da empresa, inclusive o Eng. D. O questionário 02 (apêndice B), redes – inter-organizacionais, foi aplicado aos gestores e Eng. D. O questionário 03(apêndice C) - *networking* foi aplicado aos gestores.
- ✓ Observação: a equipe da organização em estudo, e em particular seus gestores, foi objeto de observação pela acadêmica, estudando sua rotina diária.

b) Fontes secundárias: levantamento bibliográfico, onde os dados foram coletados primeiramente através de pesquisa em livros, periódicos, dissertações, teses e artigos publicados em sites na internet, que constituíram a base da revisão da literatura.

As entrevistas foram realizadas nos dias 12/10, 15/10, 19/10 e 20/10 de 2009. A visita à obra foi no dia 19/09/2009.

Com o término da etapa de coleta de dados, as informações obtidas foram transcritas a fim de fazer uma análise detalhada para alcançar os objetivos deste estudo.

### 3.4 *Tratamento e análise dos dados*

Com a revisão bibliográfica buscou-se abordar as questões relativas ao tema rede de relacionamentos e as tecnologias de informações. Esta revisão deu origem aos indicadores seguintes no quadro 02.

Categoria	Definição
Redes	Segundo Marteleto e Silva (2004), redes são sistemas compostos por “nós” e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações etc.) conectados por algum tipo de relação.
Rede inter-organizacional	Freitas Santos e Cadima Ribeiro (2009) chamam a configuração em rede (entre organizações) como o conjunto de relações formais e informais que se desenvolvem entre os diversos parceiros funcionais de uma empresa, como clientes e fornecedores, por exemplo.
Rede intra-organizacional	Kwasnicka (2006) aponta a rede intra-organizacional como relacionamentos e parcerias dentro da organização.
Rede de Relacionamentos profissionais	A rede profissional é formada pelos contatos que o indivíduo realiza em suas interações profissionais, começando com os colegas de faculdade, trabalho, que tem em comum a mesma área de atuação, informações e conexões. Esta rede se amplia com pessoas de outras áreas na organização em que se atua profissionalmente, e através das redes de oportunidades, aquelas integradas por iniciativa própria, como um <i>hobby</i> . (MINARELLI, 2001).
Interação	A interação é sempre um processo comunicacional, segundo afirmam Watzlawick, Beavin e Jackson (apud RECUERO, 2009a), portanto estudar a interação compreende estudar a comunicação entre os atores, suas trocas de mensagens, o sentido das mesmas, e como as trocas sociais dependem, essencialmente, das trocas comunicativas.
Comunicação	Para Robbins (2005), a comunicação é a transferência de significados entre os membros de um grupo, isto é, de idéias e informações.
Relação e laços sociais	A relação é considerada a unidade básica da análise em uma rede social, segundo Recuero (2009a). Uma relação é feita de várias interações. Os laços são a efetiva conexão entre os atores que estão envolvidos nas interações. Ele é resultado da sedimentação das relações estabelecidas entre os agentes.
Capital social	Recuero (2009a) coloca o capital social como um conjunto de recursos de um determinado grupo (recursos variados e dependentes de sua função) que pode ser usufruído por todos os membros do grupo, ainda que individualmente, e que está baseado na reciprocidade.
Informação	Davenport e Prusak (1998) definem a informação como uma mensagem, com um emissor e um receptor. Sua finalidade é mudar a forma como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre o seu julgamento e



Categoria	Definição
	comportamento, mas é o receptor quem decide se a mensagem recebida constitui informação.
Tecnologia de informações e comunicações	A tecnologia da informação e comunicação refere-se à junção da informática com as telecomunicações. As tecnologias da comunicação permitem que os usuários acessem o conhecimento necessário e se comuniquem entre si, onde o hardware e o software formam o sistema de telecomunicações, segundo Turban, Rainer Jr e Potter (2005).

Quadro 02: Indicadores de análise

Fonte: Autora, baseados nas fontes secundárias e objetivas

Baseado nessa fundamentação teórica, as informações e dados coletados foram apresentados através de relatórios no capítulo a seguir.

### 3.5 Limitação da pesquisa

O resultado desta pesquisa está relacionado aos gestores e à equipe de colaboradores da empresa XYZ Engenharia, podendo ter resultados diferentes em outras empresas.

Em termos de amplitude, esta pesquisa aborda os aspectos inerentes à rede de relacionamentos e às tecnologias da informação associadas, não abordando outros aspectos de cunho gerencial, organizacional e equipe.

A rede inter-organizacional compreende os atores sociais mais próximos da empresa apontados pelos gestores, considerando apenas o vínculo da XYZ Engenharia com os diversos atores sociais destacados, não abrangendo as conexões entre os mesmos.

A rede intra-organizacional objeto de estudo refere-se ao *staff* do escritório fixo da empresa, não abrangendo a parte operacional (obra).

A rede de relacionamentos pessoal dos gestores refere-se ao diretor presidente e ao diretor técnico, e procurou quantificar os relacionamentos decorrentes de atividades profissionais, não abrangendo outros laços provenientes de outras formas de socialização.

A limitação temporal refere-se ao período de aplicação da pesquisa, que se estendeu de agosto a novembro de 2009.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo está estruturado da seguinte forma: para contextualização da organização, foi efetuado um breve relato da empresa XYZ Engenharia, objeto deste estudo de caso; na seqüência foi realizada uma descrição da pesquisa realizada.

### 4.1 A XYZ Engenharia

A XYZ Engenharia foi fundada em 13 de Agosto de 1990, em Florianópolis, Santa Catarina, iniciando suas atividades em setembro do mesmo ano. Foi criada com a finalidade de ser uma empresa prestadora de serviços de engenharia, e, ao longo do tempo, ampliou suas atividades. Hoje, além de fazer estudos, projetos, avaliações e gerenciamento de projetos e obras, atua na construção civil, através de empreendimentos imobiliários, industriais, comerciais e na área da saúde.

O engenheiro F foi o idealizador da empresa, que começou, segundo o mesmo, com um sonho de empreender. Após dezessete anos, a oportunidade de dividir as responsabilidades da empresa com outro engenheiro surgiu: o ex-funcionário, engenheiro S se tornou seu sócio com 39,71% das cotas. Ao final de 2008, o Eng D, então funcionário, ganhou uma participação com 0,57%, ficando o restante das mesmas para o Eng F.

A empresa localiza-se na Rua Presidente Coutinho, no centro de Florianópolis, Santa Catarina, em um escritório alugado. Além disto, a empresa possui escritórios nas unidades de negócio (obras em andamento). No total são cinco pessoas no *staff*, sendo os três engenheiros, uma secretária, Srta B, e um assistente administrativo, Sr. M. Diretamente na obras há um misto de funcionários contratados e d empresas de serviços terceirizados, onde o número varia conforme a etapa de construção. Em outubro de 2009 este total perfazia, na obra, 45 funcionários registrados pela XYZ.

Dentro dos critérios do Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDS), a empresa está classificada como pequena empresa (receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil e inferiores ou iguais a R\$ 10.500 mil).

Em relação às obras no setor residencial, a empresa se dedicou tradicionalmente à classe média e, em seu último empreendimento, ao público de alto poder aquisitivo. Atualmente, no entanto, seu maior empreendimento dirige-se a um segmento de mercado de menor renda, por ter verificado uma carência de ofertas e facilidade de créditos voltados para este setor.

O Residencial “AA” é um condomínio residencial composto por três blocos iguais, situado em Barreiros, São José. O projeto teve início em agosto de 2007, com a aquisição do terreno, na seqüência foi feito o desenvolvimento dos projetos, iniciando-se a execução da obra em fevereiro de 2009. A previsão de entrega do bloco 01 (ISM) é para dezembro de 2010. Ele representa cerca de 50% (cinquenta por cento) do faturamento da empresa.

Em paralelo, a empresa está participando da construção de um condomínio fechado de residências unifamiliares na Lagoa da Conceição, Florianópolis, com investidores de São Paulo/SP.

A empresa também se dedica a construções comerciais, como o prédio sede da UNIMED Florianópolis, construção do edifício sede da Dígito Tecnologia, o qual tem um conceito de sustentabilidade e economia energética; reformas no Tribunal de Justiça de Santa Catarina; edifício sede da ACE - Associação Catarinense de Engenheiros, na área da saúde, entre outros.

A empresa está dedicada em obter a classificação máxima no Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional (PBQP-H). Este programa é um conjunto de ações desenvolvidas pelo Ministério das Cidades, através da Secretaria Nacional de Habitação, que tem como principal propósito organizar o setor de construção civil em torno da melhoria da qualidade do habitat e da modernização produtiva. Atualmente o nível da empresa é “D”, mas pretendem conseguir o nível “B” no começo de 2010 e o nível “A” ao final de 2010.

O setor de construção civil residencial tem boas expectativas para o ano de 2009, apesar da crise econômica. Para reforçar esta expectativa, pode-se citar a projeção feita pelo presidente da Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção (ABRAMAT) conforme fonte da AGÊNCIA BRASIL (ABRAMAT, 2009), que indica que a construção civil deve crescer de 4% a 5% no corrente ano, em resposta à medida do governo de redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) de materiais de construção e ao pacote habitacional, que tem como meta a construção de 1 (um) milhão de moradias. Por sua vez, segundo o site do Conselho Regional do Corretores de imóveis (CRECI/SC), aumentou a demanda por apartamentos de dois quartos (CRECI, 2009).

Apesar das boas perspectivas econômicas, o produto imobiliário tem uma característica diferenciada; pois envolve um montante razoável em termos financeiros, e repassa muitas expectativas para toda a família. Em geral, é uma aquisição de uma vida, com carga emocional de uma decisão definitiva. Fatores como localização e infra-estrutura e atributos internos são ponderados, minimizados e maximizados em confronto com sonhos e

expectativas. Com tantos fatores na equação, buscar um ponto de equilíbrio torna-se um desafio aos gestores.

Neste contexto, a decisão da escolha do público alvo, localização, terreno, atributos do empreendimento, características dos apartamentos, são algumas das variáveis que os gestores têm que avaliar. Esta decisão envolve uma pesquisa de uma série de dados e informações, nem todos quantificáveis, de conhecimentos explícitos e tácitos, onde uma rede de relacionamentos confiável tem uma influencia decisiva. Situação semelhante pode ser correlacionada aos imóveis comerciais, e nas licitações publicas, onde fatores como confiabilidade do investidor, ou do Órgão licitante, são decisivas, e nem sempre disponíveis com facilidade.

#### **4.2 Rede inter-organizacional**

Segundo Marteleto e Silva (2004), redes são sistemas compostos por “nós” e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações etc.) conectados por algum tipo de relação.

Na rede inter-organizacional os nós são as empresas, pessoas físicas e entidades diversas com quem a empresa se relaciona, apontada pelos gestores e colaboradores; as relações foram descritas, segundo a percepção dos mesmos. A relação de acordo com as perspectivas dos depoentes está relacionada no quadro 03.

Segundo Marteleto e Silva (2004) constituem atores econômicos as empresas e organizações, tais como governo, universidade, institutos de pesquisas, onde a análise das redes sociais pode também ser utilizada para estudar os relacionamentos existentes entre firmas e empresários.

A perspectiva da rede foi utilizada para descrever o relacionamento entre entidades diversas, buscando vínculos, ou seja, os relacionamentos e os laços entre a empresa e seus parceiros de negócios.

Segundo Tomaél e Marteleto (apud XIMENES, 2008), são elementos da rede (...) os vínculos ou laços, que existem entre dois ou mais atores, representados com linhas.

O diretor técnico e sócio da empresa, Eng. S, o Diretor-presidente, Eng F, e o Eng D e a Srta B identificam várias organizações e profissionais autônomos conectadas à XYZ Engenharia, incluindo empresas e entidades, através de relações distintas. Estas organizações são atualmente em número de 76 (setenta e seis), que perfazem a rede da empresa, segundo os

entrevistados. (ver quadro 03). Os laços foram classificados entre fortes, médios e fracos de acordo com a percepção dos gestores. Este vínculo não está relacionado com valores monetários envolvidos nos negócios, mas na verificação de uma efetiva parceria comercial ou pessoal. Apenas as organizações mais próximas foram relacionadas.

Os nodos, em redes sociais, são os indivíduos e atores que circulam e/ou trocam informação, constituindo um dos elementos que compõem a estrutura da rede (AGUIAR, 2006).

No caso em tela, das empresas e entidades de classe com quem a empresa se relaciona, ou com quem os gestores se sentem conectados, ligadas por vínculos de negócios e pessoais, estão também relacionados no quadro 03. No caso da XYZ os nodos são formados por empresas fornecedoras, concorrentes, pessoas físicas, bancos e entidades de classe. Os relacionamentos pessoais, como familiares, amigos pessoais de outros grupos (*hobbys*, carnaval) não foram considerados como parte da rede da empresa.

Para Pereira (2003), uma rede é, além de uma forma organizacional, uma construção social envolvida em relacionamentos pessoais e de negócios, interações e busca individual de objetivos.

O Eng. F, fundador da empresa afirma que com alguns fornecedores existem um vínculo de amizade com os gestores, o que proporciona confiança mútua, e uma parceria onde “todos ganham; do contrário pode ser cliente, fornecedor, mas não seria parceria”. Também cita a Alumonta, fornecedora de esquadrias de alumínio, parceira desde 1991, na primeira obra que a empresa fez, tem amizade antiga com o gestor, que só não forneceu as esquadrias em uma obra. A Vidraçaria União, a qual se tornou uma parceria após uma das primeiras obras em Tubarão/SC, afirma que no caso do produto deles “nem faz orçamento, já manda executar e depois vê quanto custa, e sempre é o melhor preço”, ele traz soluções. O fornecedor de ferragens, ArcelorMittal, também é antigo e um bom parceiro comercial, mas não considera muito próximo em termos de amizade pessoal. Nas cerâmicas, possuem parcerias fortes com a Cecrisa e a Eliane, através do Eng. S, e ele (F) com a Portobello, devido ao parentesco. Em relação aos elevadores tem atendimento especial na antiga SUR (Thyssen SUR) e na Atlas Schindler, com ambas as empresas possuem um vínculo maior devido à engenharia. A Cassol e a Casas da Água são bons fornecedores de produtos de rápida necessidade, conhecem e criaram vínculos com os vendedores, alguns os atendem há anos, e considera que a empresa é atendida com agilidade, as compras são realizadas por telefone, valendo-se do serviço de entrega. Em relação ao fornecedor de granitos, considera a atual

empresa fornecedora uma boa parceria (Mármore e Granitos Beira-mar Ltda.), pois já possuem a confiança no produto, nos preços e nos serviços.

Em relação aos projetos arquitetônicos, um dos primeiros arquitetos fornecedores foi proveniente de amizade e parentesco. Na seqüência passou a contratar o arquiteto S (RS), amigo da escola primária, que se tornou parceiro habitual. O arquiteto contratado na obra de São José (F S M) foi um contato no clube de serviço do Eng. S, cujos serviços ambos não conheciam, fruto do interesse da empresa em contratar um profissional da cidade onde seria feito o empreendimento, com trânsito na burocracia local, e que se tornou uma boa parceria, resultando em um projeto que considera muito bom.

Nos projetos complementares a empresa tem forte parceria com a Saldanha e Fontes, este último amigo de infância, e um profissional de extrema qualidade, bem como o Eng. P C. Outra parceria é o Eng. L (Lippel Engenharia) também amigo de infância, colégio e faculdade. No projeto estrutural, a empresa contrata em geral o Eng G B (ESTENG - Estrutural Engenharia SC Ltda.), um contato pessoal, exceto na obra em andamento, quando foi contratado um profissional indicado pelo arquiteto do empreendimento, também por interesse estratégico em contratar um profissional do município do empreendimento. No projeto de climatização contratam o Eng C (C Engenharia), também amigo de juventude e ex-colega da Eletrosul. No projeto de fundações, o Eng. C P (Emepê Fundações), colega da Associação Catarinense de Engenharia (ACE), mas também pela notória capacidade técnica, considerado um dos melhores do Estado. Caso idêntico nas sondagens, com o Eng. B (A Barossi Tecnologia de Solos Ltda.), colega de ACE de muito tempo, e também notória qualidade, na engenharia ambiental contratam o Eng. C (Eng. G C), também colega em diretorias da ACE, que conhece há muitos anos, que também possui grande conhecimento.

Em relação aos projetos, considera difícil mudar estes fornecedores, pois preza a parceria e o relacionamento, mais do que o lado de negócio. Salienta que todos têm notório conhecimento, são competentes, ou já teriam mudado de fornecedor.

Em relação à obra (construção), no início contratavam empreiteiros (empresas executoras de mão-de-obra), todos por indicação, nenhum veio de um vínculo maior próprio, mas não conseguiram fechar uma parceria de longo prazo, criar maiores laços, devido à falta de qualidade dos serviços prestados. Desta forma, partiram para a contratação própria, por insistência do S. Apesar de terceirizar a instalação (mão-de-obra) da hidrosanitária (Duarte e Silva) e elétrica (Zamborski), na prática a equipe é contratada pela XYZ, por questões legais.

Na impermeabilização cita a Engepool (parceiro de ACE e Cooperativa de crédito dos

profissionais do CREA (CREDCREA)), a Ipercan (atual improjel), ainda no início, mas a parceria atual é com a empresa Macan, também contato do S.

A empresa Mestra também é uma empresa que possui forte vínculo, pois pertenceu à sociedade. Uma parceria mais recente é a Portal Engenharia Ltda., que realiza projetos complementares também, cujos gestores foram colegas de faculdade de S e ex-alunos de F, que ele levou para a ACE e para o CREDCREA. Algumas empresas os vínculos são recentes e não existe uma aproximação maior, como a Gerdau, fornecedora de aços.

Quanto aos bancos, possuem vínculo fortíssimo com o CREDCREA, o qual foi o idealizador e fundador, junto com o Eng. Eduardo e outros 31 (trinta e um) engenheiros. Com a CEF tem um vínculo muito forte, conhece todos os gerentes, devido relacionamentos pessoais. Também cita o Setor de Engenharia da Caixa Econômica Federal (CEF), pois é um dos credenciados para realizar avaliações, e também tem vínculos pessoais. Com o Banco Itaú o vínculo é pessoal, é o seu banco preferido para aplicações pessoais, pois isto falta ao CREDCREA (a empresa movimenta muito pouco).

Com os concorrentes, tem vários conhecidos, mas cita o Eng. T da ACCR Construções Ltda., colega da faculdade e parente, um conhecido mais recente, o Sr. C (BecoCastelo), o Eng. S A (Campos Almeida), entre outras. Conhece a maioria das empresas, mas não considera um vínculo maior. Também possui fortes vínculos com outras empresas de engenharia, das áreas consultivas, rodovias, etc.

Entre as entidades profissionais, após a formatura ingressou na ACE, aonde chegou à presidência por duas gestões. Foi conselheiro e presidente por duas gestões do Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CREA/SC.) Participou de diversas associações, onde serão citadas apenas aquelas em que participou da diretoria: Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES/SC); Associação Brasileira de Recursos Hídricos (ABRH); Associação Catarinense de Engenharia de Segurança do Trabalho (ACEST); Associação Brasileira de Cerâmica (ABC); Federação Brasileira de Entidades de Engenharia (FEBRAE); Conselho Regional de Recursos Hídricos; Conselho Estadual de Meio Ambiente; foi membro do Conselho Empresarial de Centro Empresarial para Elaboração de Tecnologia Avançadas (CELTA); do Instituto Catarinense de Estudos e Pesquisas Integradas (INCEPI); Federação Catarinense de Entidades de Engenharia de Santa Catarina. (FECAEG); Fundação Pró-Florianópolis; Comitê de Meio Ambiente do Setor Elétrico Nacional (COMASI); Sindicato da Indústria da Construção (SINDUSCON); da diretoria da Associação Catarinense de Engenharia Consultiva (ACECON); atualmente é vice-presidente para engenharia e arquitetura do Sindicato Nacional de Empresas de

Engenharia e Arquitetura (SINAENCO). Considera-se ligados a varias outras entidades, como O Sindicato dos Engenheiros (SENGE) e o Instituto de Arquitetos do Brasil (IAB), onde tem vários amigos, mas nunca pertenceu a cargo de direção.

Cita ainda na parte social a Fundação Vidal Ramos, na qual é conselheiro e se tornará presidente, da Sociedade Espírita de Recuperação Trabalho e Educação (SERTE) e o Educandário Santa Catarina.

Das empresas vinculadas à empresa, o Eng. S fala de relacionamentos pessoais mais próximos com as algumas empresas: a Macan, fornecedora de serviços de impermeabilização, é a mais próxima, já que tem outros vínculos pessoais com os seu gestor, pois participam do mesmo clube de serviço. A Alumonta, a Saldanha e Fontes Engenharia Ltda, e a Paulo Cardoso, parceiros desde o início das atividades da empresa, também é lembrada como muito próxima; com a Duarte e Silva e a Zamborski, tem vínculo forte, é amigo dos gestores; a Espaço Arquitetura, que fez o projeto e mobiliou o apartamento decorado do empreendimento em construção, e com quem tem um vínculo pessoal; a CLW, amigo pessoal e colega no clube de serviço, a Três A, fornecedora de materiais de construção, colega de faculdade; a Portal Engenharia, colegas de faculdade, ACE e CREDCREA; o Arq F S M, colega de clube de serviço.

Tem vínculos de amizade com gestores ou profissionais das concorrentes Zita, onde estagiou profissionalmente, a GDA e a Santinho, cujos profissionais conheceu na especialização na UFSC, a CONSTRUAB, que conheceu na ACE, CRECREA, e é colega no clube de serviço.

Também aponta um relacionamento com um vínculo mais estreito com a Santa Rita e a ArcelorMittal, pois conhece bem os contatos e negocia bons acordos comerciais. Outros fornecedores são a Cecrisa, a Eliane com quem também tem fortes parcerias, e a Basetec Fundações, cujo gestor é seu colega de faculdade, uma boa parceria da obra em andamento, na primeira parceria da empresa.

A empresa que comercializa imóveis, Fabiano Imóveis, apesar do contato freqüente, não é considerada um vínculo forte, pois ainda é muito recente, opinião corroborada por F. A fornecedora de concreto, a Engemix, também não é um vínculo forte, apesar de ser o item mais caro da obra. Segundo o gestor, existe falha na política de relacionamento com os clientes desta empresa, que, na hora de renovar o contrato de fornecimento de matéria-prima, fazem o preço de forma unilateral, sem discussões. A Sincol (fornecedora de portas) considera uma boa parceira, pela notória qualidade dos materiais, seriedade. Também considera boas parcerias a Cassol, a Casas da água e a Santa Rita, em especial da última.



Das entidades, cita a Associação Catarinense de Engenheiro - ACE, onde pertence à diretoria, tendo sido vice-presidente, o SENGE, no qual tem vários colegas participantes, e o IAB, onde também tem vários amigos, o CREDCREA – de quem participou da fundação - *enquanto entidade*. Do total, são seus contatos pessoais 09 (nove) empresas, mas considera-se mais ligado a 35 (trinta e cinco) empresas e entidades relacionadas no quadro 03.

Em relação aos fornecedores em que considera haver um vínculo maior (citados anteriormente), salienta o gestor que a empresa sempre realiza orçamentos do produto ou serviço a ser realizado com pelo menos outros dois fornecedores. Esta prática serve para a empresa ter uma noção de preço do mercado, mas o objetivo sempre é fechar a parceria com a empresa de preferência. No caso das empresas de arquitetura, para contratação do projeto, no último empreendimento foi feito uma espécie de “concurso”, onde as empresas foram convidadas a elaborar um estudo, sendo escolhido o projeto que mais agradou aos gestores.

O Eng. D não participa de entidades, e considera-se mais ligado aos fornecedores de serviços na obra, como a Macan, a Duarte e Silva e a Zamborski, e fornecedores de produtos Cassol e Santa Rita, pois com eles seu contato é quase diário. Dos concorrentes cita a Cota Empreendimentos Imobiliários, Pavei Hassemer Construtora. Cita também a Basetec Fundações e o SENAI por conta das atividades para obter a certificação no PB PQ-H.

Quanto aos clientes, o Eng S cita o Tribunal de Justiça, que os convidam para as licitações assiduamente, mas a lei de licitações (Lei 8666/ 92) não permite fidelização; A Dígito foi uma obra finalizada, a qual a empresa usa como referência de serviço de qualidade, como um *showroom*, mas não há perspectiva de continuidade. O investidor “A” (nome não revelado, obra Condomínio na Lagoa), outro negócio em andamento, é casual e sem maiores vínculos. O Eng F também considera uma relação puramente de negócios. Os clientes não são lembrados como efetivos parceiros da rede.

A prestadora de serviços contábeis foi apontada pela Srta B, NH Consultoria.

Os gestores conhecem as empresas com quem se vinculam, e ambos buscam a associação classista, notadamente o Eng. F, o que amplia a rede de relacionamentos da empresa. Mas é o Eng. F quem consegue nomear quase todas as empresas e seus contatos de forma mais ampla, pois a maioria das parcerias foram por ele iniciadas.

Segundo Recuero (2009a) a interação é a matéria-prima das relações e dos laços sociais.

O fato de terem várias formas de interação com os gestores ou contatos de algumas empresas aprofunda os vínculos, ou seja, os laços aumentam com a interação. Isto fica claro em algumas empresas fornecedoras, como a de impermeabilização e demais prestadoras de

serviços terceirizados para o S e as de projetos com o F. Com a empresa Portal, os vínculos são diversos, ex-colegas de faculdade de S e ex-alunos de F. Quanto mais interagem, mais criam laços.

A interação é sempre um processo comunicacional, segundo afirmam Watzlawick, Beavin e Jackson (apud RECUERO, 2009a), portanto estudar a interação compreende estudar a comunicação entre os atores, suas trocas de mensagens, o sentido das mesmas, e como as trocas sociais dependem, essencialmente, das trocas comunicativas.

Segundo o Eng. S, a comunicação é constante e, no seu caso, em geral pessoal, por telefone, apesar de usar muito mensagens eletrônicas. As mensagens em geral são profissionais e recíprocas. Com os contatos mais próximos, no entanto, o conteúdo também é pessoal, como no caso dos concorrentes citados e das empresas mais próximas. O Eng. F faz contatos pessoais, verbais e por telefone e mensagens eletrônicas (recebe cerca de 100 (cem) e-mails por dia). Faz questão de visitar todos os fornecedores, visita as fábricas dos produtos sempre que é convidado. O Eng. D comenta que grande parte do seu trabalho é comunicação.

Portanto, a comunicação é freqüente, em geral pessoal, por telefone e mensagens eletrônicas.

Para Robbins (2005), a comunicação é a transferência de significados entre os membros de um grupo, isto é, de idéias e informações. A comunicação é o meio principal para troca de informações nas organizações.

Segundo o Eng. S, este comunica-se com contatos das empresas mais próximas em busca de conselhos e informações. Por sua vez, recebem deles informações, destaque para informações sobre novos produtos, processos, negócios, não apenas da obra dele, mas de engenharia em geral. O Eng. F aponta que não interessa à empresa o simples fornecimento do produto: eles querem conselhos, auxílios, inovações, soluções. Coloca ainda que os contatos próximos fornecem informações valiosas, inclusive sobre regiões propícias para investimentos. O Eng. D comenta que recebe conselhos, ‘dicas’ sobre fornecedores etc.

Desta forma, os gestores utilizam a rede e a comunicação para obter informações e conhecimentos entre os parceiros da rede. Isto proporciona um aumento do conhecimento geral sobre engenharia e o negócio.

Robbins (2005) divide a comunicação nas organizações em quatro funções básicas, uma delas a de proporcionar à pessoa ou ao grupo as informações que eles necessitam para tomarem suas decisões, transmitindo os dados para que se possa identificar e avaliar as alternativas.

Os gestores apontaram que as informações recebidas auxiliam na tomada de decisão, em particular aumenta a confiança na decisão. Uma informação habitual que a empresa necessita são os orçamentos das empresas fornecedoras, em especial quando se preparam para participar de uma licitação, quando precisam estimar o custo e preço final de uma obra. Também atualizam habitualmente os custos da obra.

.Por sua vez, segundo Kwasnicka e Chang Junior (2006), a frequência da interação diz respeito ao quanto os atores falam entre si, que permite ao grupo desenvolver habilidades no desempenho das tarefas e a transformação de conhecimento tácito em explícito.

Em relação às empresas prestadoras de serviço, segundo o Eng S, na fase da obra em que estes prestam serviços, a conversa é diária, pelo menos semanal. Está em contato toda segunda-feira com o gestor da Macan, da CLW, Arq F S M e o gestor da Construhab no clube de serviço que frequentam, e com outros gestores e contatos nas entidades de classe que participam. Com os amigos, a comunicação é eventual, mas frequente. Na obra o contato é diário com os funcionários das terceirizadas Duarte e Silva e Zamborski. Com os demais depende da etapa da obra, ou da fase de orçamento. O Eng D apontou que na fase atual da obra tem contato direto com os prestadores de serviço. Como já colocado, o Eng F interagem com frequência com as empresas parceiros, inclusive com visitas às empresas, entidades, *hobbys*.

Portanto a comunicação é frequente, podendo se diária na época da prestação dos serviços, e a natureza da atividade possibilita interações mais ou menos frequentes.

Quanto aos meios de comunicação, Maximiano (2006) estabelece três grupos básicos: a comunicação pessoal, a comunicação escrita ou impressa e a comunicação por meio ou equipamento; A comunicação escrita pode ser desenvolvida através de mecanismos como memorandos, circulares, cartazes, revistas e jornais internos, sistemas de sugestões, relatórios, murais, cartas e atualmente o mecanismo mais utilizado em médias e grandes empresas, o e-mail; A comunicação por meio de equipamento pode ser desenvolvida através de mecanismos como telefone fixo ou móvel, televisão, fita de vídeo, fita de áudio, *compact disc* (CD), *data video disc* (dvd), correio de voz, fone-fax, teleconferência ou *internet*.

Segundo o Eng. S, na comunicação pessoal o telefone é disparado o meio mais utilizado com as empresas parceiras, seguido do e-mail (nternet). O fonofax quase não é mais utilizado. Na comunicação escrita, além do e-mail, são utilizados cartazes e murais nas obras, as plantas (projetos), os folhetos e o cronograma da obra tanto no escritório quanto nas obras. Com os fornecedores utilizam-se mensagens eletrônicas para cotações. No entanto, a

comunicação ainda é muito verbal. Segundo o Eng D, eles estão começando a registrar as decisões para evitar mal-entendidos.

A relação é considerada a unidade básica da análise em uma rede social, segundo Recuero (2009a). Uma relação é feita de várias interações. Os laços são a efetiva conexão entre os atores que estão envolvidos nas interações. Eles são resultados da sedimentação das relações estabelecidas entre os agentes.

Além das empresas em que os laços foram criados por amizades pessoais, os gestores apontam aqueles provenientes das interações e relacionamentos diversos.

O Eng F aponta laços fortes provenientes das atividades de negócio, como com a Alumonta, a quem viu crescer, a Vidraçaria União, a Marmoraria Beira-mar, a Cecrisa, Eliane, Portal, Engepool, Macan etc. Com alguns, por exemplo, a interação iniciou-se nas associações classistas, onde a proximidade aliado ao currículo profissional levou a realização das parcerias, que ao longo do tempo foram sendo consolidadas.

Com as instituições classistas foi semelhante, começaram a participar como associados, mas liderança e o espírito associativo os levaram a se posicionar em cargos diretivos, aprofundando os laços com algumas delas. O Eng F mantém fortes laços com a ACE, da qual foi presidente em duas gestões, o CREDCREA de quem foi o primeiro idealizador, o CREA/SC, na qual também foi presidente, SINAENCO, que ocupa uma diretoria, e com diversas outras entidades. O Eng S, dentre as entidades, considera mais próxima a ACE, por ter sido vice-presidente, o CREDCREA, que participou da fundação e do Conselho, e do CREA/SC, pois se interessa pelo comando, pelas eleições, pelo Conselho.

Os gestores têm dificuldades em ver o cliente nesta classificação. Conforme o Eng F, os clientes finais das unidades imobiliárias e dos empreendimentos comerciais são conhecidos, vínculos são criados com os compradores, conhece-se todos, além disso a empresa tem a prática da pesquisa de satisfação pós venda, política iniciada a partir do último empreendimento, com resultados muito positivos. Mas é outra categoria, diferente da parceria com os fornecedores e entidades.

O Eng. S considera como “parceria” apenas os negócios de longo prazo. Se dura apenas uma obra, não seria uma parceria; Desta forma, dos antigos clientes, cita como exemplo o Tribunal de Justiça, que os convidam para as licitações assiduamente, mas a lei de licitações (Lei 8666/ 92) não permite fidelização; A Dígitro foi uma obra que já entregue, a qual a empresa usa como referencia de serviço de qualidade, como um *showroom*, mas não há perspectiva de continuidade. O investidor “A” (nome não revelado, obra Condomínio na Lagoa), outro negócio em andamento, é casual e sem maiores vínculos. Também não

considera os compradores dos apartamentos como parceria, pois em geral significa uma venda apenas, sem continuidade.

Os bancos (CEF e o CREDCREA), parceiros na obra “AA” não são lembrados como amigos/parceiros por S, porque ambos, na opinião do gestor, não trabalham efetivamente na materialização da obra – ou seja, não fica clara a participação deles na mesma. Ambos fazem parte do processo, mas a relação é um pouco “mascarada”, segundo palavras do gestor. No entanto, o agente financeiro habitacional CEF foi uma escolha estratégica da empresa, pois além viabilizar a obra, trouxe credibilidade ao empreendimento e à empresa, ainda desconhecida do grande público. Portanto, torna-se um parceiro fundamental no sucesso do empreendimento. Já F tem uma visão da parceria como uma relação ganha-ganha, onde existe a troca de informações, auxílio. Tem uma visão mais clara, no entanto, da parceria com os agentes financeiros, caso do CREDCREA e da CEF, e em ambos tem fortes vínculos pessoais. A CEF, por exemplo, recebe a sua visita pelo menos semanalmente.

Os clientes devem entrar de forma efetiva nesta rede, ainda que como atores abstratos, pois eles são um importante participante da mesma.

Granovetter (1973) em seus estudos apontou que laços podem ser do tipo fortes ou fracos, sendo que laços fracos seriam muito mais importantes na manutenção de uma rede social do que os laços fortes. Laços fracos são formados por interações mais pontuais, superficiais, e laços fortes por relações de amizade, intimidade. Pessoas que compartilham de laços fortes em geral compartilham de um mesmo círculo social (um grupo bem conectado), ao passo que aqueles com quem se tem laços mais fracos na realidade servem com uma ponte para outros grupos sociais, funcionam como conectores de uma rede formada por vários grupos.

Se os laços fortes resultam em parcerias fortes, os laços fracos da rede funcionam para os negócios também; alguns dos parceiros de negócios resultaram de contatos de outros colegas/parceiros de negócios: o arquiteto do empreendimento atual veio de contato do clube de serviço de um dos gestores, o qual por sua vez indicou a imobiliária e o projetista estrutural. A empresa fornecedora do serviço de impermeabilização da obra também veio com o conhecimento travado no clube de serviço que um dos gestores frequenta. O fato de participarem de diversas entidades e grupos torna a XYZ – ou os seus gestores – elo entre estes. O Eng F participa ou participou de Conselhos estaduais (ex. Meio Ambiente), filantrópicas (ex. Fundação Vidal Ramos), da indústria (SINAENCO), classistas (ex ACE) etc. O Eng S de clubes de serviço e entidades classistas. Segundo o Eng F, diversas

oportunidades de negócios vieram de contatos pessoais, como no caso da construção do prédio da Dígitro.

A passagem pelo CREA e a participação em entidades classistas também proporcionou ao Eng F muitos conhecidos com concorrentes do interior, profissionais, funcionários do CREA, etc. A empresa se vale destes laços em parceiras de negócios, como visitas técnicas e avaliações, por exemplo.

Nos estudos sobre redes, o relacionamento é o grande tema de convergência, presentes em três palavras-chave, nós, cooperação e interdependência (GIGLIO, 2006). Fisher (apud PRIMO, 2007), ao discorrer sobre as características qualitativas dos relacionamentos, coloca que o relacionamento entre dois atores pode ser caracterizado em virtude dos graus de confiança e compromisso em cena.

O Eng. S comenta que o relacionamento próximo com os parceiros comerciais traz mais confiança, por exemplo, ele sabe que, quando um parceiro comercial próximo passar um orçamento, estipulando um prazo, os preços serão honrados; por sua vez, existe também a segurança em relação à qualidade dos produtos (materiais e serviço) dos parceiros comerciais, conseguida através de longos anos de relacionamento. Salienta que os parceiros mais próximos citados são todos referencia em qualidade no setor, destacando a Macan, a CLW, a Saldanha e Fontes etc. O Eng F salienta que com alguns fornecedores existe um vínculo de amizade, o que proporciona confiança. Por sua vez, uma das coisas que buscam na parceria não é o simples atendimento, mas as soluções, inovações, aperfeiçoamentos e conselhos; ao relacionar os parceiros mais próximos, como os projetistas, por exemplo, afirma ser difícil mudar, pois preza muito o relacionamento, sem mencionar o fato de serem todos profissionais de destaque, com técnica reconhecida.

Infere-se, portanto, a qualidade destas parcerias construídas pelos gestores, em particular pelo engenheiro F desde o início da empresa, com forte componente de confiança, qualidade de serviços e valorização dos relacionamentos.

Goffman (apud RECUERO, 2009a) diferencia laços relacionais, constituídos através de relações sociais, que acontecem apenas através das interações dos atores em uma rede social, e laços de associação, os quais ocorrem pelo pertencimento a uma instituição, local ou grupo, independente de interação. Degenne & Forsé, e Scott (apud RECUERO, 2009a) apontam a existência de laços multiplexos, quando são constituídos de diversas relações sociais.

O Eng. S aponta algumas empresas em que um laço especial com as empresas devido ao fato de pertencerem à diretoria de algumas associações de classe com os gestores da mesma, além de parcerias de negócios.

- a) Pertence ao mesmo clube de serviço que os gestores da Macan, CLW, FSM, com um gerente de negócios da CEF e a Construhab;
- b) São participantes assíduos da ACE e no CREDCREA com gestores da Construhab, a Portal, Saldanha e Fontes Engenharia Ltda, e P C, Zita, GDA, CLW e Santinho.

O Eng. S com encontra socialmente o contato da Macan, Duarte e Silva e Zamborski, que trabalham dentro da obra, conhece suas famílias, bem como dos concorrentes Zita, GDA, Santinho, Construhab. Já citada a participação nas entidades com a Construhab, a Portal, Saldanha e Fontes Engenharia Ltda, Paulo Cardoso, Zita, GDA e Santinho; mesmo clube de serviço que os gestores da Macan, CLW, FSM e a Construhab. Isto cria um vínculo maior, e maiores oportunidades de interação.

O Eng F tem diversos relacionamentos com diversas das empresas citadas, destaque para a Saldanha e Fontes., P C, Arq. S, Eng. L, ACCR, amigos de infância, juventude, ou faculdade; Eng C (C Engenharia), também amigo de juventude e da Eletrosul; contatos pessoais como Eng G B, Com diversos gestores conviveu em associações classistas como na ACE, CREA, CREDCREA, ABES e outras, como o Eng. C P, Eng. B, o Eng. C, colegas em diretorias da ACE, a Portal e a Engepool, ambos da ACE e CRECREA Com os funcionários dos bancos, o CRECREA e a CEF, tem vínculos pessoais.

Recuero (2009a) coloca o capital social como um conjunto de recursos de um determinado grupo (recursos variados e dependentes de sua função) que podem ser usufruídos por todos os membros do grupo, ainda que individualmente, e que está baseado na reciprocidade.

O transito em vários grupos possibilita aos gestores – e a empresa o acesso de recursos diversificados, notadamente informações, que auxiliam em suas atividades. Os gestores percebem o capital social que a gama de relacionamentos que possuem oferece. O fato de pertencerem e participarem de diversas associações classistas, de terem cultivado parcerias desde a faculdade – algumas da infância, como no caso do Eng F, outras durante a vida da empresa, torna isto natural para os gestores.

Como já apontado pelo Eng F, a empresa procura parcerias do tipo ganha –ganha, em que haja reciprocidade de satisfação. O Eng. S cometa que esta é a dificuldade com a empresa Engemix, não há negociação.

Gouldner (apud SIQUEIRA, 2005) defende serem as relações sociais regidas por um princípio moral, aceito universalmente e não padronizado, que define como obrigação o ato de retribuir um favor recebido. Denominado *norma de reciprocidade*, assenta-se em duas exigências sociais básicas:

- a) Deve-se ajudar a quem nos ajuda e;
- b) Não se deve prejudicar a quem nos beneficia

A equipe da XYZ afirma que costuma realizar e receber favores, como indicar fornecedores, viabilizar negócios aos parceiros, por exemplo; S é de opinião que deve haver reciprocidade, dentro da possibilidade do favorecido. Nunca aconteceu de não ter recebido retribuição de um favor prestado. No entanto, o Eng. F e o Eng. D afirmam não esperam retribuição específica do favorecido, acreditam em uma postura positiva, ou seja, o auxílio aqui será compensada por outra em algum outro lugar. Todos concordam, no entanto, em retribuir os favores recebidos, ressalvando que dentro das possibilidades.

Entre os fatores para a associação em grupos, Robbins (2005) cita a segurança, pois o grupo pode reduzir a sensação de estar sozinho, o *status*, caso o grupo tenha prestígio; a auto-estima, já que o grupo pode proporcionar valor próprio; a associação, pois grupos podem satisfazer as necessidades sociais; o poder, pois existem coisas que são mais facilmente obtidas através da ação grupal; e alcance de metas, nas ocasiões em que é necessário mais do que uma pessoa para realizar determinada tarefa.

Os gestores apontam que os relacionamentos mais próximos da empresa proporcionam acesso à informação e conhecimento e facilitam o alcance das metas da empresa. Também concorda com a segurança, mas na tomada de decisão. A empresa e os gestores são fortemente a favor do associativismo, participando de várias entidades, de cunhos sociais e classistas, delas extraindo socialização e contatos. Não reconhecem aspectos de status nestas atividades. Segundo o Eng. F, “socializar é viver, é natural do ser humano”, e afirma ter compromissos todos os dias.

Lin (apud XIMENES, 2008) afirma que os recursos disponíveis por meio das redes sociais condicionam os resultados das ações dos indivíduos apresentando quatro fatores para explicar o modo como o fazem:

- a) O fluxo é facilitado: os laços sociais colocados em posições estratégicas fornecem aos atores informações úteis sobre oportunidade e escolhas;
- b) Esses laços influenciam os agentes que têm um papel importante nas decisões;
- c) Os laços sociais podem ser concebidos como credenciais que garantam as possibilidades individuais de aceder recursos disponíveis em suas redes;



d) As relações sociais reforçam a identidade e o reconhecimento, ou seja, o reconhecimento público no que diz respeito ao direito de determinados recursos

Os gestores concordam que os relacionamentos da empresa ou dos gestores fornecem informações estratégicas, influenciando na tomada de decisão. Também vêm como credencial, principalmente para informações.

A centralidade é a mediada de popularidade de um determinado nó. É a posição de um determinado nó na rede, que poderia ser dado pelos graus de conexão de cada nó, segundo Scott (apud RECUERO, 2009a). Um indivíduo é central em uma rede quando pode comunicar-se diretamente com muitos outros, quando muitos atores o utilizam como intermediário em suas comunicações. (MARTELETO; SILVA, 2004).

Os gestores não sabem dizer se as empresas de sua rede se relacionam. Ao serem inquiridos sobre a empresa ser procurada para informações, os demais membros da equipe interna não vêm a empresa e si, mas apontam os gestores, em particular o Eng. F, devido aos seus muitos contatos. O Eng F admite que seja muito procurado para troca de opiniões e informações, atribui a sua postura sincera e ao trânsito em vários grupos.

Ao dissociar o contato de um gestor da organização os gestores apontam um aspecto que deve ser analisado, o contato é da empresa ou do gestor? Ambos vêm seus contatos como contatos da empresa, se identificam com ela, mas isto deve ficar claro a todos, em especial aos parceiros da rede.

Segundo Marteleto (2001), nem sempre os indivíduos com mais contatos diretos em uma rede ocupam as posições mais centrais. Isto pode ocorrer devido à utilização estratégica de suas “aberturas estruturais”. A idéia da utilização de aberturas estruturais baseia-se na otimização das relações e maximização dos contatos, o que interfere diretamente na centralidade de um indivíduo no ambiente das redes.

O fato da XYZ, apesar de ser uma empresa pequena, ainda assim ser procurada, ou os seus gestores, na busca de informações e opiniões significa centralidade da rede setorial, ainda que pequena.

Segundo a Recuero (2009a) um aspecto importante da rede é a sua emergência de padrões de comportamento em larga escala, como a cooperação, a competição e o conflito.

Os gestores da empresa apontam existe cooperação e confiança mútua com as organizações citadas, em especial nos casos de relacionamento mais próximo. Salientam que a palavra chave é a confiança, que proporciona segurança nas decisões e qualidade dos serviços.

Siqueira; Telles e Costa (2006), o elemento central do conceito da rede de negócio é a fidelização nos negócios entre as empresas que a compõem. O fenômeno da formação de uma

rede tem início quando as atividades de compra e venda entre empresas tornam-se regulares, passando a existir a fidelização comercial, da qual seus gestores têm consciência.

O fato de ter vários parceiros fornecedores desde o início das atividades caracteriza uma fidelização nas aquisições, ou uma preferência. Isto não impede a pesquisa de preços, no entanto, para verificar as condições do mercado. Neste caso, este aspecto é observado na XYZ e seus parceiros.

Conforme Fittipaldi e Donaire (2006), as características presentes nas redes de negócios são as seguintes:

- a) Coordenação: onde cada membro desempenha o seu papel no momento certo;
- b) Interdependência: ou seja, dependência mútua entre si
- c) Especialização: cada empresa tem uma função bem definida na rede
- d) Complementaridade: as atividades de cada ator complementam-se, permitindo a criação de redes desenhadas para tratar de situações complexas que não poderiam ser tratadas por uma simples organização.
- e) Fidelização recíproca: ajuda mútua para obtenção do sucesso mútuo.
- f) Competitividade: as empresas pertencentes têm mais competitividade, através de ganhos de escala, novas oportunidades.

O Eng S aponta a presença das características de coordenação, interdependência, espiralização, complementaridade, fidelização, competitividade, claramente percebidas em uma obra, onde várias etapas são realizadas por empresas parceiras especializadas, desde os projetos, esquadrias, impermeabilização, concretagem etc, garantindo assim a qualidade dos serviços. Por sua vez, em uma obra é necessária a coordenação destas várias empresas, a interdependência, pois cada uma depende da execução e informações de outras. A complementaridade existe, já que cada uma realiza uma atividade distinta. E a colaboração é essencial para não haver atrasos. A fidelização existe com as empresas parceiras. A competitividade também está presente, segundo o Eng F, em pelo menos meia dúzia de itens, pois compram melhor do que muita empresa do mercado. Do quadro esquemático da rede da empresa, pode-se perceber o peso de cada gestor, e da perda para a organização que representa a ausência eventual nas atividades da empresa.

Freitas Santos e Cadima Ribeiro (2009) chamam a configuração em rede (entre organizações) como o conjunto de relações formais e informais que se desenvolvem entre os diversos parceiros funcionais de uma empresa, como clientes e fornecedores, por exemplo.

O Eng S aponta que o relacionamento em longo prazo é informal, formalizando-se em um contrato por obra. As relações informais também abrangem as relações entre os

gestores. Além do relacionamento formal de negócios existe o relacionamento de amizade, colegas em associações, lutas classistas, etc. As trocas de informações espontâneas entram nesta configuração.

Segundo Paula e Silva (2006), há um vínculo entre redes sociais e as redes inter-organizacionais, já que estas últimas dependem em grande parte da coexistência das primeiras para serem criadas. Assume-se a existência de relacionamentos, caracterizando grupos de atores ligados por um conjunto de relações sociais para um determinado fim. As redes sociais são estruturadas a partir de vínculos de diferentes naturezas que são intencionalmente construídos ao longo do tempo, ou herdadas de outros contextos.

O Eng S aponta que existe um vínculo, um relacionamento especial, entre os contatos com algumas organizações. Considera o relacionamento pessoal com os gestores da empresa relevante para o sucesso destas parcerias. Cita o caso do relacionamento prévio com um gerente de negócio de uma agencia da CEF, o que influenciou na escolha desta agencia especifica para a realização do empréstimo para a incorporação do empreendimento; Estes relacionamentos prévios não foram planejados, e veio de lugares diversos, mas em geral de ambientes profissionais.

Segundo F, os laços de amizade com alguns gestores o levaram ao relacionamento de negócios, bem como contatos nas associações de classe. Ele procura estreitar os laços com os fornecedores: visita os representantes, as fábricas, pesquisa a origem da matéria-prima.

Os laços mais fortes da empresa apontados pelos gestores são provenientes da presença de diversos relacionamentos dos gestores, Portanto, existe uma rede social coexistindo com os vínculos organizacionais.

A análise das redes pode partir de duas abordagens, a rede inteira, abordada enquanto grupo social, e a rede pessoal, onde o foco é o indivíduo, conforme afirma Recuero (2009a). Inicialmente é necessário criar um recorte para o estudo das redes, dado através da forma de abordar o fenômeno (a rede inteira e a rede ego). A abordagem centrada na rede ego (rede pessoal) parte de um nó determinado e, a partir das conexões deste, em um determinado grau de separação, a rede é traçada.

A partir das informações colhidas pela equipe e gestores da XYZ Engenharia, já é possível traçar a rede da empresa do ponto de vista dos gestores, com um grau de separação. Dos depoimentos, o quadro 03 apresenta a relação das organizações e vínculos e a figura 08 um esboço da rede da empresa.

Atores	O que faz	Quem indicou	Porque	Vínculos
Três A	Fornecedor de material de construção	S	Colega de faculdade Amizade	Forte
A Barossi Tecnologia de Solos Ltda.	Fornecedor Sondagem	F	ACE, Qualificação	Forte
ACCR Construções Ltda	Concorrente	F	Laço pessoal Colega de faculdade	Forte
ACE Associação Catarinense de Engenheiros -	Entidade	S F	S participa da diretoria, foi vice-presidente; diretor participa desde formado. F foi presidente, diretor, conselheiro, participa desde formado.	Forte
Alumonta Indústria e Comércio Ltda.	Fornecedor de esquadrias	S F D	Fornecedores desde 1991 Qualificação Fidelização	Forte
ArcelorMittal Brasil (Belgo Mineira)	Fornecedor de ferragens	S F	S: Relacionamento bom; Contatos internos garante preço melhor F: Fornecedor antigo, próximo.	Bom
Associação Brasileira de Cerâmica ABC	Entidade	F	Participou diretoria	Bom
Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental - ABES	Entidade	F	Um dos mais antigos sócios do Estado – foi da diretoria	Bom
Associação Brasileira de Recursos Hídricos ABRH	Entidade	F	Foi da Diretora	Fraco
Associação Catarinense de Engenharia Consultiva ACECON	Entidade	F	Foi do Conselho	Bom
Associação Catarinense de Engenharia de Segurança do trabalho ACEST	Entidade	F	Foi das primeiras diretorias	Bom
Atkas Schindler	Fornecedor elevadores	F	Contato pessoal	Bom
Basetec Fundações Ltda	Fornecedor Fundações	S D	S: colega faculdade	Bom
Beco Castello	Concorrente	F	Contato pessoal	Bom
Caixa Econômica Federal – CEF	Fornecedor Financeiro	S F	Escolha devido a credibilidade ao empreendimento – Maior agente financeiro imobiliário do país; A escolha da agencia devido ao contato com o gerente S: Não considera como amigo - banco F: Forte vínculo pessoal	Forte
Carmona, Gustavo	Fornecedor de proj Ambiental	F	ACE Qualificação	Forte
Casas da Água Materiais de Construção Ltda.	Fornecedor de material de	S F	Vínculos com vendedores Bom atendimento	Bom

Atores	O que faz	Quem indicou	Porque	Vínculos
	<b>construção diverso</b>			
<b>Cassol Centerlar</b>	<b>Fornecedor de material de construção diverso</b>	<b>S F D</b>	<b>Vínculos com vendedores Bom atendimento</b>	<b>Bom</b>
<b>Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S/a</b>	<b>Fornecedor cerâmica</b>	<b>S F</b>	<b>S: fortes contatos</b>	<b>Forte</b>
<b>Cerâmica Portobello</b>	<b>Fornecedor cerâmica</b>	<b>S F</b>	<b>Vínculo parentesco</b>	<b>Forte</b>
<b>C Engenharia Ltda</b>	<b>Fornecedor Proj climatização</b>	<b>F</b>	<b>Amigo juventude, Ex-colega Eletrosul</b>	<b>Forte</b>
<b>CLW Estrutura Metálicas</b>	<b>Fornecedor de Estruturas metálicas</b>	<b>S</b>	<b>Conhecimento do gestor Clube serviço CREDCRE, ACE</b>	<b>Forte</b>
<b>Comitê de Meio Ambiente do Setor Elétrico Nacional COMASi</b>	<b>Entidade</b>	<b>F</b>	<b>Foi do Conselho</b>	<b>Bom</b>
<b>Conselho Empresarial de Centro Empresarial para Elaboração de Tecnologia Avançadas CELTA</b>	<b>Entidade</b>	<b>F</b>	<b>Foi do conselho</b>	<b>Bom</b>
<b>Conselho Estadual de Meio Ambiente,</b>	<b>Entidade</b>	<b>F</b>	<b>Foi do Conselho</b>	<b>Bom</b>
<b>Conselho Regional de Recursos Hídricos</b>	<b>Entidade</b>	<b>F</b>	<b>Foi do Conselho</b>	<b>Bom</b>
<b>Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia - CREA</b>	<b>Entidade Conselho de classe</b>	<b>S F</b>	<b>Conselho profissional F foi presidente</b>	<b>Forte</b>
<b>Construhab Construtora Ltda.</b>	<b>Concorrente</b>	<b>S</b>	<b>Pessoal, clube de serviço, ACE, CREDCREA</b>	<b>Forte</b>
<b>Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Profissionais do CREA do Estado de Santa Catarina - CREDCREA</b>	<b>Fornecedor Financeiro</b>	<b>S F</b>	<b>Entidade de Engenharia, F: Criou e fundou, laço especial S: Fundador, Conselho</b>	<b>Forte</b>
<b>Costão do Santinho Empreendimentos Imobiliários</b>	<b>Concorrente</b>	<b>S</b>	<b>Pessoal, Especialização</b>	<b>Forte</b>
<b>Cota Empreendimentos Imobiliários</b>	<b>concorrente</b>	<b>D</b>	<b>Contato pessoal</b>	<b>Forte</b>
<b>Digitro</b>	<b>Cliente Indústria</b>	<b>S F</b>	<b>Obra finalizada</b>	<b>Fraco</b>
<b>Duarte e Silva</b>	<b>Fornecedor de mão de obra especializada em instalações hidrosanitária</b>	<b>S F D</b>	<b>Qualificação Confiança Pessoal</b>	<b>Forte</b>
<b>Educandário Santa Catarina</b>	<b>Entidade beneficente</b>	<b>F</b>	<b>Participou da diretora</b>	<b>Bom</b>
<b>Eliane Revestimentos Cerâmicos S/A</b>	<b>Fornecedora cerâmica</b>	<b>S F</b>	<b>S: Contato pessoal</b>	<b>Forte</b>
<b>EMEPE Fundações</b>	<b>Fornecedor Fundações</b>	<b>F</b>	<b>ACE, Qualificação</b>	<b>Forte</b>

Atores	O que faz	Quem indicou	Porque	Vínculos
Empreendimentos Imobiliários Zita Ltda.	Concorrente	S	Pessoal, Estágio Faculdade	Forte
Engemix SA	Fornecedor de concreto	S	Preço, não há vínculo mais estreito por falta de interesse deles	Fraco
Engepool Projetos e Produtos de Engenharia Ltda	Fornecedor impermeabilização	F	CREDCREA ACE	Forte
Espaço Arquitetura	Fornecedor de projetos em arquitetura, planejamento de ambientes	S	Pessoal, Qualificação	Forte
ESTENG - estrutural Engenharia SC Ltda	Fornecedor Projeto Estrutural	F	Contato pessoal	Forte
Fábio Imóveis	Fornecedor de comercialização de imóveis	S F	Indicação arquiteto	Bom
F S M	Fornecedor de projetos em arquitetura	S F	S – clube de serviço	Bom
Federação Brasileira de Entidades de Engenharia FEBRAE	Entidade	F	Pertenceu a diretoria	Bom
Federação Catarinense de Entidades de Engenharia de Santa Catarina FECAEG	Entidade	F	Foi do Conselho	Bom
Fundação pró-Florianópolis	Entidade	F	Foi do Conselho	Bom
Fundação Vidal Ramos	Entidade beneficente	F	Pertence a Diretoria	Forte
GDA Construções Ltda.	Concorrente	S	Contato pessoal	Forte
Gerdau Aços Finos Piratini	Fornecedor Aço	F	Fornecedor recente	Fraco
Instituto de Arquitetos do Brasil - IAB	Entidade de profissionais	S F	Amigos participantes	Bom
Instituto Catarinense de Estudos e Pesquisas Integradas INCEPI	Entidade	F	Foi do Conselho	Bom
Investidor A	Investidor	S F	Casual – sem vínculo	Fraco
ITAU	Fornecedor Banco	F	Pessoal	Bom
Lippel Engenharia	Fornecedor Projeto elétrico	F	Amigo infância	Bom
Macan Engenharia Ltda	Fornecedor de impermeabilização	S F	Técnica reconhecida S: Contato pessoal Clube de serviço	Forte
Mármore e Granito Beira-Mar	Fornecedor de granitos	F	Confiança no produto, serviço e preço.	Forte
Mestra	Consultoriaa eventos, cursos, treinamentos	F	Ex-sócio	Forte
NH Consultoria	Fornecedor Contabilidade	B	Serviços contábeis	Bom
P C	Fornecedor de projetos complementares	S F	F: Amizade de infância e da eletrosul	Forte

Atores	O que faz	Quem indicou	Porque	Vínculos
<b>Pavei Hassemer Construtora</b>	<b>concorrente</b>	<b>D</b>	<b>Contato pessoal</b>	<b>Bom</b>
Portal Engenharia Ltda	Fornecedor projetos complementares	S F	S : colega faculdade F alunos ACE, CREDCREA	Forte
R S	Fornecedor Projeto arquitetônico	F	Amizade pessoal Qualificação	Forte
Saldanha e Fontes Engenharia Ltda	Fornecedor de projetos complementares	S F	F: amizade de infância Fidelização	Forte
Santa Rita Comércio e Instalações Ltda.	Fornecedor de Material elétrico	S F D	Atendimento especial Contato e gestores	Bom
Sincol S/A Indústria e Comércio	Fornecedor de portas, esquadrias e guarnições	S F	Notória qualidade do produto Vínculo devido longevidade: fornecem há 10 anos	Bom
Sindicato da Indústria da Construção SINDUSCON	Entidade	S F	Entidade da indústria	Bom
Sindicato dos Engenheiros SENGE	Entidade	S F	Sindicato profissional,	Bom
Sindicato Nacional de Empresas de Engenharia e Arquitetura SINAENCO	Entidade	F	Pertence a Diretoria	Forte
Thyssen SUR Elevadores	Fornecedor elevadores	F	Contato pessoal	Bom
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	Universidade	F	Participou CA Participou DCE Professor 02 anos, Patrono de 08 turmas	Bom
Vidraçaria União	Fornecedor de vidros	F	Fornece há anos, oferece soluções, amplia o conhecimento	Forte
Zanborski	Fornecedor de mão de obra especializada em instalações elétricas	S F D	Qualificação Confiança Pessoal	Forte
Tribunal de Justiça	Cliente Governo Federal	S	Convida para licitações	Bom
Campos Almeida	Concorrentes	F	Contato pessoal	Bom
Serviço nacional da Indústria - SENAI	Consultoria PBQH	D	Consultor programa qualidade	Bom
SERTA	Entidade beneficente	F	Foi do Conselho	Bom

Quadro 03: Rede da XYZ Engenharia

Fonte: autora, baseado depoimentos gestores e colaboradores.

As legendas estão colocadas no quadro 04 :

Vínculo pessoal		Vínculo	Côr letra
F		Maior	Preta
S		Médio	Vermelha
F/S		Fraco	Azul

Quadro 04: legendas

Fonte: autora, baseada nos dados

Observa-se que a empresa possui um grande número de entidades de classe e filantrópicas em sua rede, em número 22 (vinte e duas) fruto da liderança do fundador Eng F, prática seguida pelo Eng S. Isto aponta um potencial de capital social relacional à disposição dos gestores que poderia ser otimizado em prol dos negócios da empresa.

Todos os laços fortes apontados resultam de parcerias pessoais com um ou ambos os gestores, ou membros da equipe. As destacadas na cor bege são mais fortes com o Eng. S, as na cor azul com o Eng. F, as da cor verde são destacadas por ambos. Salienta-se que os contatos de Eng. S têm boa participação também, resultando em negócios para a empresa. O Eng. D também contribui, apesar do pouco tempo de empresa. Percebe-se que em alguns casos o laço pessoal do Eng F foi “incorporado” pelo colega mais jovem, como no caso da Alumonta.

Os gestores identificaram 35 (trintas e cinco) organizações com fortes laços, 36 (trinta e seis) com laços bons e 5 (cinco) fracos; as cores na cor preta denotam um laço forte, médio é vermelho e fraco é azul.

Na figura 08 está colocada uma representação gráfica da empresa do ponto de vista de seus gestores e equipe interna.

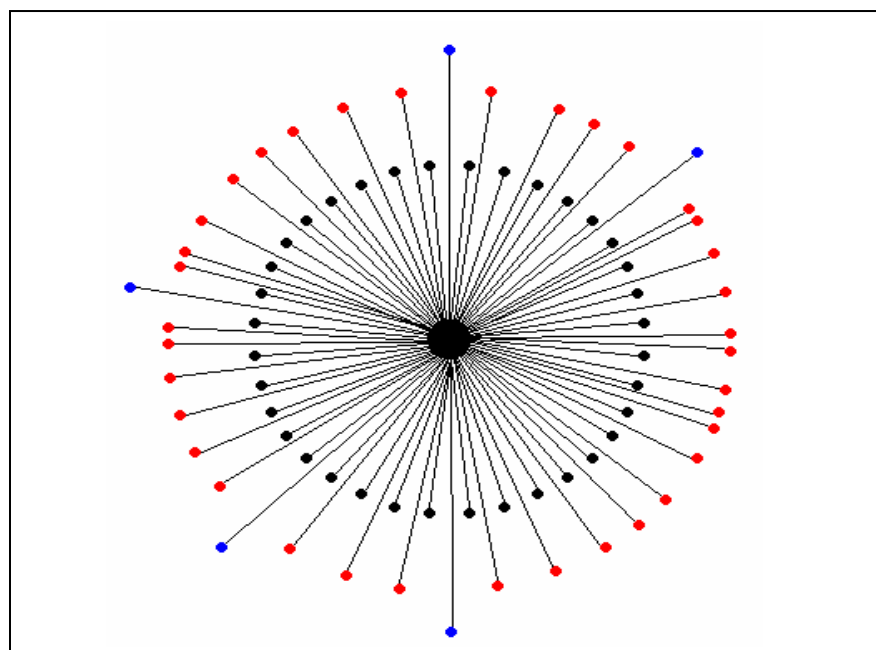


Figura 08: rede da XYZ

Fonte: autora, baseado depoimentos gestores e colaboradores.

Observa-se que os gestores e equipe listaram 35 (trinta e cinco) organizações com laços forte, 36 (trinta e seis) médios e apenas 05 (cinco) com laços fracos.



### 4.3 Rede intra-organizacional

Segundo Marteleto e Silva (2004), redes são sistemas compostos por “nós” e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações etc.) conectados por algum tipo de relação.

A equipe do escritório da empresa é formada pelo Eng F, Diretor-Presidente, S, Diretor Técnico, Eng D, engenheiro civil, também sócio cotista, a Srta B, secretaria e o Senhor M, agente administrativo. No enfoque de rede, estes são os atores sociais da rede interna do escritório da empresa ou *staff*. A rede interna objeto de análise compreende a equipe fixa (gestores e funcionários contratados) do escritório, observada em sua dinâmica e interações.

O Senhor N, mestre-de-obras, que trabalha no setor operacional, interage diretamente com os engenheiros e o Sr, M, mas não pertence ao *staff* do escritório.

Para Pereira (2003), uma rede é, além de uma forma organizacional, uma construção social envolvida em relacionamentos pessoais e de negócios, interações e busca individual de objetivos.

A equipe da empresa é unida por vínculos estreitos, ainda que em graus variados. Conforme o Eng S, “não dá para trabalhar com quem não se gosta”. Cada um tem suas atividades, mas as realizam de forma interdependente.

O Eng F iniciou a empresa com o sonho de empreender; no início uma pequena empresa, e uma pequena assessoria nas atividades do escritório. Com o decorrer do tempo, quando a empresa se tornou muito grande, e as atividades em entidades classistas tomavam muito do seu tempo, contratou um segundo engenheiro, o Eng. S, Mais tarde, buscaram um estagiário de construção civil, que hoje já está formado e também é sócio cotista, o Eng D. Todas as contratações eram fruto de indicações ou relacionamentos pessoais.

O Eng. S ingressou na empresa como um jovem recém-formado, e à medida que trabalhou e interagiu com o então patrão foram criando vínculos de amizade e confiança profissional, culminando com a sociedade anos depois.

O Eng D teve trajetória semelhante, iniciou como estagiário e hoje já tem uma pequena participação, além de uma relação de amizade com os dois gestores, e parentesco com um dos gestores. É um dos engenheiros da obra, cuidando mais do dia-a-dia operacional. A pequena participação cotista teve impacto no seu comprometimento, e o crescimento da empresa sinalizaria um aumento em sua participação,

A Srta. B, além de trabalhar na XYZ, tem seus próprios objetivos profissionais, está estudando Contabilidade, e está em busca de afirmação profissional em sua área de atuação. Está há dois anos na empresa e se considera integrada aos colegas de trabalho,

O Sr. M é o contratado mais recente, com experiência na parte operacional de obra de construção civil. Em suas atividades interage mais com o Eng. S, o Eng. D e a Srta B, e na obra com o Sr. N, além dos colaboradores da obra e dos prestadores de serviço de hidrosanitária e elétrica. Ele transita entre o setor operacional e o escritório. É o membro mais recente da equipe.

A equipe realiza atividades de interação social fora do escritório, o que aumenta a integração na opinião de todos.

Segundo os gestores, por outro lado, o setor operacional da construção civil tem um caráter transitório, e a contratação dos colaboradores obedece a um cronograma com períodos que podem durar meses ou semanas. Em geral o colaborador não cria vínculos com a empresa e a obra, portanto os gestores estão buscando formas de diminuir a rotatividade, um problema do setor da construção civil. Além de assegurar remuneração compatível com o mercado, muito cuidado com a segurança, outras ações pró-ativas que incluem uma postura aberta para conversar, ouvir seus problemas e dificuldade, além de criar laços com as famílias, criando eventos sociais especialmente para elas, esposas e filhos. O Eng. F comenta que, pelo menos uma dezena de funcionários operacionais que haviam se retirado em busca de outras oportunidades estão de volta aos quadros da empresa, e muitos recusam ofertas de melhor remuneração em outras obras.

Kwasnicka (2006) aponta a rede intra-organizacional como relacionamentos e parcerias dentro da organização.

As atribuições das atividades criam interações diferenciadas. A parte comercial de compras é realizada pelo Eng. S, Sr. M e eventualmente D; para o encaminhamento das notas fiscais o canal é a Srta B.

O relacionamento com os clientes e a imobiliária (vendas) é realizado tanto pelo Eng. F como pelo Eng S.

O relacionamento com os serviços de contabilidade é feito pelo Eng. F, Eng S e a Srta. B.

A responsabilidade pelo PBPQ-H está nas mãos do Eng. D, o que envolve uma interação com a consultoria do SENAI.

A ligação com a parte operacional da organização (obra) é realizada pelos Eng. S, Eng. D e Sr. M. Sendo os responsáveis pela parte técnica, as mesmas são de responsabilidade do S

e do D, sendo o primeiro responsável pelo ritmo da obra. Nesta fase da empresa, como estão apenas com um empreendimento em execução, ambos estão interagindo intensamente.

O Sr. M em geral fica na obra, e em geral faz a intermediação escritório e obra. Faz cotações e as aquisições de pequeno valor. Sua função é fazer com que a matéria-prima esteja disponível aos colaboradores da obra.

A Srta B cuida das atividades do escritório, organiza os recursos humanos, pagamentos de notas fiscais, taxas e impostos, encaminha os documentos ao escritório de contabilidade, faz a planilha atualizada dos custos juntamente com o D, entre outras atividades; em suas atividades, interage com o S, o Sr. M e em maior volume com o F.

O Eng. F é o responsável pelas questões administrativas, a administração financeira, as vendas e o fechamento das vendas, o contato com os fornecedores, órgãos fiscalizadores, entre outras atividades.

As decisões estratégicas são discutidas e tomadas em conjunto. Uma oportunidade de um novo negócio percebida pelos colaboradores seria levada ao S, que junto com D faria um estudo final que seria submetido ao F. Uma oportunidade de divulgação do empreendimento seria levada ao F. Esta dinâmica é mais fruto de personalidade do que propriamente atribuição.

Segundo os depoentes, as atividades são diferenciadas e integradas. A interação entre os atores depende das tarefas realizadas. Apesar de a equipe ser pequena, demonstra uma interação mais próxima entre a equipe mais jovem, mas isto pode ser atribuída às atividades que realizam.

A interação é sempre um processo comunicacional, segundo afirmam Watzlawick, Beavin e Jackson (apud RECUERO, 2009a), portanto estudar a interação compreende estudar a comunicação entre os atores, suas trocas de mensagens, o sentido das mesmas, e como as trocas sociais dependem, essencialmente, das trocas comunicativas.

Como já colocado, a equipe é muito pequena, e todos interagem com todos, em graus variados devido ao poder de decisão e as atividades que exercem. A interação menor acontece entre os Eng F e o Sr. M, já que não possuem atividades relacionadas.

Apesar da interação das atividades, os engenheiros S e D acampora visitam a obra com assiduidade, com frequência ficando distante do escritório o dia inteiro. O posto de trabalho do Sr. M é na obra, vindo ao escritório para realizar cotações, uma ou duas vezes por semana. O Eng F também realiza muitas visitas, a fornecedores e bancos. Isto torna a eficiência da comunicação essencial. Segundo os depoentes, em particular os engenheiros S e D e o Sr. M, a comunicação é realizada muito por telefone.

As mensagens no trabalho são profissionais durante o trabalho, e já que os engenheiros em geral passam o dia na obra, a comunicação com o escritório em geral é verbal, por telefone ou pessoal ao final do dia.

A equipe, no entanto, também interage de forma social, onde o ambiente descontraído permite maior liberdade para que informações sejam trocadas, sugestões e críticas sejam realizadas.

Para Robbins (2005), a comunicação é a transferência de significados entre os membros de um grupo, isto é, de idéias e informações. A comunicação é o meio principal para troca de informações nas organizações;

As trocas de informações são constantes, sobre assuntos técnicos, atividades profissionais ou da empresa. O Eng D considera que a maior parte de seu trabalho é comunicação. O ritmo da obra e as questões operacionais ditam os tópicos das mensagens entre os dois engenheiros operacionais. Todos os aspectos macros da organização, no entanto, são conversados entre os dois gestores com o Eng. D.

A comunicação é considerada satisfatória para os membros da equipe, porém nem sempre chega com a antecedência desejada. Existe a prática de solicitar “para ontem” tarefas inesperadas, em particular do gestor mais jovem.

Maximiano (2006) coloca que a eficácia das relações interpessoais nas organizações depende da qualidade do processo de comunicação, as quais, por sua vez, influenciam a coordenação das unidades de trabalho e a eficácia do processo decisório.

Os membros da equipe consideram que com o aumento da interação, e com a familiaridade que a convivência entre proporciona, aconteceu uma melhora na qualidade da comunicação, e também nos relacionamentos. Consideram raros os problemas de comunicação. Por sua vez, a segurança da informação auxilia nas decisões.

Segundo Kwasnicka e Chang Junior (2006), a frequência da interação diz respeito ao quanto os atores falam entre si, que permite ao grupo desenvolver habilidades no desempenho das tarefas e a transformação de conhecimento tácito em explícito.

O *staff* do escritório da empresa é pequeno, todos interagem frequentemente. No entanto, o fato de suas atividades ser do setor operacional ocasionam uma maior interação entre os Eng. S e D e Sr. M, entre as atividades de planejamento, táticas e estratégicas entre os Eng. F, Eng. S e D, e todos interagem com a Srta. B nas atividades administrativas. O assistente administrativo Sr. M em geral fica na obra, comparecendo ao escritório duas a três vezes por semana, interagindo por telefone com o pessoal do escritório. A comunicação é geralmente verbal, pessoal e informal.

Dos colaboradores mais jovens, todos consideram que o aprendizado é freqüente, e apontam o Eng. S como a pessoa que mais traz novidades, informações. Consideram que a interação e a troca de idéias e opiniões aumentam o conhecimento.

A implantação do programa de qualidade na empresa, no entanto, está fazendo com que a empresa coloque no papel os procedimentos operacionais da obra. Este conhecimento reflete no escritório, onde as atividades estão sendo aperfeiçoadas, notadamente nas cotações de preços, que segundo F, está sendo feita com muita qualidade. Em uma licitação, por exemplo, cada item é cotado e verificado, as planilhas de preços e custos estão sempre atualizadas.

Portanto a interação é freqüente, verbal e informal, mas os procedimentos operacionais estão sendo explicitados devido ao programa de qualidade, e com o aumento da interação aumenta o conhecimento.

Quanto aos meios de comunicação, Maximiano (2006) estabelece três grupos básicos: a comunicação pessoal, a comunicação escrita ou impressa e a comunicação por meio ou equipamento .

Quanto à equipe interna, o meio de comunicação mais utilizado é a comunicação verbal, por telefone ou pessoalmente, com freqüência ao final do expediente, quando os engenheiros voltam da obra. A Srta B afirma que conversa muito sobre as atividades da empresa inclusive no intervalo do almoço, “na estradinha, durante o almoço, na volta” com o Eng S.

Não é realizado nenhum tipo de relatório, exceto quando algum dos gestores viaja. Existe uma planilha de custos da obra, no entanto. A comunicação escrita em geral vem das atividades comerciais e operacionais, como os projetos, croquis de modificações de projetos, planilhas de preços de vendas das unidades, planilha das unidades vendidas, propostas de negociação de unidades, catálogos, cotações etc.

O e-mail é pouco utilizado entre a equipe, mas muito utilizado com os fornecedores. Uma dificuldade é que o escritório da obra não está ligado a internet, desta forma as comunicações acabam sendo via telefone e verbal. Segundo o Sr. M, 70% da comunicação é por telefone.

Na obra existe comunicação escrita, como cartazes de segurança, projetos, croquis de modificações, plantas, orçamentos, folhetos, catálogos.

A relação é considerada a unidade básica da análise em uma rede social, segundo Recuero (2009a). Uma relação é feita de várias interações. Os laços são a efetiva conexão

entre os atores que estão envolvidos nas interações. Eles são resultados da sedimentação das relações estabelecidas entre os agentes.

O Eng. S aponta como maior interação com o Eng D, devido às atividades que ambos exercem, e com o Eng. F, particularmente sobre grandes decisões de negócio.

A Srta. B interage mais com o Eng F, de quem é secretária, marcando reuniões, atendendo ligações, mas em algumas atividades interage mais com o Eng S, o Sr. M vem na seqüência, e em menor grau com o Eng. D. Com estes três últimos em geral são mensagens sobre as obras, e questões financeiras, como encaminhamento de notas fiscais. A Srta B aponta que a interação depende da atividade, mas considera maior com o Eng. F.

O Eng. D interage mais com o Eng. S, devido às atividades operacionais, já que são os engenheiros da obra, são amigos, trocam opiniões; na seqüência vem o Sr. M e o Sr. N.

O Sr. M interage, pela ordem, com o Eng S, D, Srta. B, e com o setor operacional (o Sr. N e colaboradores da obra).

Em termos de proximidade, ou de laços mais profundos, o tempo vem junto com a afinidade. Afinidades de idade, de atividades ou dos temas de conversação influenciam nos laços, mas o tempo é um fator fundamental. Os engenheiros possuem uma relação mais próxima, devido às relações de trabalho (colegas), afinidade, amizade e tempo de convivência. O Eng F e o Eng S trabalham juntos há dez anos, o Eng. D está a cinco anos. A Srta B vem na seqüência, também devido aos mais de dois anos de convivência, e finalmente o mais recente membro da equipe do escritório, Sr. M, ainda muito recente na equipe, já que está há apenas seis meses.

As interações no trabalho são muito determinadas pelas atividades, mas a equipe costuma interagir fora do escritório, em eventos sociais e informais, o que aprofunda o relacionamento e cria os laços entre eles. A Srta B considera a equipe “uma família”.

Por outro lado, o Eng F aponta que sempre buscou dar atenção aos relacionamentos com os colaboradores, inclusive enquanto gestor do CREA/SC, o que passa por saber ouvir suas dificuldades e problemas. Esta filosofia é repassada aos demais engenheiros, responsáveis pela área operacional, em especial ao diretor técnico. Ambos são profissionais preocupados com a qualidade da obra e a segurança dos colaboradores.

Granovetter (1973) em seus estudos apontou que laços podem ser do tipo fortes ou fracos, sendo que laços fracos seriam muito mais importantes na manutenção de uma rede social do que os laços fortes. Laços fracos são formados por interações mais pontuais, superficiais, e laços fortes por relações de amizade, intimidade.

O Eng. F afirma que todos os colaboradores que a empresa teve, desde o início, foram por indicação, tinham algum vínculo pessoal, ora por um amigo, ora por outro funcionário. Sempre procura a indicação pessoal. O engenheiro D é sobrinho, e o Eng. S filho de uma amiga da esposa. A secretária foi indicada pela antiga funcionária, e o Sr. M é filho de pessoas que prestam serviço para pessoas da família; Ou seja, os laços fortes e fracos propiciaram os contatos para as contratações. Ressalta que a parte técnica é importante na contratação e na manutenção de um colaborador, e que esta política sempre funcionou muito bem, jamais alguém do seu *staff* saiu por deficiência técnica ou de confiança, e sim porque conseguiu melhores oportunidades.

Nos estudos sobre redes, o relacionamento é o grande tema de convergência, presentes em três palavras-chave, nós, cooperação e interdependência (GIGLIO, 2006). Fisher (apud PRIMO, 2007), ao discorrer sobre as características qualitativas dos relacionamentos, coloca que o relacionamento entre dois atores pode ser caracterizado em virtude dos graus de confiança e compromisso em cena.

Em relação à equipe interna, os gestores e colaboradores consideram que há cooperação e confiança. Segundo a Srta B, com o aumento das interações existe um aumento da confiança entre os membros da equipe. O Eng. F destaca que a indicação funciona no sentido de já haver uma confiança ao contratar o funcionário.

Goffman (apud RECUERO, 2009a) diferencia laços relacionais, constituídos através de relações sociais, que acontecem apenas através das interações dos atores em uma rede social, e laços de associação, os quais ocorrem pelo pertencimento a uma instituição, local ou grupo, independente de interação. Degenne & Forsé, e Scott (apud RECUERO, 2009a) apontam a existência de laços multiplexos, quando são constituídos de diversas relações sociais

Como já colocado, a equipe da XYZ é conectada por diversos laços afetivos e profissionais. O Eng. S possui laços mais profundos com o Eng F, com quem é sócio e amigo, participa de entidades de classe, como da ACE, participaram juntos da fundação do CREDCREA, do interesse pelos rumos do CREA/SC.

Por sua vez, Recuero (2009a), coloca o capital social como um conjunto de recursos de um determinado grupo (recursos variados e dependentes de sua função) que pode ser usufruído por todos os membros do grupo, ainda que individualmente, e que está baseado na reciprocidade.

A equipe considera haver reciprocidade entre os membros da equipe: existe troca de informações, aprendizado e o aumento do conhecimento. Os colaboradores de valem dos

relacionamentos já estabelecidos pela empresa em suas atividades, e da influencia de seus gestores, como por exemplo, do Eng F junto aos bancos, e de ambos em algumas empresas fornecedoras.

Gouldner (apud SIQUEIRA, 2005) defende serem as relações sociais regidas por um princípio moral, aceito universalmente e não padronizado, que define como obrigação o ato de retribuir um favor recebido. Denominado *norma de reciprocidade*, assenta-se em duas exigências sociais básicas:

- a) Deve-se ajudar a quem nos ajuda e;
- b) Não se deve prejudicar a quem nos beneficia

Da equipe interna, a Srta B admite a troca de favores, e é de opinião que estes devem ser retribuídos, na medida da possibilidade, opinião partilhada pelo S. Segundo ela, nunca aconteceu de não ter recebido retribuição de um favor prestado. Acredita haver reciprocidade na equipe interna. Segundo ela, quem mais pede favores “e tudo para ontem” é o Eng S. O Sr. M não considera o fato de auxiliar um colega de trabalho um “favor”. O Eng. D e F não esperam retribuição de favores prestados.

As questões de justiça Adams (apud SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004) mostrou que, em seus relacionamentos sociais, indivíduos pesariam seus retornos e seus investimentos nesta relação, ou seja, indivíduos permanecem em uma relação se percebem que seus investimentos são proporcionais ao investimento do outro. Do contrário, ou percebendo injustiça na relação, o individuo desenvolveria estratégias cognitivas de compensação que, caso falhassem, o levariam a desistir deste relacionamento.

Os membros da equipe alegam não ter presenciado ou sofrido na empresa situações de injustiça, portanto não sabem opinar sobre o assunto; todos pensam que se as vissem, tentaria consertar, resolver.

Segundo Marteleto (2001), em qualquer rede social alguns elos mantêm relações mais estreitas ou mais íntimas. É o que se denomina *cliques*, que Emyrbayer define como um “grupo de atores no qual cada um está direta e fortemente ligado a todos os outros” (apud MARTELETO, 2001, p.75).

Diante das informações colhidas, a pequena rede do escritório da empresa é um clique da empresa como um todo, no entanto com laços mais fortes entre os engenheiros, fruto de relacionamentos como parentesco, sociedade, amizade, colegas de profissão, associativos.

A multiplexidade, segundo Recuero (2009a), refere-se à medida dos diferentes tipos de relação social que existem em uma determinada rede, às diversas qualidade e trocas que caracterizam uma determinada conexão social.



Dos depoimentos, podem ser observados laços mais fortes entre os dois gestores (amizade, colegas associativos, sociedade, gestão da empresa, colegas de profissão, mentor e pupilo), muito forte de ambos com o Eng. D (amizade, participação societária, parentesco, colegas de profissão, mentores e pupilo), laços de amizade com a Srta B, e em menor grau com o Sr. M, que está mais recente na equipe.

Conforme Fittipaldi e Donaire (2006), as características presentes nas redes de negócios são as seguintes:

- a) Coordenação: onde cada membro desempenha o seu papel no momento certo;
- b) Interdependência: ou seja, dependência mútua entre si
- c) Especialização: cada empresa tem uma função bem definida na rede
- d) Complementaridade: as atividades de cada ator complementam-se, permitindo a criação de redes desenhadas para tratar de situações complexas que não poderiam ser tratadas por uma simples organização.
- e) Fidelização recíproca: ajuda mútua para obtenção do sucesso mútuo.
- f) Competitividade: as empresas pertencentes têm mais competitividade, através de ganhos de escala, novas oportunidades.

Entre os gestores percebe-se também na equipe interna, onde cada um tem a sua atividade, mas podem eles podem se substituir tranquilamente; existe a complementaridade dos vínculos também, já que algumas organizações possuem laços mais fortes com um ou outro, garantindo um acesso maior a recursos.

Segundo Marteleto (2001), nem sempre os indivíduos com mais contatos diretos em uma rede ocupam as posições mais centrais. Isto pode ocorrer devido à utilização estratégica de suas “aberturas estruturais”. A idéia da utilização de aberturas estruturais baseia-se na otimização das relações e maximização dos contatos, o que interfere diretamente na centralidade de um indivíduo no ambiente das redes

Uma questão interessante sobre a dinâmica da rede interna da organização diz respeito ao papel em decisões estratégicas ou busca de novos negócios. Desta forma, ao serem inquiridos sobre quem buscariam para discutir uma possibilidade de negócio os colaboradores apontaram o Eng. S, pois ele “busca ali e aqui” Um novo projeto, no entanto, após elaborado passa para a decisão do sócio majoritário, que estuda com os outros dois engenheiros os novos projetos.

Segundo a Recuero (2009a) um aspecto importante da rede é a sua emergência de padrões de comportamento em larga escala, como a cooperação, a competição e o conflito. (...) A cooperação é o processo de formador de Estruturas sociais. Sem cooperação, no sentido

de um agir organizado, não há sociedade. A cooperação pode ser gerada pelos interesses individuais, pelo capital social envolvido e pelas finalidades do grupo.

Os membros da equipe apontam a presença de confiança e cooperação entre eles, e já foi apontada a existência do capital social. Os colaboradores não apontaram conflitos, ou pelo menos conflitos sérios que deteriorem as relações do grupo. As metas gerais da empresa (missão e visão) não são conhecidas ou divulgadas, mas as metas operacionais, como a obtenção do programa de qualidade, as referentes aos cronogramas e a qualidade da obra são bem claras aos colaboradores.

Heller (2001) cita como formato de as equipes formais e as informais, onde as primeiras são em geral permanentes, o trabalho repetitivo e atuação definida, e as segundas para tratar de necessidades como projetos temporários

A equipe tem uma constituição formal com as atividades são distintas e definidas. O engenheiro F é o diretor presidente da empresa e gestor administrativo, o engenheiro S o diretor técnico, cuidando da parte técnica, o engenheiro D é um dos engenheiros da obra. As decisões de caráter estratégico da empresa são discutidas em conjunto, mas o Eng. F tem a palavra final, por sua experiência, cargo e função.

Heller (2001) afirma que uma equipe de verdade é uma força dinâmica, mutante, viva, formada por pessoas que se reúnem para trabalhar, onde discutem objetivos, avaliam idéias, tomam decisões e buscam alcançar juntas suas metas.

Os gestores, apesar de terem bem clara a visão da empresa em crescimento, não sabem precisar a missão e a visão da empresa, além de ser “uma grande empresa de engenharia”. Isto não impede a empresa de ter várias estratégias diversificadas, trabalhando simultaneamente em um empreendimento voltado para um público de menor poder aquisitivo, e outro para a classe média alta, participando de licitações de obras públicas etc.

A busca de captação de novos negócios também é um desafio. A empresa participa de licitações, busca terrenos para futuros contatos, segundo o Eng S.

Em relação à obra, a empresa possui duas metas, a qualidade e o cronograma, sacrificando a segunda pela primeira. Outra meta é a obtenção do nível “A” do PEQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional), para o final de 2010, a cargo de Eng D. Segundo ele, vamos mostrar “o quanto somos bons”.

Segundo Cross e Prusak (2002), em toda a organização existe uma rede informal, em geral vista como inimigas pelos gestores. Por sua vez, quatro papéis se destacam:

- a) O conector central, o qual liga a maior parte das pessoas de uma rede informal umas com as outras, em geral sabem onde conseguir informações ou peritos para realizar a tarefa da rede;
- b) O expensor de fronteiras, que conecta uma determinada rede informal umas com outras partes da empresa ou com redes similares em outras organizações;
- c) O corretor de informação, que mantém a comunicação entre os diferentes subgrupos de uma rede informal, unindo-os e impedindo que a rede se fragmente em subunidades menores e menos eficientes;
- d) O especialista periférico, a quem todos de uma rede informal podem recorrer sempre que algum conhecimento específico é necessário.

Segundo a Srta B, esta recebe novas informações constantemente, em especial da equipe interna sobre suas atividades. Novas informações em geral provêm do Eng S, segundo apontam os demais colaboradores, pois transita em diversos grupos, seria o expensor de fronteiras. O Eng. D também foi apontado como possuidor de uma boa capacidade de comunicação entre diferentes grupos. O Eng. F é muito procurado por pessoas de fora da organização para informações, devido aos seus muitos contatos: freqüentemente serve de intermediários para contatos entre conhecidos de diversos grupos. O Sr. M serve como intermediário para o pessoal da obra.

Não existe um conector central, ou um corretor de informação ou não foram identificados. Todos alegam saber onde encontrar as informações que precisam.

A abordagem centrada na rede inteira trabalha com uma população limitada ou finita, onde se investigam as relações dentro do grupo; na rede da equipe optou-se pela abordagem da rede inteira, conforme figura 09. Os círculos em verde são os dois gestores e o engenheiro D, e os azuis os dois outros colaboradores.

O Eng F (1) está ligado por fortes laços fortes com o Eng S (2) e o Eng D (3), pois são laços multiplexos. Os laços com os colaboradores, B (4) e M (5) são mais fracos, ainda que fortes, já que são provenientes de relacionamentos ainda não tão sedimentados. Segundo Emyrbayer esta rede é um clique onde representando “grupo de atores no qual cada um está direta e fortemente ligado a todos os outros” (apud MARTELETO, 2001, p.75).

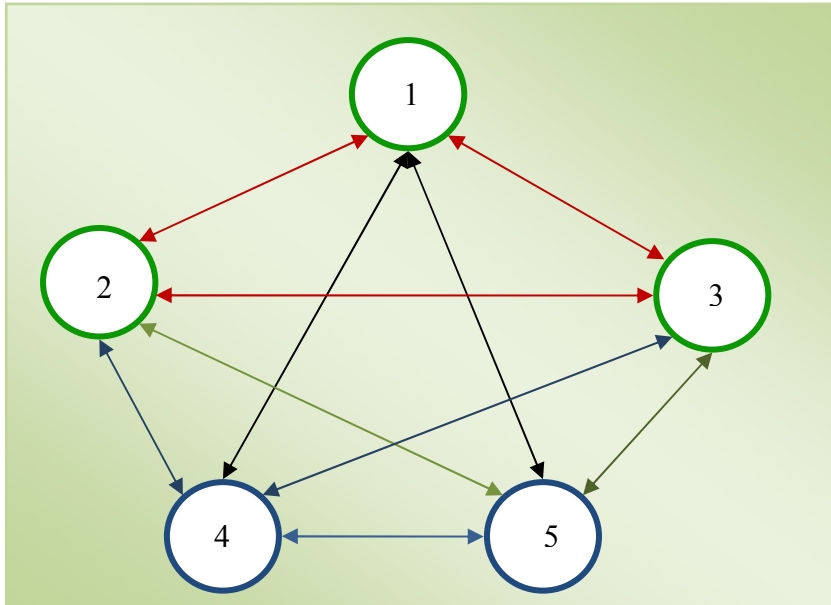


Figura 09: Rede Interna da XYZ Engenharia  
 Fonte: Autora, baseados nos depoimentos dos gestores

A figura 10, no entanto, representa a dinâmica da prospecção dos negócios, com uma dinâmica de interações diferentes, onde o Eng S aparece como o canal inicial de discussão sobre um novo negócio para os colaboradores.

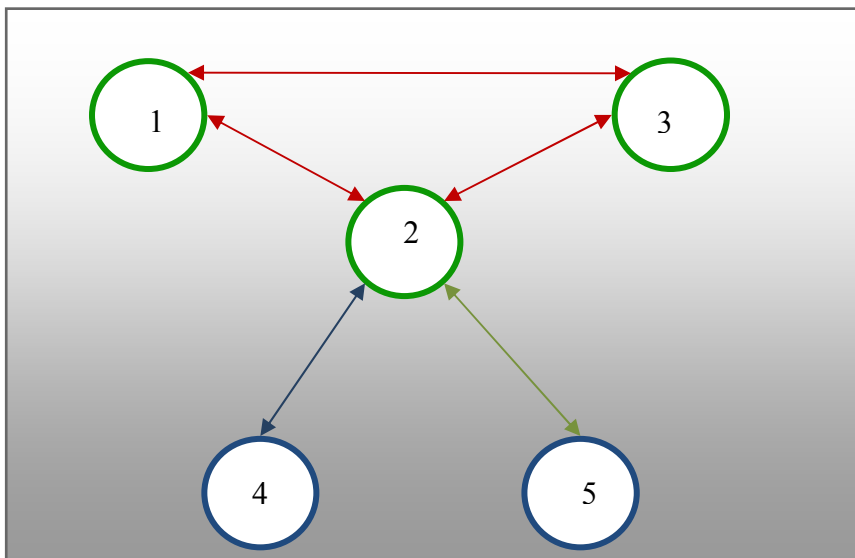


Figura 10: Rede Interna da XYZ Engenharia – captação de negócios  
 Fonte: Autora, baseados nos depoimentos dos gestores

A figura ilustra que a interação depende da atividade e do tópico de análise, cada indivíduo pode ter uma centralidade diferente dependendo assunto.

#### 4.4 *Networking*

Segundo Marteleto e Silva (2004), redes são sistemas compostos por “nós” e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações etc.) conectados por algum tipo de relação.

Segundo Lóssio (2007) uma sólida rede de relacionamentos profissionais reside em vários níveis: clientes, parceiros, entidades, jornalistas.

Para a rede pessoal de negócios do Eng. S, foi solicitado que este identificasse e quantificasse os contatos e amigos apenas de sua rede profissional, considerando os mais próximos, e uma estimativa dos conhecidos da área profissional. Entre sócios e amigos íntimos são quinze pessoas. Do círculo próximo, o total é de 290 (duzentos e noventa) pessoas, sendo 70 (setenta) entre participantes de entidades de classe e 100 (cem) da faculdade, 100 (cem) entre clientes. Dos conhecidos mais próximos em empresas fornecedoras (contatos pessoais) cita 20 (vinte) pessoas. Não foram considerados outros grupos como o clube de serviços, futebol, familiares, amigos pessoais, a rede pessoal da esposa, do clube do vinho, entre outros. A soma resulta em 305 pessoas do círculo profissional.

Traçar a rede profissional pessoal do Eng. F é uma tarefa complexa: ele estima os conhecidos advindos das entidades em que participou em mais de um mil pessoas, sem contar sua participação no CREA/SC, onde conheceu todas as entidades de classe do interior do Estado, as Inspetorias, incluindo os funcionários, os presidentes de CREA's de todo o país, diretorias de CREA's amigos, como Paraná e Santa Catarina, o que soma mais de um mil também. Desta forma, estimou-se apenas o número de contatos em áreas profissionais considerando apenas os de seu círculo mais próximo. O círculo mais próximo de provenientes das entidades tem cerca 50 (cinquenta) pessoas, e o círculo de conhecidos de entidades em torno de 1.000 (mil) pessoas; os contatos de empresas cerca de 50 (cinquenta) contatos, dos quais 30 (trinta) são mais próximos; CREA são 50 (cinquenta) mais próximos e 950 (novecentos e cinquenta) conhecidos, clientes 150 (cento e cinquenta). Este número seria ainda mais elevado devido a intensa participação em *hobbys*, trabalhos sociais, entidades diversas (sua rede de *hobbys*, amigos íntimos e família, apenas considerando os mais próximos, teriam pelo menos mais 150 (cento e cinquenta) pessoas, não considerados aqui). A figura 11 mostra a distribuição da rede de contatos profissionais do Eng F; Dos 130 (cento e trinta) mais próximos, ele destacou que pelo menos 50 (cinquenta) são mais íntimos, mas não

foi possível definir o número por entidade. O total resulta em cerca de 2.250 pessoas (duas mil duzentos e cinquenta).

De sua época no CREA ainda mantém contatos em diversas cidades do Estado, através de profissionais de entidades e participantes das inspetorias do interior, além de outros Estados. Das entidades classistas também tem muitos contatos.

Castells (1999) afirma que os relacionamentos humanos atuais ocorrem em redes, entendidos e como formas específicas de estrutura da era da informação, relativos aos arranjos das pessoas, nas relações de produção, consumo e experiência e poder. Esta configuração difere da forma de décadas passadas, nas quais predominava a influência dos pequenos grupos sociais, como a família.

O Eng. S se relaciona com vários grupos, iniciada com atividades esportivas (futebol), classistas, inicialmente na ACE, onde ocupa uma diretoria e já foi vice-presidente, no CREDCREA, no qual foi um dos fundadores e participou do Conselho, clubes de serviço, clube do vinho, ACE gourmet, jipe, entre outros. Fez uma especialização, onde travou alguns contatos profissionais. Isto proporciona a ele uma série de conhecidos e amigos próximos.

O Eng F participa de muitos grupos: a primeira associação de que participou, além dos clubes sociais de que seu pai era associado, foi a associação de ex-alunos do Colégio Catarinense da turma de 197), que ele e alguns colegas fundaram, uma turma muito unida, que proporciona até hoje contatos em diversos campos, advogados, médicos, empresários, funcionários públicos. Ainda hoje se reúnem, recentemente realizaram a festa de 35 (trinta e cinco) anos de formados, em que participaram 73 (setenta e três) pessoas. Nos esportes, jogou tennis, onde participou de campeonatos brasileiros. Atualmente participa de grupos de motos, vinhos, jipe, ginástica, ACE gourmet, gourmet, entidades sociais como a Fundação Vidal Ramos, Educandário Santa Catarina, todos os anos faz uma festa de Natal das crianças das comunidades da Costeira, Morro da Penitenciária e outras, em consonância com as lideranças locais. Estes contatos resultam em eventos sociais diários, que procura atender sempre que possível. Foi professor da UFSC durante dois anos, que proporcionou contatos entre os alunos.

Entre as entidades de classe, iniciou nas entidades estudantis, entre as quais o DCE da UFSC, e após a formatura ingressou na ACE, aonde chegou à presidência por duas gestões. Foi conselheiro e presidente por duas gestões do Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia – CREA/SC. Participou de diversas associações, das quais hoje é vice-presidente para engenharia e arquitetura do SINAENCO.

Segundo Castells (1999, p.566) “o que um nó é depende do tipo de redes concretas de que estamos falando”. Cita como exemplos “conselhos nacionais de ministros e comissários europeus da rede política que governa a Comunidade Européia”.

No caso da rede pessoal dos gestores, a ênfase está na rede de contatos pessoais de negócios, que podem ou não estar inseridos nas empresas e entidades da rede da empresa. Foram quantificados apenas os mais íntimos e conhecido de confiança.

A interação é sempre um processo comunicacional, segundo afirmam Watzlawick, Beavin e Jackson (apud RECUERO, 2009a), portanto estudar a interação compreende estudar a comunicação entre os atores, suas trocas de mensagens, o sentido das mesmas, e como as trocas sociais dependem, essencialmente, das trocas comunicativas.

Segundo o Eng. S, a comunicação é constante e, no seu caso, em geral pessoal, por telefone, mas também por mensagens eletrônicas. As mensagens em geral são profissionais e recíprocas. Com os contatos mais próximos, no entanto, o conteúdo também é pessoal, como no caso dos concorrentes citados e das empresas mais próximas. Segundo ele, os assuntos são em geral sobre economia, assuntos gerais, políticos. Não procura visitar os contatos, não vê a necessidade desta prática.

Já o Eng. F mantém uma intensa comunicação com os seus contatos, visita-os, toma cafezinho, conversa sobre assuntos diversos: política, economia, geral. Recebe cerca de 100 (cem) e-mails por dias, e responde pelo menos a metade.

Portanto, além do conteúdo profissional, as mensagens versam sobre assuntos diversos como economia, política, social. A manutenção dos contatos também é importante, no caso de F ele comenta se comunicar ainda hoje com conhecidos das entidades e grupos que participou.

Para Robbins (2005), a comunicação é a transferência de significados entre os membros de um grupo, isto é, de idéias e informações.

Os gestores comunicam-se com os contatos das empresas mais próximas em busca de conselhos e informações. Por sua vez, recebem deles informações sobre novos produtos, processo, negócios, não apenas da própria obra, mas de engenharia e negócios em geral.

Por sua vez, segundo Kwasnicka e Chang Junior (2006), a frequência da interação diz respeito ao quanto os atores falam entre si, que permite ao grupo desenvolver habilidades no desempenho das tarefas e a transformação de conhecimento tácito em explícito.

As informações, a troca de idéias e opiniões, proporcionam aumento de conhecimento de forma geral, as vezes explicitado em tecnologias de processos e materiais na obra, segundo S. Conforme já colocado, F aponta o interesse por soluções, sugestões, auxílio em imprecisões

em seus orçamentos ou custos. Os gestores afirmam gostar de falar de assuntos diversos, não apenas engenharia, que os auxiliam na tomada de decisões estratégicas, de investimento.

A relação é considerada a unidade básica da análise em uma rede social, segundo Recuero (2009a). Uma relação é feita de várias interações.

As relações mais fortes apontadas pelos gestores são frutos de várias interações, construídas ao longo de anos de convivência em ambientes diversos, como participação ativa em associações classistas, faculdades, *hobbys*. Uma das características em comum é o fato de manterem contato com estas pessoas, seja pessoal, seja por mensagens eletrônicas.

Granovetter (1973) em seus estudos apontou que laços podem ser do tipo fortes ou fracos, sendo que laços fracos seriam muito mais importantes na manutenção de uma rede social do que os laços fortes. Laços fracos são formados por interações mais pontuais, superficiais, e laços fortes por relações de amizade, intimidade.

Os gestores da XYZ mantêm laços fortes entre si, como demonstrou os depoimentos. No entanto, eles também transitam em outros grupos, os que os tornam pontes, conectores entre grupos diversos. Isto permite, por exemplo, ao Eng F viabilizar contatos de negócio para a empresa e para os parceiros da rede da empresa. Graças à atuação classista e a veia política, e as conexões familiares, o empresário ocupa uma posição privilegiada em várias redes. O Eng S afirma já ter indicado parceiros da rede da empresa para outros negócios de outros contatos. A empresa também se vale de sua rede, como no caso da contratação da Consultoria do SENAI.

O número enorme de conhecidos apontados pelos gestores evidencia o número de laços fracos dos gestores, considerando apenas os conhecidos profissionais, que somando resulta em 2120 (dois mil cento e vinte) para F e 290 (duzentos e noventa) para S.

O Eng. S aponta que seus maiores contatos profissionais entre os colegas do clube de serviço, da ACE, do CREDCREA, dos fornecedores mais próximos, da faculdade e da Especialização em Engenharia de Segurança de Trabalho.

Das 49 (quarenta e nove) empresas apontadas como relacionamentos da XYZ no quadro 03, pelo menos 27 (vinte e sete) tiveram origem em contatos pessoais, amigos de infância, colegas de entidades, especialização, faculdade, pessoais de um dos gestores. Os contatos rendem oportunidades de negócios para a empresa, como no caso da Dígito, onde o relacionamento pessoal auxiliou na contratação da empresa para realizar a obra do edifício sede da organização.

Nos estudos sobre redes, o relacionamento é o grande tema de convergência, presentes em três palavras-chave, nós, cooperação e interdependência (GIGLIO, 2006). Fisher



(apud PRIMO, 2007), ao discorrer sobre as características qualitativas dos relacionamentos, coloca que o relacionamento entre dois atores pode ser caracterizado em virtude dos graus de confiança e compromisso em cena. Em outras palavras, à medida que cada parceiro se inclui na relação e se compromete com ela.

A palavra chave para os gestores em seus relacionamentos próximos de negócios é confiança. Isto resulta na segurança na qualidade de produtos (matéria-prima e de serviços), em preços competitivos, fundamental na realização das atividades profissionais.

Recuero (2009a) coloca o capital social como um conjunto de recursos de um determinado grupo (recursos variados e dependentes de sua função) que pode ser usufruído por todos os membros do grupo, ainda que individualmente, e que está baseado na reciprocidade.

O capital social proveniente de suas redes pessoais é percebido em geral sob a forma de informações e conhecimento; mas também na ética e nos relacionamentos, que ambos prezam. A questão das indicações recíprocas para clientes também foi apontada, e outras oportunidades de negócios.

Segundo Borges e Albuquerque (2004), podem-se diferenciar dois processos de socialização, primária e secundária, onde a primeira envolve a transformação da criança em um membro participante da sociedade, e a segunda refere-se a processos posteriores de introdução em um mundo social específico, como ocorre na condição de trabalhador. Neste sentido, a socialização profissional trata da inserção em uma determinada profissão, como médico, advogada etc, e abrangem relações com instituições de natureza diversa, como com instituições de ensino, conselhos, associações.

Segundo o Eng S, a socialização começou pela faculdade, aprofundou com os parentes próximos, também profissionais de engenharia, que participavam ativamente de diversas associações profissionais, mas foi aprofundada com o Eng F, que o levou a participação ativa em entidades de classe; considera importante a participação nas entidades de classe, afirma que de sua turma de formandos tem a maior expressão de participação classista – já foi vice da mais antiga entidade do Estado, a ACE, ocasião em que interagiu com personalidades políticas e da engenharia municipal, estadual e nacional. Também se orgulha de ser sócio fundador do CREDCREA. Participa ativamente dos rumos do Conselho de classe.

Já quanto ao Eng. F, a primeira entidade em que participou, e foi fundador, foi a Associação dos Ex-Alunos do Colégio Catarinense de 1973, fundada em 1974, que posteriormente deu origem a Associação dos Ex-Alunos do Colégio Catarinense criada pelo colégio. Tinham diretoria, carnês de mensalidade, foi presidente algumas vezes, todos os anos

fazia um churrasco comemorativo. A associação não existe mais, mas parte da turma ainda se reúne mensalmente em um barzinho. Foi esta entidade que o levou para a vida associativa, ao Diretório Central dos Estudantes (DCE) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), as entidades de classe e sociais.

A rede profissional começa com a execução de atividades profissionais, como colegas de faculdade, trabalho, que tem em comum a mesma área de atuação, informações e conexões. Esta rede se amplia com pessoas de outras áreas na organização em que se atua profissionalmente, e através das redes de oportunidades, aquelas integradas por iniciativa própria, como um *hobby*. (MINARELLI, 2001).

O Eng. S aponta em sua rede profissional contatos da faculdade, das Entidades de que participa, a ACE e o CREDCREA, das empresas parceiras da XYZ, do curso de especialização na UFSC, ampliada pelo clube de serviço e clientes. Se ampliar o círculo, aponta a família, *hobbys*, esporte.

O Eng F, ainda durante a faculdade foi da diretoria do Diretório Acadêmico e do Diretório Central dos Estudantes (UFSC). Após a formatura, ingressou na ACE assim que se graduou, participou sempre ativamente, chegando à presidência por duas gestões. Além disso, participou da diretoria ou conselho de pelo menos 17 (dezessete) entidades de classe, sendo presidente em duas delas, não considerando as de caráter social e filantrópico, como blocos de carnaval, *hobbys*, etc. Alguns dos laços mais fortes da XYZ são amigos seus de infância, colégio e faculdade. E alguns são provenientes de sua passagem como professor da UFSC, onde foi patrono de várias turmas. Considera a socialização um sinônimo de vida.

Cita ainda na parte social a fundação Vidal Ramos, na qual é conselheiro e se tornará presidente, e o Educandário Santa Catarina. Participa ainda de diversos grupos, como o “grupo de trilha”, “grupo da moto”, “clube do vinho”, “clube do gourmet”t da ACE, etc.

Durante o seu mandato no CREA conheceu todos os presidentes do CREA do Brasil, fundou várias inspetorias regionais do CREA no Estado, e conheceu as demais, conheceu os presidentes de associações de engenharia das cidades do interior do estado. Além disso, coordenavam o CREA do ACRE e de Tocantins.

Nas questões de justiça, Adams (apud SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004) mostrou que, em seus relacionamentos sociais, indivíduos pesariam seus retornos e seus investimentos nesta relação, ou seja, indivíduos permanecem em uma relação se percebem que seus investimentos são proporcionais ao investimento do outro. Do contrário, ou percebendo injustiça na relação, o indivíduo desenvolveria estratégias cognitivas de compensação que, caso falhassem, o levariam a desistir deste relacionamento.

Os gestores negam jamais terem presenciado injustiças em seus relacionamentos. Não procuram deliberadamente um contato específico, não planejam desta forma. Segundo S, ele “deixa a vida me levar”. O Eng. F, no entanto, admite já ter percebido a aproximação de pessoas atraídas pelo seu currículo classista ou conexões familiares. Apesar de incomodar, sua atitude é não discriminar, afinal, mesmo esta aproximação pode mais a frente resultar em uma relação amigável.

Lin (apud XIMENES, 2008) afirma que os recursos disponíveis por meio das redes sociais condicionam os resultados das ações dos indivíduos apresentando quatro fatores para explicar o modo como o fazem:

- a) O fluxo é facilitado: os laços sociais colocados em posições estratégicas fornecem aos atores informações úteis sobre oportunidade e escolhas;
- b) Esses laços influenciam os agentes que têm um papel importante nas decisões;
- c) Os laços sociais podem ser concebidos como credenciais que garantam as possibilidades individuais de aceder recursos disponíveis em suas redes;
- d) As relações sociais reforçam a identidade e o reconhecimento, ou seja, o reconhecimento público no que diz respeito ao direito de determinados recursos.

Os gestores concordam que os relacionamentos da empresa ou dos gestores fornecem informações estratégicas, influenciando na tomada de decisão, e que laços sociais podem ser concebidos como credenciais que garantam as possibilidades individuais de receber informações úteis. Ambos não sabem afirmar se esta proporciona direito a recursos, ou não ficaram claro quais seriam os recursos.

Os estudos da chamada teoria das redes levaram o foco nas propriedades dinâmicas, tratando-as como Estruturas em movimentos e em evolução contínua. Essas Estruturas formam três tipologias, as redes igualitárias, as redes mundos pequenos e redes sem escalas: Segundo Recuero (2009a), as “redes mundos pequenos” surgiu em pesquisas de redes sociais para mostrar a conectividade, ou seja, que todas as pessoas estariam ligadas umas às outras em algum nível. Um experimento realizado por Milgran em 1956 mostrou que havia uma pequena cadeia de conexões entre duas pessoas quaisquer. (Figura 03)

O Engenheiro S possui extensas conexões familiares, com parentes próximos e amigos de juventude no exterior, amigos e conhecidos em áreas políticas, justiça, públicas, empresariais. Mas a participação em entidades ampliou muito o círculo de conhecidos e amigos.

O Eng F informa ter feito alguns exercícios mentais para este trabalho, e informa que entre seu círculo de relacionamentos existem pelo menos cinco desembargadores, alguns

bispos, políticos bem situados a nível federal e estadual, parentes próximos em organismos internacionais, amigos e conhecidos em vários países, o que proporciona muitas ligações. Ele acredita que estamos todos conectados de alguma forma, formando uma grande rede mundial.

Para Woods e Ormerod (1996), são princípios para ativar com eficiência uma rede de relações, entre outras atividades,

- a) Destacar-se nas atividades profissionais;
- b) Dar apoio;
- c) Conhecer pessoas diferentes, isto é, com interesses e origens diversas;
- d) Marcar presença, associar-se a vários grupos e participar;
- e) Inteirar-se das especialidades de cada pessoa.

Dos itens acima, os gestores admitem a concessão de apoio, o trânsito em grupos diferentes, a associação a diversos grupos, interesse pelas atividades das pessoas. No entanto, cabe destacar que a atuação do Eng F é bem superior, ou seja, participou de mais associações, grupos, deu aulas na UFSC, conheceu mais pessoas do que o colega de sociedade. Portanto, ambos realizam atividades para ativar a rede de relacionamentos.

Segundo Minarelli (2001) a rede é o canal que capta, integra e distribui informações, bens e serviços com muita eficiência, tanto para operações de negócios quanto em relação às pessoas.

Os gestores consideram que conseguem informações valiosas de seus contatos que os auxiliam nas decisões estratégicas da empresa. Pelo menos metade dos atores parceiros da empresa são contatos próximos dos gestores.

Segundo Mintzberg (1986), executivos mantêm contatos externos visando principalmente a obter informações. O papel do executivo destina-se a estabelecer o sistema de informações externas do próprio executivo: informal, verbal, mas, não obstante, eficiente.

Uma parte considerável das atividades diárias dos gestores, segundo o Eng. F, envolve interações com os contatos, ou busca de informações que auxilia nas atividades táticas ou estratégicas, como decisão de onde implantar um investimento, público-alvo, boas oportunidades em licitações.

Segundo Cardoso (apud LÓSSIO, 2007), os passos para cultivar uma rede de relacionamentos são os relacionados

- a) Manter contato com seus colegas da faculdade;
- b) Envolver-se com associações representativas, e projetos de interesse comum;
- c) Ligar para seus conhecidos e amigos; visitá-los;
- d) Visitar as empresas de seus conhecidos;

- e) Valorizar os *coffee-breaks*;
- f) Sempre ter cartões de visita em seu bolso;
- g) Conhecer seus funcionários, suas famílias, seus interesses;
- h) Conhecer seus vizinhos;
- i) Ser cordial, atencioso, educado e respeitoso com todos, independente do cargo, nível social, ou qualquer outro fator.
- j) Provocar uma boa primeira impressão em todos os novos contatos que você faz;
- k) Anotar os nomes das pessoas que você conhecer, guardar de forma organizada as informações que você tem sobre cada um, e periodicamente, ler essas informações;
- l) Procurar anotar e se lembrar de datas de aniversário, enviando um e-mail, um cartão, ou um telefonema;
- m) Saber escutar o que as pessoas falam pra você.

Os dois gestores afirmam manter contato com colegas da faculdade; ambos participam ativamente de associações de classe, destaque para o Eng F e sua prática sistemática de associativismo em sua vida profissional;

Ambos ligam para os conhecidos e amigos, cultivam uma rede de amigos em vários segmentos profissionais. O Eng F tem o hábito de visita-los, os fornecedores, o Setor de Engenharia da CEF. O eng. S, no entanto, não percebe a necessidade deste hábito. Ambos ligam para os conhecidos e amigos, cultivam uma rede de amigos em vários segmentos profissionais.

Ambos valorizam os *coffee-breaks* como oportunidades de fazer e aprofundar contatos.

O Eng, S confessa não utilizar muito seus cartões de visita. O Eng. F, no entanto, utiliza seus cartões com sabedoria: os da empresa, de diretor do SINAENCO, e até mesmo o do Clube do vinho, utilizado inclusive em viagens ao exterior. Sempre os têm na carteira, inclusive em momentos de lazer.

O Eng. F valoriza muito a questão do relacionamento com os funcionários, Tem por hábito ouvi-los, inclusive seus problemas de ordem pessoal, Comenta que os associados mais jovens agora também buscam esta prática, e a empresa está promovendo ações para aprofundar os vínculos e criar laços, notadamente com o pessoal operacional, um setor tradicionalmente marcado pela rotatividade.

Quanto aos vizinhos, o Eng F afirma que os conhece, já o Eng. S conhece vários vizinhos.

Ambos transitam em várias faixas de níveis sociais. O Eng. F não sabe dizer se passa uma imagem de inacessibilidade, considera improvável. Ambos afirmam jamais procuraram intencionalmente conhecer alguém, isto é, de forma premeditada. Pensam que a sinceridade, a transparência nas atitudes são o melhor meio de conquistar as pessoas.

Quanto aos dados dos contatos, o Eng. S tem uma “famosa” agenda, desde que graduou, onde anota os nomes dos contatos que realiza. Esta agenda já foi passada para o meio eletrônico. O Eng. F tem pelo menos uma centena de contatos na agenda do celular, e todos em arquivos em meio digital. Confessa que abandonou a agenda de papel há tempos.

Os gestores consideram importante saber ouvir, nas relações pessoais e de negócios. O Eng. F considera este um traço de seu caráter. Um outro traço em comum nos gestores é o fato de que ambos afirmam não considerar seus contatos profissionais como planejados, mas como algo que aconteceu ao longo da vida, devido a socializações diversas, ora de amizades fruto de empatias pessoais, ora de convivência em associações, clubes, escolas, cursos.

Woods e Ormerod (1996) mostram uma rede pessoal onde os círculos que irradiam do centro da teia de aranha representam graus de intimidade e confiança, quanto mais próximo círculo fica do centro da teia de aranha, maior o grau de intimidade ou de confiança do relacionamento.

Para a rede pessoal dos gestores, foi quantificada os amigos mais íntimos e os mais próximos em termos de contatos profissionais, na ótica de cada gestor. As figuras 11 e 12 ilustram a versão final, sendo a figura 11 mostra a distribuição dos contatos do Eng Sônego. e a figura 12 o engenheiro F.

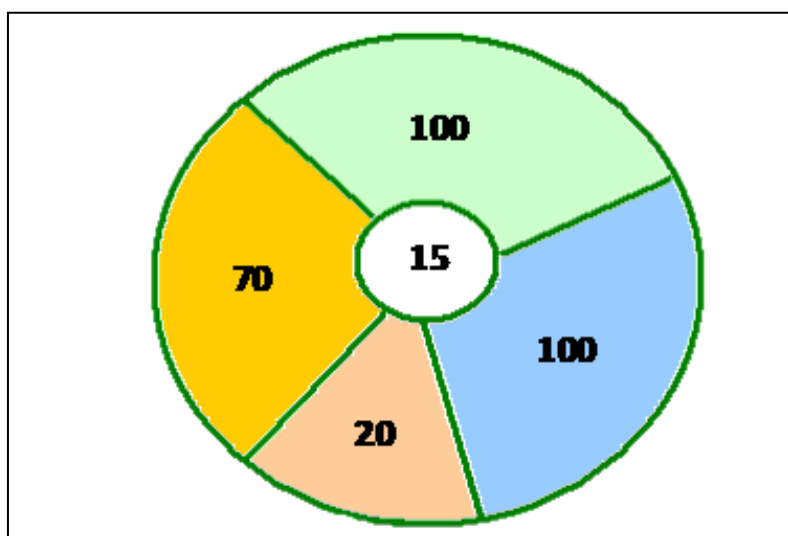


Figura 11: Distribuição da rede de relacionamentos do Eng S  
Fonte: Autora, baseada nos depoimentos dos gestores

Observe-se o grande numero de contatos que a participação classista proporciona ao gestor, um indicativo do capital social acumulado.

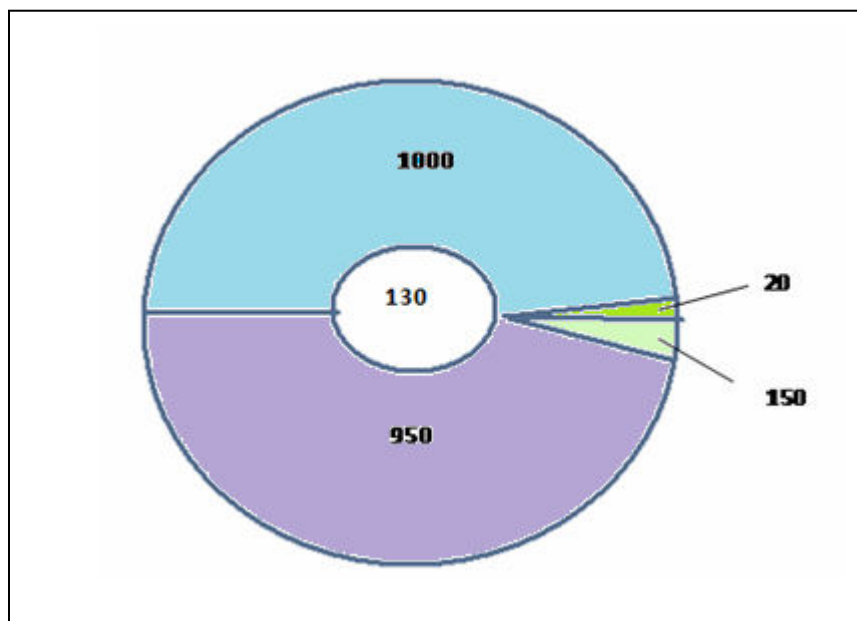


Figura 12: Distribuição da rede de relacionamentos do Eng F  
Fonte: Autora, baseada nos depoimentos dos gestores

Observe-se que a participação classista e a manutenção de seus contatos profissionais rendem ao gestor uma rede pessoal de valor inestimável.

#### 4.5 *Tecnologia de Informações e Comunicações*

Segundo Turban, Rainer Jr e Potter (2005), dados são eventos, atividades e transações que são registrados, classificados e armazenados, mas não organizados para carregar qualquer significado específico.

Na XYZ Engenharia os dados dizem respeito aos aspectos comerciais e financeiros, como banco de dados de fornecedores, lista de clientes/compradores das unidades, dados dos funcionários.

Como a empresa participa de licitações, está sempre atualizando suas listas de preços de matéria-prima e insumos dos fornecedores.

Davenport e Prusak (1998) definem a informação como uma mensagem, com um emissor e um receptor. Sua finalidade é mudar a forma como o destinatário vê algo, exercer

algum impacto sobre o seu julgamento e comportamento, mas é o receptor quem decide se a mensagem recebida constitui informação.

As informações dizem respeito basicamente aos custos atualizados das obras, cotações de preços; informes de licitações, listas de preços das unidades, propostas de vendas de unidades; informações sobre fornecedores; possibilidades de novos negócios e/ou parcerias de negócios; orçamentos, contratos de fornecimentos; atas de reuniões; questões econômicas, políticas, financeiras, sociais que possam afetar diretamente ou indiretamente a organização. As resoluções da obra são registradas no diário de obra. A empresa está sempre atualizando seus custos das obras, e o cronograma da mesma.

O conhecimento, por sua vez, para Davenport e Prusak (1998) é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.

O capital social referente aos relacionamentos e laços cultivados pelos gestores, bem como a bagagem mental referente aos dezenove anos da empresa, e a experiência de seus gestores e colaboradores ainda não está totalmente explicitada. O conhecimento está, em sua maior parte, na mente da equipe, com poucas exceções, como os estudos, projetos e relatórios das obras, as quais estão em meio digital. Certificação do programa de qualidade que a empresa está buscando, no entanto, está possibilitando o registro de muitos dos processos empíricos da empresa. O Eng F afirma que a empresa já aperfeiçoou sua metodologia de cotação de preços, os quais estão sempre atualizados, permitindo a elaboração de orçamentos bem precisos.

Segundo Polanyi (apud VALLEJOS, 2005) existem dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito (subjetivo) é pessoal, específico ao contexto e assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito (objetivo) ou “codificado” refere-se ao conhecimento documentado em linguagem formal e de forma sistemática

Como já colocado, a empresa está tem como meta a certificação do Programa Brasileiro de Qualidade e produtividade Habitat - PBPQ-H projetando a obtenção do nível “A” para fins de 2010. Desta forma, todos os processos estão sendo sistematizados e registrados, o que vai aumentar o conhecimento explícito da empresa. Atualmente ela está certificada com o nível “D”. Salienta-se que a meta do programa é organizar o setor da construção civil em torno de duas questões principais: a melhoria da qualidade do habitat e a modernização produtiva.



Segundo Davenport e Prusak (1998), a dificuldade em transferir conhecimento tácito para explícito leva as organizações a se limitar a localizar alguém que possua aquele conhecimento, encaminhar o interessado para aquela pessoa e incentivar ambos a interagir. Um “mapa do conhecimento”, seja ele páginas amarelas do conhecimento ou um banco de dados, indica o conhecimento, porém não o contém.

Os membros da equipe informaram saber onde procurar a informação ou o conhecimento necessário às próprias atividades, inclusive no ambiente externo, graças à rede de relacionamentos da empresa. O Eng. F mantém muitos canais de informações, bem como o Eng. S. Estes dados ou informações, no entanto, não estão sistematizados, portanto é um conhecimento implícito.

O Eng. S não sabe citar alguma ocasião em que informações que procurava não foram conseguidas. Comenta que a empresa está começando a digitalizar as informações para que todos tenham acesso à ela.

Quanto à transferência de informações, segundo Tomaél e Marteleto (2006), os atores que têm maior probabilidade de transferir e receber informações de toda a rede são os que detêm o maior número de caminhos na rede. Já os atores que estão localizados entre outros atores controlam e fazem, entre estes, a mediação da informação; deles depende a troca indireta de informação, quando os intermediários bloqueiam a comunicação, por serem indiferentes à temática tratada, se existirem outros caminhos.

Os gestores não sabem dizer se são bem localizados em seus grupos, mas consideram que recebem informações de várias fontes, e a troca de informações interna é considerada muito eficaz, pois, como a equipe é muito pequena, e interagem constantemente.

O Eng. S não considera que a empresa seja procurada para informações e para contatos, pois é pouco conhecida, a procura é pessoal, para os gestores. São indagados sobre referências sobre as empresas com quem mantém negócios, por exemplo. O caminho da informação entre as empresas parceiras e a sua em geral é pessoal e direta, e em geral sabem onde encontrar as informações que precisam.

O Eng. F admite ser muito procurado para informações, atribui à sua atitude sincera, de nada esconder, ser transparente, o que gera confiança no interlocutor.

Segundo Stair e Reynolds (2002) o valor de uma informação está diretamente ligado ao modo com que esta auxilia os tomadores de decisão a alcançar as metas da organização, onde as características da informação valiosa são: a precisão, ser completa, pertinente à situação, chegar aos tomadores de decisão no momento certo e grau de complexidade

adequado para o seu entendimento, econômica, flexível, confiável, relevante, pontual, verificável, acessível e segura.

A qualidade da informação que a empresa recebe é considerada pertinente à situação, chegar aos tomadores de decisão no momento certo e grau de complexidade adequado para o seu entendimento, econômica, flexível, confiável, relevante, pontual, verificável, acessível e segura. A empresa está cada vez mais aperfeiçoando suas solicitações de orçamentos, para que as informações sejam completas e precisas, conforme já comentado. Conforme o Eng. F, a qualidade na composição dos orçamentos proporciona segurança nas licitações, pois conseguem compor os preços com bastante precisão. Já nas compras para a obra, segundo o Eng. D, é muito comum os fornecedores ‘esquecerem’ detalhes relevantes, como por exemplo prazos de entrega, item de importância fundamental. Aperfeiçoando a maneira de solicitar a informação diminui o erro e confere agilidade ao processo.

O Eng S, salienta que as informações que recebe de seus contatos nas empresas parceiras os auxilia a alcançar as metas da organização; Considera todos os parceiros próximos citados presentes no momento e hora que precisar, com certeza absoluta.

Mintzberg (1986, p.6) mostrou que executivos apreciam informações vivas e atuais sobre a ação de um concorrente, disposições legais ou a audiência do programa de televisão da noite anterior, fofocas, boatos e especulações, pois, “a bisbilhotice de hoje pode ser o fato de amanhã. O executivo que não atende telefonemas para informá-lo de que seu principal cliente foi visto jogando golfe com seu maior concorrente pode vir a constatar uma dramática queda das vendas na leitura do próximo relatório trimestral”.

Quanto aos assuntos de interesse, segundo o Eng S, pela ordem, exceto assuntos de engenharia, interessa-se por questões econômicas, assuntos gerais e política. O Eng F também se interessa por assuntos gerais, política, profissionais, econômicas. Todas estas informações servem de *insight* para a tomada de decisão, onde, dos dois gestores, o Eng F é mais exigente sobre o volume de dados e informações para uma análise mais racional. Segundo os demais colaboradores, o Eng S sempre quer se inteirar de tudo aborrecendo-se quando não é informado de algo, e apontam que ele está sempre procurando oportunidades estratégicas para a empresa.

Um sistema de gestão do conhecimento, segundo Turban, Rainer Jr e Potter (2005), refere-se ao uso de tecnologias de informações modernas (como internet, intranet, extranets e outras) para sistematizar, aprimorar e agilizar uma organização a tornar a experiência do capital humano mais acessível. Ou seja, é mais uma metodologia do que uma tecnologia ou produto.

Segundo o Eng. S, a organização está sistematizando todas as informações na sua rede interna de computadores, sendo que o acesso é livre para todos os funcionários do escritório. Ainda não existe, no entanto, acesso à internet na obra, exceto no escritório de plantão da imobiliária. Não existe intranet na organização. Considera que no futuro, caso a empresa tenha diversas obras em várias cidades pode se tornar interessante ter um sistema deste tipo. A empresa não possui sistemas de apoio à decisão ou outros programas de gerenciamento orçamentário de engenharia. O Eng. D também comenta que a equipe está registrando as resoluções diárias – o diário de obras, para evitar problemas de divergência de interpretações.

Um sistema de informações é um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, manipulam disseminam dados e informações, e fornecem um mecanismo de *feedback* para atender a um objetivo. (STAIR; REYNOLDS, 2002).

A empresa possui uma rede interna de computadores com servidor. Os programas para manipulação das informações são do ambiente Windows e Microsoft Office. A empresa também possui programas para projetos em computador. Ainda não existem programas especiais de gerenciamento de obras de engenharia. Os backups dos dados são realizados periodicamente. A empresa possui acesso à internet via banda larga, e utiliza basicamente o e-mail para cotações e contatos. O faxfone está praticamente em desuso.

A empresa não possui contrato de manutenção dos computadores nem da página da internet, a qual está desatualizada.

Para Zikmund (2006) um sistema de coleta de dados eficaz estabelece procedimentos ordenados para assegurar que dados relevantes sejam rotineiramente coletados e distribuídos.

A entrada de dados é realizada de forma manual, ou por meio de arquivos de mensagens eletrônicas, dispositivos de armazenamento de dados móveis, digitação, ou manipulação dos programas de desenhos e computador. Nestes dados são rotineiramente realizados *back-ups*.

A empresa ainda é muito informal em suas comunicações, no entanto, realizando muitos contatos por telefone. O Sr M considera que passa a maior parte do tempo no telefone. Também precisa deslocar-se ao escritório da empresa para realizar cotações de preços.

Organizações modernas geralmente armazenam dados em algum tipo de sistema de tecnologia onde, segundo Davenport e Prusak (1998), a tendência atual é a relativa descentralização e a sua disponibilização a partir de computadores pessoais.

Os dados são armazenados em no sistema de informações da empresa, baseado em rede com servidor, e em seus *backups*.

A tecnologia da informação e comunicação refere-se à junção da informática com as telecomunicações. As tecnologias da comunicação permitem que os usuários acessem o conhecimento necessário e se comuniquem entre si, onde o hardware e o software formam o sistema de telecomunicações, segundo Turban, Rainer Jr e Potter (2005).

Como já colocado, a empresa possui uma rede de computadores interna com servidor, acesso a internet via banda larga e domínio na internet. A equipe utiliza com assiduidade as facilidades da internet para pesquisa de preços, catálogos, informações técnicas, busca de informações diversas, sendo esta a primeira forma de contato com os fornecedores, monitorar os concorrentes etc. Os equipamentos são modernos, para permitir a utilização dos programas de projeto e desenho em computador.

Segundo Ugarte (2008, p. 88), o modelo mais desenvolvido para a projeção de uma organização na blogosfera é “uma rede blogs pessoais de seus sócios, colaboradores, inclusive clientes, através da qual a empresa e seus projetos vão aparecendo como resultado de encontro de uma série de vidas, caracteres, personalidades e sonhos”.

Nem a empresa nem os gestores possuem blogs. A empresa não utiliza com eficiência as ferramentas da web para a divulgação da empresa. O maior empreendimento atual da empresa, o Residencial “A A” , não é atualizado há meses. Apesar de admitir que são procurados para informações, os gestores não pensam em possuir uma ferramenta mais interativa como o blog.

Segundo, Lévy (1999) a cibercultura encoraja um estilo de relacionamento quase independente dos lugares geográficos e da coincidência dos tempos, sendo a expressão da aspiração da construção de um laço social, que não seria fundado nem sobre links territoriais, nem sobre relações institucionais, nem sobre relações de poder, mas sobre a reunião de interesses em comum.

Os gestores pertencem a muitos grupos diferentes, baseados em interesses diversos, mas todos vieram de contatos pessoais de atividades de lazer ou classistas. O Eng F se utiliza intensamente da internet para seus contatos profissionais e classistas. Ambos, no entanto, não abrem mão do contato pessoal, em reuniões, degustações, festas, jantares.

Segundo Castells (2004), a internet é um meio de comunicação que permite, pela primeira vez, a comunicação de muitos para muitos em tempo escolhido e a uma escala global. Devido à flexibilidade e ao poder da internet, a interação social *on line* desempenha um papel cada vez mais importante na organização social no seu conjunto.

Como já colocado, o Eng. F em particular afirma utilizar com muita intensidade as mensagens eletrônicas, e também o telefone. Não faz uso das ferramentas de mensagens

instantâneas (MSN). Por sua vez, a via de comunicação mais utilizada pelo Eng. S é o telefone, pois gosta do contato pessoal, e utiliza pouco o MSN.

Segundo Primo (2007), a Web 2.0, a segunda geração de serviços *on-line*, caracteriza-se por potencializar as formas de publicação, compartilhamento e organização de informações, além de ampliar os espaços para a interação entre os participantes do processo. Se na primeira geração da Web os sites eram trabalhados como unidades isoladas, passa-se agora para uma estrutura integrada de funcionalidades e conteúdo.

Os gestores não utilizam as ferramentas da Web 2.0, como já colocado, não tem blogs nem da empresa nem pessoais; Não utilizam ferramentas como Twitter; e com exceção do Eng. F, possuem orkut pessoais, mas não dão muita importância a esta ferramenta de rede social. Um dos motivos da não instalação de internet no escritório da obra é a possibilidade do abuso de mensagens instantâneas pessoais pelos colaboradores. Desta forma, a utilização do telefone é intensa

A empresa não participa de fóruns, o site da mesma não possui *links* para outros sites ou menção a associações ou conselhos de classe e nem mesmo o e-mail de contato da empresa. Apesar de ter o portfólio, este está desatualizado, e não cita parceiros fornecedores, por exemplo, um capital social da empresa. Não faz menção, inclusive, a parceria com a CEF no maior empreendimento em andamento.

Segundo Castells (2004) as comunidades, na tradição sociológica, estavam baseadas em partilhar os valores e a organização social. No entanto, as redes constroem-se de acordo com as escolhas e as estratégias dos atores sociais, sejam estes indivíduos, familiares ou grupos sociais.

Os gestores participam de associações classistas, clubes de serviços, organizações filantrópicas, grupos de *hobbys* diversos. Neste sentido, as redes de relacionamentos são baseadas em interesses e escolhas, por afinidade. Mas não admitem uma estratégia deliberada, e sim por interesse, a importância e gosto pelo associativismo, pelo luta classista e cidadania. Ao transformarem as atividades de lazer e esportivas em atividades de grupo, realizam práticas de socialização. Os colaboradores ainda não estão inseridos nesta cultura, exceto em menor escala o Eng D, que participa de um grupo *on-line* de ex-colegas de sua especialização em Gestão de Obras de Construção Civil, onde trocam informações, opiniões e dúvidas nas atividades profissionais.

Uma das razões do aumento da comunicação mediada por computador foi levantada por Oldenburg (apud RECUERO, 2009a), em sua Teoria dos Terceiros Lugares. Segundo o pesquisador, existem três lugares importantes na vida de um indivíduo: o primeiro o lar (onde

está a família), o trabalho (o segundo lugar) e os espaços de lazer (parques, pubs), onde se constroem laços sociais. Como este terceiro lugar perdeu a força, seja pela falta de segurança, seja pela falta de tempo, seja pela decadência destes, as pessoas se voltam para as comunidades virtuais em busca do social.

Esta teoria não se aplica à equipe da XYZ. Os gestores participam de seus grupos, interagindo pessoalmente com os seus amigos e conhecidos, ou seja, interagem continuamente em ambientes reais, interagindo pessoalmente com os seus amigos e conhecidos.

Castells (2004, p 155) afirma que a internet é um “meio eficaz de manter laços sociais débeis, que de outro modo se perderiam no compromisso entre o esforço para estabelecer uma interação fraca (incluindo uma ligação telefônica) e o benefício dessa interação”.

O Eng. F utiliza a internet para manter contatos com seus amigos e conhecidos de seus vários grupos de interesse. Neste sentido, utiliza tanto para os amigos mais íntimos como os mais distantes. No entanto, não participa de comunidades ou redes sociais. O Eng S utiliza menos a internet, apesar de ter uma página na rede social orkut, Prefere os contatos pessoais. Os colaboradores possuem orkut, e a utilizam para manter as redes de amigos pessoais e conhecidos.

#### ***4.6 Sugestões de ações para utilização da tecnologia de informações nas redes de relacionamentos***

Da análise realizada na empresa, e de acordo com as sugestões da teoria pesquisada, algumas sugestões são apontadas:

- a) Criar um banco dados de todas as empresas e seus contatos, com informações detalhadas sobre os mesmos, como interesses, *hobbys*, aniversários, explicitando o conhecimento tácito dos gestores e colaboradores, ao mesmo tempo criando uma cópia de segurança dos números registrados no celular;
- b) Atualizar a página na internet da empresa. Além de desatualizada, a página não oferece informações sobre o corpo técnico, sobre as obras concluídas, as parcerias, as associações e entidades conectadas, entre outras informações necessárias aos clientes e fornecedores;
- c) Instalar a rede internet no escritório da obra. Apesar do possível abuso por parte de colaboradores, ainda é uma ferramenta que vai agilizar as atividades na obra, permitir maior controle de informações, hoje excessivamente verbais;

- d) Aperfeiçoar a utilização da página pessoal da rede social aos que já a utilizam, e criar uma para o Eng F, ou outra similar, para reativar seus laços fracos;
- e) Criar a rede de blog da empresa e dos colaboradores, o que possibilitará a comunicação interativa com o público, em particular com as empresa de sua rede e cliente finais;
- f) Estudar o uso de tecnologia que alie internet e comunicação móvel aos gestores, engenheiro e colaboradores que fazem uso das mesmas em suas atividades, como um *smartphone* como o blackberry. Isto permitiria a comunicação mais ágil dos engenheiros e facilitaria a continuidade das atividades mesmo em trânsito.

## 5 CONCLUSÕES

A revolução nos meios de comunicação e informação alteraram a sociedade e a estrutura das relações sociais. Este trabalho teve como objetivo geral avaliar o uso da tecnologia da informação na rede de relacionamentos da empresa XYZ Engenharia, na cidade de Florianópolis, a partir do referencial apresentado, e propor ações que melhorem esta utilização. Estas sugestões serviriam para melhorar aspectos de comunicação, a qualidade da informação, aprofundar os relacionamentos e laços com os atores da rede, elementos importantes de uma rede de relacionamentos.

Os objetivos específicos foram descrever as redes de relacionamento intra-organizacional e inter-organizacional da empresa; descrever a rede de relacionamento dos gestores (*networking*) e descrever a tecnologia de informação e comunicação nas redes de relacionamentos da empresa, propondo ações para a sua melhoria.

A rede inter-organizacional da empresa foi observada, identificando-se os diversos atores conectados à XYZ Engenharia, incluindo profissionais autônomos, empresas e entidades, através de vínculos distintos. Estas organizações são atualmente em número de 76 (setenta e seis). Os vínculos foram classificados entre fortes, médios e fracos, de acordo com a percepção dos gestores de uma efetiva parceria.

Observou-se que a empresa possui um grande número de entidades de classe e filantrópicas em sua rede. Um fator de alerta para a empresa é a dificuldades dos gestores em perceber o cliente final como parceiros em sua rede, apesar de admitir um vínculo diferente com os mesmos. Quanto aos bancos, CEF e o CREDCREA, enquanto o gestor S tem dificuldade em ver a parceria, F percebe os laços fortes que os unem.

O relacionamento próximo com os parceiros comerciais traz mais confiança e segurança nas decisões e qualidade em produtos e serviços, acesso a recursos diversificados, notadamente informações, que auxiliam em suas atividades, na tomada de decisão e no alcance das metas da empresa.

Se os laços fortes resultam em parcerias fortes, os laços fracos da rede funcionam para os negócios também; verificou-se que alguns dos parceiros de negócios atuais resultaram de contatos de outros colegas/parceiros de negócios, ou de conhecidos.

Existe uma fidelização nas aquisições, ou uma preferência com as empresas apontadas como parceiras, coordenação, interdependência, especialização, complementaridade e fidelização entre a XYZ e as empresas parceiras de sua rede de relacionamentos, além de



melhoria na competitividade da empresa, caracterizando uma rede de relacionamento de negócios.

A comunicação é constante, em geral pessoal, por telefone e mensagens eletrônicas. As mensagens em geral são profissionais, recíprocas e freqüentes. O fonofax quase não é mais utilizado. Os gestores utilizam a rede e a comunicação para obter informações e conhecimentos

Existe um vínculo, um relacionamento especial, com os contatos de algumas organizações, relevante para o sucesso destas parcerias, provenientes em geral de ambientes profissionais, portanto existe uma rede social coexistindo com os vínculos organizacionais

Quanto à rede intra-organizacional, esta é formada pela equipe do escritório da empresa, formada pelos dois gestores, um terceiro engenheiro, também cotista e dois colaboradores, as atividades que executam são diferenciadas e integradas.

A equipe da empresa é unida por vínculos estreitos, ainda que em graus variados, conectada por diversos laços afetivos e profissionais, sendo o tempo um fator fundamental para a integração. Os engenheiros possuem uma relação mais próxima, devido às relações de trabalho (colegas), afinidade, amizade e tempo de convivência.

As interações no trabalho são determinadas pelas atividades. A equipe considera que há cooperação e confiança, reciprocidade, existe troca de informações, aprendizado e o aumento do conhecimento. Os colaboradores se valem dos relacionamentos já estabelecidos pela empresa em suas atividades, e da influencia de seus gestores, e não apontaram a presença de conflitos, ou pelo menos conflitos sérios que deteriorem as relações do grupo.

Na comunicação, utiliza-se muito o telefone, e as mensagens são profissionais durante o trabalho. Uma dificuldade apontada é que o escritório da obra não está ligado à internet. A equipe, no entanto, também interage de forma social, onde o ambiente descontraído permite maior liberdade para que informações sejam trocadas, sugestões e críticas sejam realizadas. A comunicação é considerada satisfatória, a informação auxilia nas decisões, e com o aumento da interação, e com a familiaridade que a convivência proporciona, os colaboradores consideram que aumenta a qualidade da comunicação, e também nos relacionamentos.

A implantação do programa de qualidade na empresa está fazendo com que a empresa coloque no papel os procedimentos operacionais da obra. Este conhecimento reflete no escritório, onde as atividades operacionais também estão sendo aperfeiçoadas.

Todos os colaboradores do staff do escritório da empresa, desde o início da mesma, foram contratados por indicação, fruto de algum vínculo pessoal do gestor. Portanto, os laços

fortes e fracos propiciaram os contatos para as contratações, aliada a parte técnica do colaborador.

Em relação à norma de reciprocidade, alguns membros da equipe são de opinião que favores devem ser retribuídos, enquanto outros não esperam retribuição; quanto às questões de justiça, os membros da equipe alegam não ter presenciado ou sofrido na empresa situações de injustiça, portanto não sabem opinar sobre o assunto.

Das informações colhidas, a pequena rede do escritório da empresa caracteriza um clique da empresa como um todo, no entanto com laços mais fortes entre os engenheiros, fruto de relacionamentos como parentesco, sociedade, amizade, colegas de profissão, associativos.

Quanto à rede pessoal profissional dos gestores, foi solicitado que cada um quantificasse os contatos e amigos apenas de sua rede profissional, considerando os mais próximos, e feita uma estimativa dos conhecidos da área profissional. Não foram considerados outros grupos como o clube de serviços, esportes, familiares, amigos pessoais, contatos da esposa, *hobbys*, entre outros. A soma resulta em cerca de 305 pessoas do círculo profissional para o Eng S, e cerca de 2250 pessoas para o Eng F. Os dois gestores participam de entidades de classe, sendo que o Eng F já foi da diretoria ou conselho de pelo menos dezessete entidades.

Milgran (apud RECUERO, 2009a) mostrou que havia uma pequena cadeia de conexões entre duas pessoas quaisquer, as chamadas “redes mundos pequenos”, ou seja, todas as pessoas estariam ligadas umas às outras em algum nível. O Eng F tem em seu círculo de relacionamentos em diversas áreas e países, bem como o Eng. S fazem parte de uma rede de conexões, que a participação em entidades de classe e serviços ampliou.

As relações mais fortes são frutos de várias interações, construídas ao longo de anos de convivência em associações classistas, faculdades, cursos de especialização, clubes de serviço. Eles transitam em outros grupos, o que os tornam pontes, conectores entre estes. Isto permite a viabilização de contatos de negócio para a empresa e para os parceiros da rede da empresa.

O capital social proveniente de suas redes pessoais é percebido em geral sob a forma de informações e conhecimento; mas também na ética e nos relacionamentos.

A comunicação em suas atividades e seus contatos é constante e em geral pessoal, por telefone, mas também por mensagens eletrônicas. Os assuntos versam, além da engenharia, sobre economia, assuntos gerais, políticos. O Eng. F visita-os, e recebe cerca de 100 (cem) e-mails por dias.

A socialização profissional começou pela faculdade, continuou com a participação ativa em diversas associações profissionais. Alguns dos laços mais fortes da XYZ são amigos de infância, colégio, faculdade e associações de classe. Ambos mantêm contato com colegas da faculdade, ligam para os conhecidos e amigos, cultivam uma rede de amigos em vários segmentos profissionais; valorizam os *coffee-breaks* como oportunidades de fazer e aprofundar contatos.

Os relacionamentos da empresa, ou dos gestores, fornecem informações estratégicas, influenciando na tomada de decisão, os laços sociais podem ser concebidos como credenciais que garantem as possibilidades individuais de receber informações úteis. Uma parte considerável das atividades diárias envolve interações com os contatos, em busca de informações que auxiliem nas atividades táticas ou estratégicas.

Quanto à tecnologia de informação e comunicação, na XYZ Engenharia os dados dizem respeito aos aspectos comerciais, operacionais e financeiros. As informações são de caráter operacional, contábeis, financeiras, comerciais, questões econômicas, políticas e sociais que possam afetar diretamente ou indiretamente a organização.

O conhecimento está, em sua maior parte, na mente dos membros da equipe, com poucas exceções, como os estudos, projetos e relatórios das obras, os quais estão em meio digital. O gestor mantém muitos canais de informações, mas os dados ou informações, no entanto, não estão todos sistematizados, portanto é um conhecimento implícito. A Certificação do Programa Brasileiro de Qualidade e produtividade Habitat - PBPQ-H está possibilitando o registro dos processos, o que vai aumentar o conhecimento explícito da empresa. A empresa está começando a digitalizar as informações para que todos tenham acesso à ela.

O caminho da informação entre as empresas parceiras e a XYZ em geral é pessoal e direta, e todos sabem onde encontrar as informações que precisam. A qualidade da informação que a empresa recebe é considerada pertinente à situação, chegar aos tomadores de decisão no momento certo e grau de complexidade adequado para o seu entendimento, econômica, flexível, confiável, relevante, pontual, verificável, acessível e segura, e auxilia no alcance das metas da organização.

A empresa possui uma rede interna de computadores com servidor. Os programas para manipulação das informações são do ambiente Windows e Microsoft Office. A empresa também possui programas para projetos em computador. Os backups dos dados são realizados periodicamente. A empresa possui acesso à internet via banda larga, e utiliza basicamente o e-mail para cotações e contatos, não existe, no entanto, acesso à internet na obra. O faxfone está

praticamente em desuso. Ela possui um domínio e um site na internet, mas o mesmo não está atualizado, e está sem manutenção. Não existe intranet na organização. A empresa não possui contrato de manutenção dos computadores nem da página da internet, a qual está desatualizada.

A entrada de dados é realizada de forma manual, ou por meio de arquivos de mensagens eletrônicas, dispositivos de armazenamento de dados móveis, digitação, ou manipulação dos programas de desenhos e computador. Os equipamentos são modernos, para permitir a utilização dos programas de projeto e desenho em computador.

A empresa ainda é muito informal em suas comunicações, realizando muitos contatos por telefone, mas a equipe utiliza com assiduidade das facilidades da internet para busca de informações diversas, sendo esta a primeira forma de contato com os fornecedores, monitorar os concorrentes, contatos profissionais e classistas.

A empresa e gestores não utilizam as ferramentas da Web 2.0: utilizam pouco as ferramentas de mensagens instantâneas (MSN), não possuem blogs, twitter, e com exceção do Eng. F, todos possuem páginas pessoais nas rede social orkut, mas não dão muita importância a ela. A empresa não participa de fóruns, o site da mesma não é interativo e é pouco informativo.

Diante da análise dos dados realizados sugere-se aos gestores algumas ações que proporcionem uma otimização de seu sistema de informações e comunicações em sua rede de relacionamentos. Criar um banco dados de todas as empresas e seus contatos, com informações detalhadas sobre os mesmos, como interesses, *hobbys*, aniversários; atualizar a página na internet da empresa; instalar a rede internet no escritório da obra; aperfeiçoar a utilização da página pessoal da rede social aos que já a utilizam, e criar uma para o Eng F, ou outra similar, para reativar seus laços fracos; criar a rede de blog da empresa e dos colaboradores, o que possibilitará a comunicação interativa com o público, em particular com as empresa de sua rede e cliente finais; estudar o uso de tecnologia que alie internet e comunicação móvel aos gestores, engenheiro e colaborador que fazem uso das mesmas em suas atividades, como um *smartphone* como o blackberry.

Este estudo deixou algumas questões em aberto. Para futuros estudos sugere-se quantificar o retorno efetivo do potencial da rede de relacionamentos nos negócios da empresa, o papel dos clientes na rede, os recursos totais de capital social à disposição da empresa, e traçar a rede de relacionamentos da empresa com dois graus de separação, o que permitiria verificar a topologia da mesma.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In ZANELLI, José Carlos, BORGES-ANDRADE, José Eduardo, BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (org.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BORGES, Livia de Oliveira; ALBUQUERQUE, Francisco José Batista de. Socialização Organizacional. in ZANELLI, José Carlos, BORGES-ANDRADE, José Eduardo, BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (org.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CABALLO, Vicente E. **Manual de avaliação e treinamento em habilidades sociais**. São Paulo: Livraria Santos editora, 2003.

CASTELLS, Manoel. **A Sociedade em Rede: A era da informação, economia, Sociedade e Cultura**, v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

\_\_\_\_\_. **A Galáxia internet: reflexões sobre internet, negócios e sociedade**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbekian, 2004.

DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FITTIPALDI, Marco Aurélio Sanches; DONAIRE, Denis, Tipologia e governança em redes: um estudo na rede de revistas na cidade de São Paulo. In BOAVENTURA, João M Gama, coordenador. **Rede de negócios: tópicos em estratégia**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. O lugar do consumidor nos textos de rede. In BOAVENTURA, João M Gama, coordenador. **Rede de negócios: tópicos em estratégia**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HELLER, Robert. **Como gerenciar equipes**. 3ª Ed. São Paulo: Publifolha, 2001.

KWASNICKA, Eunice Lacava. Em direção a uma teoria sobre rede de negócios. In BOAVENTURA, João M Gama, coordenador. **Rede de negócios: tópicos em estratégia**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

KWASNICKA, Eunice Lacava; CHANG JUNIOR, João, A governança em redes de negócios: um estudo de caso. In BOAVENTURA, João M Gama, coordenador. **Rede de negócios: tópicos em estratégia**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

LACOMBE, Francisco José. HEILBORN, Gilberto Luiz. **Administração, princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LÉVY, Pierre. **A Inteligência Coletiva: uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Loyola, 1994.

\_\_\_\_\_ **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34 Ltda., 1999.

\_\_\_\_\_ A Revolução Contemporânea em Matéria de Comunicação. In MARTINS, Francisco Menezes e SILVA, Juremir Machado (org.). **Para navegar no Século XXI, Tecnologias do Imaginário e Cibercultura**. 3 ed. Porto Alegre: Sulina/edicups, 2003

LIPNACK, J; STAMPS, J. **Redes de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LOIOLA, Elisabeth et.al. Dimensões Básicas da Análise das Organizações. In ZANELLI, José Carlos, BORGES-ANDRADE, José Eduardo, BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (org.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MALVEZZI, Sigmar. Prefácio. In ZANELLI, José Carlos, BORGES-ANDRADE, José Eduardo, BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MATTAR NETO, J. A. **Metodologia científica na era da informação**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César A. **Introdução à Administração**. 6 ed. rev e ampl. São Paulo: Atlas, 2006.

MINARELLI, José Augusto. **Networking**: como utilizar a rede de relacionamentos na sua vida e na sua carreira. São Paulo: Editora Gente, 2001.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento científico**: pesquisa qualitativa em saúde. 2 ed. SP-RJ: Hucitec-Abrasco, 1994.

PAULA, Ana Paula Paes de; SILVA, Ralph Santos da. Redes sociais e organizacionais. In BOAVENTURA, João M Gama, coordenador. **Rede de negócios**: tópicos em estratégia. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

PEREIRA, Orlindo Gouveia. A Emergência do Paradigma Americano. In VALA, Jorge e MONTEIRO, Maria Benedicta (Org.). **Psicologia Social**. 7 Ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbekian, 2006.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulita: 2009a.

\_\_\_\_\_ Diga-me com quem falas e dir-te-ei quem és: a conversação mediada pelo computador e as redes sociais na internet. Porto Alegre. **Revista FAMECOS**, nº 38, p 118-128, abril de 2009b.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam**: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SCHAFF, Adam, **A Sociedade Informática**: as conseqüências sociais da segunda revolução industrial. 4 ed. São Paulo: Universidade Estadual Paulista Brasileira, 1995.

SIQUEIRA, Mirlene Maria; GOMIDE JUNIOR, Sinésio. Vínculos do Indivíduo com o trabalho e a organização. In ZANELLI, José Carlos, BORGES-ANDRADE, José Eduardo, BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (org.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004

SIQUEIRA, João Paulo Lara de; TELLES, Renato; COSTA, Benny Kramer. Rede de Negócios: análise das visões econômicas e estratégicas. In BOAVENTURA, João M Gama, coordenador. **Rede de negócios: tópicos em estratégia**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

STAIR, Ralph M, REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação**: uma abordagem gerencial. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2002.

TURBAN Efraim; RAINER JR, R. Kelly; POTTER, Richard E. **Administração de tecnologia da informação**: teoria e prática, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

UGARTE, David de. **O poder das redes**: Manual ilustrado por pessoas, organizações e empresas, chamadas a praticar o ciberativismo. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

VALLEJOS, R.V. **Um modelo para formação de empresas virtuais no setor de moldes e matrizes**. Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: UFSC, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2006;

WOODS, Donald R. e ORMEROD, Shirley D. **Como tecer uma rede de relacionamentos e se valer dela**. São Paulo: Nobel, 1996.

ZIKMUND, William. **Princípios de pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

## Referências na Web

ABRAMAT. Disponível em: < [www.abramat.org.br](http://www.abramat.org.br) >. Acesso: 02 Maio 2009.

AGUIAR, Sonia. **Redes sociais e tecnologias digitais de comunicação**. Núcleo Pesquisa, Estudos e Formação da Rede de informações para o Terceiro Setor – Nufet. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em <[www.nupet.org.br](http://www.nupet.org.br)>. Acesso: 30 out.2009.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/eneo/2002/dwn/eneo2002-46.pdf>> . Acesso: 26 set. 2009.

- BNDS – Banco Nacional de Desenvolvimento. Disponível em <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt)>. Acesso: 30 out. 2009.
- BARROS, Marco A. Estratégias nas empresas de internet: lições de informalidade. RAE São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**. Out/Dez 200, V.41, p.32-43, disponível em <http://professorestrategia.tripod.com/EstrNet.pdf>. Acesso em 26/09/2009
- CAPRA, Fritjof. **Uma nova concepção de vida**. Porto Alegre: PSICO, PUCRS, v. 38, n. 1, p. 7-9, jan./abr. 2007. Disponível em <[http://www.andredek.com.br/pdf/fritjof\\_capra.pdf](http://www.andredek.com.br/pdf/fritjof_capra.pdf)>. Acesso: 25 maio 2009.
- CARVALHO, Katia de. Disseminação da informação e informação de inteligência organizacional. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.2 n.3 jun/2001. Disponível em <[www.dgz.org.br](http://www.dgz.org.br)>. Acesso: 25 ago. 2009.
- CRECI-SC – Conselho Regional de Construtores de Imóveis de Santa Catarina. Disponível em <<http://www.creci-sc.gov.br/controller?command=noticia.Detail&id=376>>. Acesso: 30 out. 2009.
- CROSS, R; PRUSAK, L. The people who make organizations go – or stop. **Harvard Business Review**, 80 (6), p. 104-112, 2002. Disponível em <<http://sixdegrees.wdfiles.com/local--files/reading-capital/people.pdf>>. Acesso: 15 set. 2009.
- FLICKR. Disponível em <<http://www.flickr.com/>>. Acesso: 26 set. 2009
- FREITAS SANTOS, J.; CADIMA RIBEIRO, J.. **Localização das atividades e suas dinâmicas**. Núcleo de Investigação de Políticas Econômicas – NIPE, Universidade do Minho, WP 20/ 2009. Disponível em <[http://www3.eeg.uminho.pt/economia/nipe/docs/2009/NIPE\\_WP\\_20\\_2009.pdf](http://www3.eeg.uminho.pt/economia/nipe/docs/2009/NIPE_WP_20_2009.pdf)>. Acesso: 15 set. 2009
- GRANOVETTER, Mark. *The Strength of Weak ties*. **American Journal of Sociology**. Volume 78. 1973. Disponível em <<http://www.stanford.edu/dept/soc/people/mgranovetter/documents/granstrengthweakties.pdf>>. Acesso: 28 set. 2009.
- KEBEDE, Rebekah. **Redes de Relacionamento se tornam mais populares que o e-mail**. Disponível em <<http://tecnologia.uol.com.br/ultnot/reuters/2009/03/11/ult3949u5518.jhtm>>. Acesso: 22 março 2009.
- KRACKHARDT, D., HANSON, J. R. *Informal networks: the company*. In PRUSAK, Laurence. **Knowledge in organizations**. S.L: Butterworth-Heinemann, 1997, disponível em <<http://books.google.com.br/book>>. Acesso: 04 out. 2009.
- LINKEDIN. Disponível em <<http://www.linkedin.com/>>. Acesso: 15 out. 2009.



LÓSSIO, Rodrigo. **O Constante aprendizado do Networking**, Florianópolis, 2007. Disponível em <<http://lossio.com.br/2007/08/29/o-constante-aprendizado-do-networking/>>. Acesso: 05 jul. 2009.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais – aplicações nos estudos de transferência da informação. **Ciência e informação**. Brasília, v.30, p. 71-81, n. 01, jan/abr 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a09v30n1.pdf>>. Acesso: 10 set. 2009.

MARTELETO, Regina Maria; SILVA; Antonio Braz de Oliveira e. Redes e Capital Social: enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência e informação**. Brasília, V33, p 41-49, n 3, set/dez 2004. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n3/a06v33n3.pdf>>. Acesso: 10 set. 2009.

MINTZBERG, Henry. **O trabalho do executivo: o folclore e o fato**. Coleção Harvard de Administração, São Paulo: Nova Cultural, 1986. Disponível em <[http://www.heliorocha.com.br/graduacao/adm/download/TGA2/TGA2\\_HenryMintzberg-OTrabalhodoExecutivo.pdf](http://www.heliorocha.com.br/graduacao/adm/download/TGA2/TGA2_HenryMintzberg-OTrabalhodoExecutivo.pdf)>. Acesso: 05 out. 2009.

PAULI Jandir. As estratégias dos “construtores de rede” nas organizações empresariais. **III Seminário internacional organizações e sociedade: inovações e transformações contemporâneas**. Porto Alegre, 11 a 14 de novembro de 2008. Disponível em <<http://www.pucrs.br/eventos/sios/download/gt3/Jandir-Pauli.pdf>>. Acesso em 25 set. 2009.

PECI, Alketa. Emergência e proliferação de redes organizacionais - marcando mudanças no mundo de negócios. **Revista de Administração Pública**, 1999. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-org-11.pdf>>. Acesso: 04 out. 2009.

PEREIRA, Rita de Cássia de Faria. O impacto da formação de redes no marketing: um estudo de caso em uma rede varejista. **VII Congresso internacional del clad sobre la reforma del estado y de la administración pública**. Panamá, 2003. Disponível em <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047520.pdf>>. Acesso: 15 ago. 2009.

PRIMO, Alex. O aspecto relacional das interações na Web 2.0. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**, Agosto de 2007, p. 1/21. Disponível em <<http://www6.ufrgs.br/limc/PDFs/web2.pdf>>. Acesso: 28 set. 2009.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho**. 2005. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2005000100010&lng=e&nrm=iso&tlng=e](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2005000100010&lng=e&nrm=iso&tlng=e)>. Acesso: 30 jul 2009.

SOMMER, Phillip Samping; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. *Network Approach for Multinational Corporations: An Exploratory Research in a Multinational Audit Company*. **Social Science Research Network**, 2001. Disponível em <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=272081](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=272081)>. Acesso: 3 set 2009.

TOMAÉL, Maria Inês; MARTELETO, Regina Maria. Redes sociais: posição dos atores no fluxo da informação. **Revista Eletrônica Bibliotecon**, n. esp. UFSC, Florianópolis, 2006. Disponível em <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/342/387>>. Acesso: 13 set. 2009.

WHITAKER Chico. Rede: uma estrutura alternativa de organização. **Revista Mutações Sociais** - CEDAC. Rio de Janeiro, ano 2/nº 3/ março/abril/maio de 1993. Disponível em <[http://www.rits.org.br/redes/rd\\_estrutalternativa.cfm](http://www.rits.org.br/redes/rd_estrutalternativa.cfm)>. Acesso: 26 set. 2009.

WILSON, Tracy W. Como funciona o Blackberry, 2007. Disponível em <<http://informatica.hsw.uol.com.br/blackberry.htm>>. Acesso em 05 nov 2009.

XIMENES, Tereza. **Capital social, redes sociais e inovações produtivas**. Ambiente & Sociedade, Campinas, v. XI, n. 2, p. 451-463, jul.-dez. 2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-753X2008000200012&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-753X2008000200012&script=sci_arttext&tlng=en)>. Acesso: 13 set. 2009.

XYZ ENGENHARIA. Disponível em <<http://www.XYZ.eng.br/>> Acesso: 30 out. 2009.

APÊNDICES

## APÊNDICE A

### Questionário 1: Rede intra-organizacional:

- 1) Existem equipes formais e as informais?
- 2) Vocês trabalham com objetivo, motivação para atingir metas compartilhadas? Trabalham em conjunto para um propósito comum?
- 3) Existe uma procura de eficiência das relações pessoais e das tarefas? Quando se reúnem para trabalhar, vocês discutem objetivos, avaliam idéias, tomam decisões e buscam alcançar juntas suas metas?
- 4) Você percebe a existência de uma pessoa que liga a maior parte das pessoas de um grupo com as outras, em geral sabem onde conseguir informações ou peritos para realizar a tarefa dentro da empresa? Quem?
- 5) Você percebe a existência de pessoa que mantém a comunicação entre os diferentes pequenos grupos? Quem?
- 6) Você percebe a existência de pessoa a quem todos podem recorrer sempre que algum conhecimento específico é necessário? Quem?
- 7) Os indivíduos trocam informações de trabalho com frequência?
- 8) As informações que recebe de seus contatos nas dentro e em seus contatos com empresas parceiras os auxilia a alcançar as metas da organização; possuem a precisão, são completas, pertinente à situação, chegam no momento certo e grau de complexidade adequado para o seu entendimento, são econômicas, flexíveis, confiáveis, relevantes, pontuais, verificáveis, acessíveis, seguras?
- 9) Qual o caminho da informação entre as empresas parceiras e a sua? Recebem muita informação? A empresa é procurada para se obter informação? Para conhecer/ realizar parceria com alguma outra empresa? Sabe onde encontrar as informações que precisa?
- 10) Qual o tipo de informações que procura? Qual o meio (e-mail, telefone, contato, sites?)?
- 11) Qual o sistema de informações que a empresa possui, onde armazena os dados? Como dissemina a informação internamente e externamente/? Como mantém a pagina na internet? É um site? Tem um domínio? Qual você utiliza?
- 12) A empresa possui um blog? Você tem? Utiliza as ferramentas da web 2.0? Tem intranet?
- 13) A empresa possui algum fórum, participa de alguma comunidade on-line? Utiliza ferramentas como Twitter, Orkut, MSN e outras? Você tem, ou participa para uso pessoal ou profissional?

## APÊNDICE B

### Questionário 2 Rede inter-organizacional

- 1) Quais são os funcionários que formam a equipe interna?
- 2) Com que interage preferencialmente? Cite por ordem de frequência.
- 3) Quais as relações entre cada um? Isto é; colegas, sócios, parentesco de primeiro ou segundo grau, amizade íntima, amigo, conhecido..
- 4) Comunicação – Recebe informações úteis sobre oportunidade e escolhas no trabalho de outros colegas?
- 5) Recebe influencia em suas decisões?

- 6) O conhecimento de alguém auxilia a obter alguma vantagem (informação, conhecimento, outras)?
- 7) Quais os mecanismos pelos quais as interações são realizadas, isto é, a comunicação e a troca de informação se realizam:
  - o Mensagens,
  - o Sentido,
  - o Conteúdo
  - o Frequência
  - o Meios
- 8) A comunicação é satisfatória? Proporciona confiança? proporciona informações úteis? a comunicação aumentou com as interações?
- 9) A comunicação profunda os relacionamentos?
- 10) Como é o acesso a informações?
- 11) Existem problemas de entendimentos e mal-entendidos?
- 12) Existem outras formas de interações?
- 13) A socialização profissional, a inserção na profissão, envolveu relações com instituições de natureza diversa? Quais? Como aconteceu e acontece? Como você seleciona as suas relações pessoais e profissionais?
- 14) Costuma realizar favores? Ao realizar a oferta de favores, deixa a natureza da retribuição deixada a cargo daquele que vai retribuir? Espera retribuição? O que acontece se não acontecer? Devem-se retribuir favores recebidos? E prejudicar a quem nos beneficia
- 15) Considera que há reciprocidade de troca de favores, de reconhecimentos entre os colegas? Percebendo injustiça de algum modo, o que faz? E no trabalho? Como deveriam ser as recompensas ?
- 16) Os relacionamentos entre colegas influenciam as decisões? O relacionamento serve como credencial para o acesso a informação e outros recursos?
- 17) Com quais destas colegas são menos próximas – a relação é mais superficial? Quais os laços mais fortes? Existem casos de diversas relações sociais (vínculos) entre as empresas?
- 18) Quais os vínculos que mantém com cada colega (pertencem a uma mesma associação, parcerias de negócios, etc), e com qual o relacionamento é maior ou menor? Com qual é maior? Por quê?
- 19) Quem possui outros laços além do profissional, laços pessoais?
- 20) Quem pode comunicar-se diretamente com muitos outros, quem é utilizado como intermediário em suas comunicações? Qual o caminho da informação do dia a dia; qual o número de contatos diretos de cada um? Quem recebe muita informação, quem é procurado para contatos? Quem é mais distante?
- 21) Existe cooperação e confiança?
- 22) Qual a topologia da rede interna da empresa para o dia a dia:
  - Quem centraliza a maior parte das interações (decisões) ou mais de uma pessoa é central – quem é?
  - E nas grandes decisões/negócios?
- 23) Em relação à interação:
  - d) Todos interagem com todos; todos têm mais ou menos a mesma quantidade de interações; alguém mantém relações mais estreitas ou mais íntimas com alguns deles? Quem?
  - e) Alguns estão conectados a apenas alguns poucos, enquanto outros têm um número enorme de links?

## APÊNDICE C

Questionário 3 *Networking*

- 1) Quais são os contatos de negócios? Procure listar o máximo possível, dividindo por contatos em associações, clubes, faculdade, empresas parceiras, clientes, fornecedores
  - Amigos e conhecidos de cada uma das entidades profissionais, Amigos e conhecidos de faculdades, Amigos e conhecidos de empresas parceiras, Amigos e conhecidos de empresas concorrentes, Amigos e conhecidos fornecedores, Amigos e conhecidos clientes.
- 2) Quais as relações com cada um? Isto é; colegas, sócios, parentesco de primeiro ou segundo grau, amizade íntima, amigo, conhecido.
- 3) Pertence a quais instituições e organizações?
- 4) Com que interage preferencialmente? Cite por ordem de frequência
- 5) Comunicação – Recebe informações úteis sobre oportunidade e escolhas no trabalho de outros contatos? Recebe influência em suas decisões? O conhecimento de alguém auxilia a obter alguma vantagem (informação, conhecimento, outras)
- 6) Quais os mecanismos pelos quais as interações são realizadas, isto é, a comunicação e a troca de informação se realizam:
  - mensagens, sentido, conteúdo, Frequência, Meios
- 7) A comunicação é satisfatória? Proporciona confiança? Aumentou com as interações? proporciona informações úteis? Aprofunda os relacionamentos? Como é o acesso a informações? existem problemas de entendimentos e mal-entendidos?
- 8) Existem outras formas de interações?
- 9) A socialização profissional, a inserção na profissão, envolveu relações com instituições de natureza diversa? Quais? Como aconteceu e acontece? Como você seleciona as suas relações pessoais e profissionais.
- 10) Costuma realizar favores? Ao realizar a oferta de favores, deixa a natureza da retribuição deixada a cargo daquele que vai retribuir? Espera retribuição? O que acontece se não acontecer? Devem-se retribuir favores recebidos? E prejudicar a quem nos beneficia
- 11) Considera que há reciprocidade de troca de favores, de reconhecimentos entre os colegas? Percebendo injustiça de algum modo, o que faz? E no trabalho? Como deveriam ser as recompensas
- 12) Os relacionamentos entre colegas influenciam as decisões? O relacionamento serve como credencial para o acesso a informação e outros recursos?
- 13) Com quais destas colegas são menos próximas – a relação é mais superficial? Quais os laços mais fortes? Existem casos de diversas relações sociais (vínculos) entre as empresas?
- 14) Porque se associar em grupos (segurança,, o *status*, a auto-estima, a associação, o poder, e alcance de metas).
- 15) Como forma de abordagem, temos a redes ego e redes inteiras, e as redes de filiação.
  - I. A partir o seu ponto de vista, enumere os amigos, sócios e conhecidos com os números 01, 02 e 03 para marcar a distancia.
  - II. Marque a “distancia” e relacione os amigos e conhecidos entre si, caso saiba.
  - III. Se possui mais de um vínculo, relacione também
- 16) Quais os vínculos que mantém com cada colega (pertencem a uma mesma associação, parcerias de negócios, etc.) o relacionamento é maior ou menor? Qual é maior? Por quê?
- 17) Com quem possui outros laços além do profissional, laços pessoais?

- 18) Quem pode comunicar-se diretamente com muitos outros, quem é utilizado como intermediário em suas comunicações? Qual o caminho da informação do dia a dia; qual a frequência? Quem recebe muita informação, quem é procurado para contatos? Quem é mais distante?
- 19) Existe cooperação e confiança?
- 20) Em relação à interação:
  - f) Seus contatos se conhecem?
  - g) Todos interagem com todos; todos têm mais ou menos a mesma quantidade de interações; alguém mantém relações mais estreitas ou mais íntimas com alguns deles? Quem?
  - h) Alguns estão conectados a apenas alguns poucos, enquanto outros têm um número enorme de links
- 21) Seleciona os seus contatos através de algum critério? São apenas da sua profissão?
- 22) Utiliza a rede de relacionamentos com os parceiros de negócios como influência no processo de formação de estratégia na empresas, ajuda a atingir metas, obter apoio e influencia, facilitando acesso e auxiliando a concretizar planos; encontrar novas oportunidades?
- 23) Procura os seus contatos de forma regular para socializar, dar apoio, informações, obtê-las, criar vínculos? Procura criar um vínculo mais pessoal? Conhecem a família, aspectos pessoais? Sabe ouvir o que falam?
- 24) Possuem cartões de visita, folhetos dos empreendimentos?
- 25) Qual das atividades realiza:
  - a) Manter contato com seus colegas da faculdade;
  - b) Envolver-se com associações representativas, e projetos de interesse comum;
  - c) Ligar para seus conhecidos e amigos; visitá-los;
  - d) Visitar as empresas de seus conhecidos;
  - e) Valorizar os *coffee-breaks*;
  - f) Sempre ter cartões de visita em seu bolso;
  - g) Conhecer seus funcionários, suas famílias, seus interesses;
  - h) Conhecer seus vizinhos;
  - i) Ser cordial, atencioso, educado e respeitoso com todos, independente do cargo, nível social, ou qualquer outro fator.
  - j) Provocar uma boa primeira impressão em todos os novos contatos que você faz;
  - k) Anotar os nomes das pessoas que você conhecer, guardar de forma organizada as informações que você tem sobre cada um, e periodicamente, ler essas informações;
  - l) Procurar anotar e se lembrar de datas de aniversário, enviando um e-mail, um cartão, ou um telefonema;
  - m) Saber escutar o que as pessoas falam pra você.
- 26) Os indivíduos trocam informações de trabalho com frequência?.
- 27) As informações que recebe de seus contatos o auxilia no alcance das metas da organização; possuem a precisão, são completas, pertinente à situação, chegam ao momento certo e grau de complexidade adequado para o seu entendimento, são econômicas, flexíveis, confiáveis, relevantes, pontuais, verificáveis, acessíveis, seguras?
- 28) Qual o caminho da informação entre as empresas parceiras e a sua? Recebem muita informação? A empresa é procurada para se obter informação? Para conhecer/ realizar parceria com alguma outra empresa? Sabe onde encontrar as informações que precisa?
- 29) Qual o tipo de informações que procura? Qual o meio (e-mail, telefone, contato, sites)?

- 30) Qual o sistema de informações que a empresa possui, onde armazena os dados? Como dissemina a informação internamente e externamente/? Como mantém a página na internet? É um site? Tem um domínio? Qual você utiliza?
- 31) Já recebeu informações valiosas ou outros auxílios de conhecidos que não teria acesso em seu círculo próximo, como uma dica ou informação especial?
- 32) Você possui um blog? Utiliza as ferramentas da web 2.0? Tem intranet?
- 33) A empresa possui algum fórum, participa de alguma comunidade on-line? e você? Utiliza ferramentas como Twitter, Orkut, MSN e outras? Você tem, ou participa para uso pessoal ou profissional?