

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
CENTRO TECNOLÓGICO – ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA, GESTÃO DE NEGÓCIOS & MEIO AMBIENTE
MESTRADO EM SISTEMAS DE GESTÃO**

REDES SOCIAIS: UM NOVO CAMINHO PARA O SUCESSO PROFISSIONAL

Autora:
VALDENIZE PEREIRA OLIVEIRA

Professor Orientador:
MARTIUS VICENTE RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, D.Sc.

Niterói
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

VALDENIZE PEREIRA OLIVEIRA

REDES SOCIAIS: UM NOVO CAMINHO PARA O SUCESSO PROFISSIONAL

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: **Organizações e Estratégia**. Linha de Pesquisa: **Sistema de Gestão pela Qualidade Total**.

Professor Orientador

MARTIUS VICENTE RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, D.Sc.

Niterói
2008

VALDENIZE PEREIRA OLIVEIRA

REDES SOCIAIS: UM NOVO CAMINHO PARA O SUCESSO PROFISSIONAL

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: **Organizações e Estratégia**. Linha de Pesquisa: **Sistema de Gestão pela Qualidade Total**.

Aprovado em ___/ ___/ _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Martius Vicente Rodriguez Y Rodriguez, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense – UFF

Prof.
Universidade Federal Fluminense – UFF

Prof.

Prof.

Niterói
2007

AGRADECIMENTOS

Ao meu bom Jesus Cristo por influenciar positivamente minha existência, dando graça, sentido e orientação à minha missão terrena.

Ao meu orientador, pela paciência ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Ao LATEC, pela generosidade e compreensão.

Ao meu querido e amado Thiago, companheiro, marido e amigo.

Ao meu querido amigo e incentivador Fernando Araujo, pois, sem sua imensa colaboração não teria chegado até aqui.

A minha família, mãe e irmãos.

A meu amado padrinho, Frei Vital, pela incondicional força, apoio, dedicação ao longo da minha vida.

A Maria Helena, pela acolhida, solicitude. Pelas dicas e preocupações com o desempenho deste trabalho.

Aos meus amigos da Gerência de Tecnologia e Informação do Conselho Federal de Odontologia – CFO, especialmente ao Luciano Barreto e Luciano Thomé.

Pela Internet

“Eu quero entrar na rede
Promover um debate
Juntar via Internet
Um grupo de tientes de Connecticut
De Connecticut acessar
O chefe da Macmilícia de Milão
Um hacker mafioso acaba de soltar
Um vírus pra atacar programas no Japão
Eu quero entrar na rede pra contactar
Os lares do Nepal, os bares do Gabão
Que o chefe da polícia carioca avisa pelo celular
Que lá na Praça Onze tem um videopôquer para se jogar”

Gilberto Gil

RESUMO

Os desafios competitivos contemporâneos “impostos” pelo mercado de trabalho e majorados pelas ininterruptas inovações organizacionais, tecnológicas e gerenciais, demandam dos profissionais da atualidade uma constante atualização de suas competências e de seus mecanismos de ampliação de sua rede de relacionamentos, orientados a contribuir para a ascensão social e profissional. O presente estudo analisa questões concernentes à busca de conhecimento, via educação continuada, avaliando seus impactos na formação e manutenção de redes sociais. A pesquisa está desenvolvida com base em estudo de campo elaborado junto a alunos da Pós-Graduação *Lato Sensu* dos cursos coordenados pelo LATEC/ UFF, suportado por extensiva revisão bibliográfica e tem como questão-problema: “**As redes sociais influenciam as relações profissionais dos indivíduos?** Em que medida?”. No tratamento das redes, não serão contemplados aspectos eminentemente técnicos, científicos ou de serviços, como: redes neurais, redes computacionais, redes virtuais, entre outras aplicações e variações da terminologia. Como resultados da investigação, observam-se fortes correlações entre o desenvolvimento de competências técnicas e a formação de redes sociais, o que sugere a relevância da Universidade como *locus* privilegiado para constituição de relacionamentos interpessoais e atualização dos profissionais às demandas mercadológicas.

Palavras-Chave: Educação Continuada; Competência; Redes Sociais; Sociedade do Conhecimento.

ABSTRACT

The challenges competitive contemporaries "taxes" for the work market and increased by the uninterrupted organizacionais, technological and managerial innovations, demand of the professionals of the present time a constant update of its abilities and its mechanisms of magnifying of its net of relationships, guided to contribute for the social and professional ascension. The present study it analyzes concernentes questions to the knowledge search, saw continued education, evaluating its impacts in the formation and maintenance of social nets. The research is developed on the basis of study of field elaborated next to pupils of Broad After-Graduation Sensu of the courses co-ordinated for LATEC/UFF, supported for extensive bibliographical revision and has as question-problem: **"The social nets influence the professional relations of the individuals? Where measure"**. In the treatment of the nets, aspects eminently technician, scientific will not be contemplated or of services, as: neural nets, computational nets, virtual nets, among others applications and variations of the terminology. As results of the inquiry, strong correlations between the development of abilities techniques and the formation of social nets are observed, what it suggests the privileged University as locus for constitution of interpersonal relationships and update of the professionals to the marketing demands.

Word-Key: Continued education; Ability; Social nets; Society of the Knowledge.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Modelo simplificado de uma Rede	21
Figura 02: Questão problema	24
Figura 03: Camadas da cultura organizacional	29
Figura 04: Camadas da cultura organizacional	30
Figura 05: Camadas da cultura organizacional	31
Figura 06: Conversão do Conhecimento	35
Figura 07: Teoria da Motivação	43
Figura 08: Representação de um modelo simplificado de rede: pontos interligados por linhas	60
Figura 09: Conjunto de pontos	63
Figura 10: Conjunto de pontos interligados	63
Figura 11: Conectividade	65
Figura 12: Modelo de densidade de uma rede	66
Figura 13: Mapeando a própria rede	68
Figura 14: Orkut - Modelo de Rede de relacionamentos	69
Figuras 15 e 16: crescimento não-linear de uma rede de relacionamentos pessoais do Aluno X	72
Figuras 17 e 18: crescimento não-linear de uma rede de relacionamentos pessoais do Aluno X	73
Figura 19: multidimensionalidade de uma rede do Aluno X	77
Figura 20: Modelo de Barrett	106
Figura 21: Resultado da pesquisa aplicado no Modelo de Barrett	108

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: A emergência de novas formas organizacionais	39
Quadro 02: Mudança de perfil da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento	40
Quadro 03: Os princípios da organização do conhecimento	40
Quadro 04: <i>Ranking</i> das habilidades demandadas pelo mercado	48
Quadro 05: Modelo de desenvolvimento de uma rede	67
Quadro 06: Dinâmica da conectividade	70
Quadro 07: Segmentação do Instrumento de Pesquisa	90
Quadro 08: Resultado da amostra obtida através do Modelo de Barrett	107

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Idade	91
Gráfico 02: Participação Feminina e Masculina no mercado de trabalho	92
Gráfico 03: Gênero	93
Gráfico 04: Estado civil	94
Gráfico 05: Natureza jurídica da organização	95
Gráfico 06: Posição hierárquica	96
Gráfico 07: Ingresso na organização	97
Gráfico 08: Objetivo profissional	98
Gráfico 09: tempo de trabalho	99
Gráfico 10: Expectativa e, relação ao futuro profissional	100
Gráfico 11: Mecanismos utilizados para atingir objetivos profissionais	101
Gráfico 12: Meios utilizados para a criação e manutenção de uma rede de relacionamentos	102
Gráfico 13: Principais fatores para a construção de uma rede de relacionamento	103
Gráfico 14: Fatores contributivos para ingresso no MBA	104
Gráfico 15: Resultado da pesquisa utilizando Modelo de Barrett	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Composição da amostra coletada

88

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
RCE	Rede de Cooperação Empresarial
<i>Etal.</i>	E outros [autores]
ONG	Organização Não-Governamental
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LATEC	Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios & Meio Ambiente
EEF	Engenharia Econômico-Financeira
GQT	Gestão pela Qualidade Total
GNS	Gestão de Negócios Sustentáveis
GPR	Gerência de Projetos
DAE	Desenvolvimento Avançado de Executivos

SUMÁRIO

1	O PROBLEMA	17
1.1	INTRODUÇÃO	17
1.2	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	22
1.3	OBJETIVOS	24
1.3.1	Objetivo geral	24
1.3.2	Objetivos específicos	24
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	25
1.5	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	25
1.6	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	26
2	REVISÃO DA LITERATURA	27
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	27
2.1.1	Evolução histórica da cultura organizacional	27
2.1.2	Origem do conceito	27
2.1.3	Modelo de Edgar Schein	29
2.1.4	Modelo de Geert Hofstede	30
2.1.5	Modelo de Fons Trompennars	31
2.2	PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO	32
2.2.1.	Realidade	32
2.2.2	Dados	33
2.2.3	Informação	33
2.2.4	Inteligência	33
2.2.5	Conhecimento	34
2.2.6	Conhecimento interorganizacional	35
2.3	SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	36
2.3.1	A nova realidade das organizações	36
2.3.2	Impactos para a sociedade e para as organizações	37

2.3.3	Impactos para o desenvolvimento profissional	42
2.3.4	Qualificação do trabalho x competência	44
2.4	O Profissional na era da informação	46
2.5	REDES	51
2.5.1	Dos sistemas vivos à sociedade em rede	51
2.5.2	O que é uma rede?	58
2.5.3	Morfologia de uma rede	59
2.5.4	Densidade de uma rede e sua conectividade	65
2.6	MAPEANDO A PRÓPRIA REDE	67
2.6.1	Conectividade social	68
2.6.2	Uma estrutura sem centro	74
2.6.3	Múltiplas dimensões	75
2.6.4	Transitividade (ou como conhecer a prima do seu colega)	77
2.7	SEIS GRAUS DE SEPARAÇÃO	78
2.8	AUTONOMIA E DIVERSIDADE	79
2.9	O NASCIMENTO DE UMA REDE	80
2.9.1	Primeiros passos	82
2.9.2	Arquitetura organizacional de uma rede	83
3	METODOLOGIA	85
3.1	OBJETO DE ANÁLISE	85
3.1.1	Problema	85
3.1.2	Hipótese	85
3.1.3	Premissas	85
3.1.4	Pressupostos	85
3.2	TIPO DE PESQUISA, POPULAÇÃO E AMOSTRA	86
3.2.1	Tipo de Pesquisa	86
3.2.2	População e amostra do estudo de caso	87

3.3	INSTRUMENTO DE COLETA, TIPO DE DADOS E SISTEMÁTICA DE TRATAMENTO	88
3.3.1	Instrumento de coleta	88
3.3.2	Tipo de dados	88
3.3.3	Sistemática de tratamento	90
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS: O PERFIL DO ALUNO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU DO LATEC/ UFF	90
4.1	INTRODUÇÃO	90
4.2	ANÁLISE DA PARTE I: INFORMAÇÕES GERAIS	90
4.2.1	Da faixa etária	91
4.2.2	Da questão do gênero	93
4.2.3	Do estado civil	94
4.3	ANÁLISE DA PARTE II: INFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS	94
4.3.1	Da natureza jurídica das organizações dos respondentes	95
4.3.2	Da posição hierárquica ocupada pelos respondentes	97
4.3.3	Da forma de ingresso na organização	97
4.3.4	Dos objetivos profissionais	98
4.3.5	Tempo de atuação no mercado de trabalho	99
4.4	ANÁLISE DA PARTE III: INFORMAÇÕES MOTIVACIONAIS	99
4.4.1	Das expectativas dos respondentes em relação ao futuro profissional	99
4.4.2	Dos mecanismos de potencialização dos objetivos profissionais	100
4.4.3	Dos principais meios utilizados para a ampliação e/ ou manutenção da rede de relacionamentos	101
4.4.4	Dos principais fatores que levam à construção de uma rede de relacionamento	102
4.4.5	Dos fatores contributivos ao ingresso no MBA	103
4.5	ANÁLISE DA PARTE IV: INFORMAÇÕES COMPORTAMENTAIS	104
4.5.1	O Modelo de Richard Barrett (2000)	104

4.5.2	Dos aspectos comportamentais à luz do Modelo de Barrett (2000)	106
4.6	CONCLUSÕES DA PESQUISA	108
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS	110
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
5.2	SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS	112
	REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICAS	113
	ANEXOS	120

1. O PROBLEMA

1.1. Introdução

Para Araujo (2005: 15) o processo de industrialização, que caracteriza a história da humanidade desde a primeira metade do Século XVIII com a Revolução Industrial Inglesa, tem provocado rupturas inimagináveis tanto no modo de se produzir quanto nas relações sociais e, principalmente de poder.

Na Era Industrial, os novos paradigmas passaram a ser determinados pelos processos produtivos, que por sua vez se massificaram a partir de novas tecnologias, potencializando a urbanização e a formação de uma nova sociedade. Outrossim, em paralelo ao fortalecimento das tecnologias industriais, nota-se o surgimento de um movimento que impulsionou um novo tipo de economia, baseada na informação e no conhecimento, que traria mudanças profundas nos níveis social, econômico e cultural.

Sveiby (1998) observa o supracitado fenômeno e defende:

Outro importante indicador da mudança de paradigma entre as duas sociedades está no valor de mercado de empresas, cujo diferencial estratégico é basicamente composto por valores intangíveis, como marcas, relacionamento com clientes, competências dos funcionários, tempo de mercado, etc., todos elementos intimamente ligados ao conhecimento organizacional.

A Era da Informação e do Conhecimento pode ser caracterizada pela velocidade das informações e pela busca incessante por novos nichos de mercado. Empresas e trabalhadores procuram adquirir e disseminar conhecimentos e utilizam as informações, bem como sua rede de contatos como uma ferramenta na busca de novas formas para otimizar o desempenho organizacional e o próprio desempenho pessoal. Esse ambiente impulsiona os profissionais a repensarem seu papel no contexto social e organizacional.

Fleury (2003) classifica a Era do Conhecimento e da Informação como uma “Sociedade caracterizada por alto nível de intensidade de informação no cotidiano da maioria dos cidadãos, empresas e locais de trabalho, pelo uso de tecnologia comum e compatível para um amplo espectro de atividades pessoais, sociais,

educacionais e empresarias; e pela capacidade de transmitir, receber e trocar dados digitais rapidamente entre locais distintos, independentemente da distância entre os mesmos”.

Segundo Stewart (2002), a economia do conhecimento é uma nova economia baseada em novas regras, exigindo novas maneiras de fazer negócios, e está baseada em três pilares:

1. O conhecimento impregna tudo que compramos, vendemos, produzimos e tornou-se o mais importante fator de produção.
2. Os ativos do conhecimento – isto é, o capital intelectual – passa a ser mais importante para empresa do que os ativos físicos e financeiros.
3. É necessário prosperar nesta nova economia explorando ativos cruciais.

Concernente às empresas, está a busca por profissionais inovadores, criativos, capazes de criar novas formas de gerir recursos diversos; com conhecimento multidisciplinar e que estejam atualizados em aspectos políticos, econômicos e culturais num contexto global.

Diante desse cenário, marcado por grandes transformações, pesquisadores, organizações e instituições de ensino superior iniciam uma discussão sobre o perfil do profissional na Era da Informação e do Conhecimento¹, com o objetivo de direcionar ações que possam contribuir para a formação de um profissional mais qualificado e capaz de se engajar e lograr sucesso no mercado de trabalho.

O conhecimento pode ser transferido na organização através de dois tipos de práticas, com relação aos fins, as que reproduzem o conhecimento, e as que criam uma rede para que ele seja compartilhado (Probst, Raub & Romhardt, 2002).

Na visão de Prahalad (1997), os profissionais terão que reconhecer que o seu papel na empresa será o de gerar recursos para:

¹ O empirismo, aspecto do processo de formação do conhecimento introduzido por Aristóteles e posteriormente transformado em corrente por Locke, diz que o conhecimento pode ser obtido a partir da indução de experiências sensoriais, sendo estas a única fonte de conhecimento existente.

- Conceber e executar estratégias complexas, que hoje não estão relacionadas apenas com a participação no mercado ou nos lucros, mas também procuram alternativas para inovações e conquistas de novos mercados;
- Compartilhar e proteger a propriedade intelectual (competências, patentes, marcas, logística e reputação) mais difícil de salvaguardar que os ativos físicos;
- Administrar a interface público/privado, na medida em que os governos ainda exercem grande influência sobre as empresas, e a sociedade civil cobra mais transparência e responsabilidade dos dirigentes; e
- Proporcionar liderança intelectual e administrativa, tornando-se os grandes impulsionadores das mudanças.

Pereira & Fonseca (1997) defendem que o maior desafio do profissional moderno é o de compatibilizar desejos com as necessidades do cliente, num processo de eterna negociação, baseado no trinômio qualidade, preço e atendimento; as necessidades do empresário, garantindo lucro e retorno sobre o investimento, procurando alcançar bons resultados e obter uma imagem positiva da empresa e do produto e/ou serviço; e as necessidades do empregado, proporcionando-lhe a sobrevivência, segurança, poder e desenvolvimento, criando uma relação de compromisso e parceria, essenciais para a obtenção da qualidade dos resultados.

Outro aspecto importante que se aproxima das referidas tendências, se relaciona com a utilização de modelos gerenciais capazes de se adaptarem às mudanças e transformar os trabalhadores em parceiros cada vez mais qualificados, utilizando a inovação e a criatividade como aliadas na busca de novas fórmulas para garantir seu sucesso profissional.

Para tentar acompanhar esse processo, o profissional do futuro precisa investir no seu desenvolvimento profissional. Nesse novo discurso gerencial, as

habilidades² pessoais e interpessoais vêm se tornando cada vez mais importantes, uma vez que as empresas passam a perceber que a principal vantagem competitiva de uma organização encontra-se em seus recursos humanos. Aparentemente, esta conclusão muda todo um processo de desvalorização do homem, passando a considerá-lo como um ser dinâmico e sistêmico, capaz de interagir, de participar ativamente da vida da organização.

E o que fazer diante de um cenário que requer um “novo” profissional, consciente de sua responsabilidade, mas com imposições (formais e informais) da cultura organizacional, imitações culturais que dificultam a mudança de mentalidade, na forma de pensar, de agir e de decidir? Essa mudança parte do princípio de que as organizações podem ajudar as pessoas a reconceberem o que vêm a ser suas atribuições, bem como suas novas formas de se relacionar.

Essas mudanças fazem parte de um processo que procura tornar as organizações competitivas através das pessoas. Essa competitividade só será possível se houver participação de todos os atores organizacionais, numa relação de confiança e de respeito mútuo.

As pessoas como fator crítico de sucesso têm sido tema de pesquisa no trabalho de vários estudiosos em recursos humanos, como Pfeffer (1998). Em sua obra, Pfeffer (1998) discute o papel das pessoas na competitividade global da empresa, e afirma que conseguir vantagens competitivas através das pessoas envolve, fundamentalmente, uma mudança na forma como se pensa sobre elas dentro das organizações. Destaca-se, assim, o surgimento das redes³, - de pessoas e empresas - uma forma de agrupamento na busca por objetivos em comuns.

Uma ilustração comumente associada à imagem de uma rede pode ser vista na Figura 01.

² Maximiano (1995, p.75) considera que “os conhecimentos podem ser adquiridos por leitura, observação, freqüência de uma escola e outros meios semelhantes. A aquisição de habilidades, no entanto, exige experiência e prática”.

³ Nos estudos sobre redes empregam-se, com freqüência, os termos “nós”, “nodos”, “nódulos”, “vértices” ou “elos” para designar os pontos de rede.

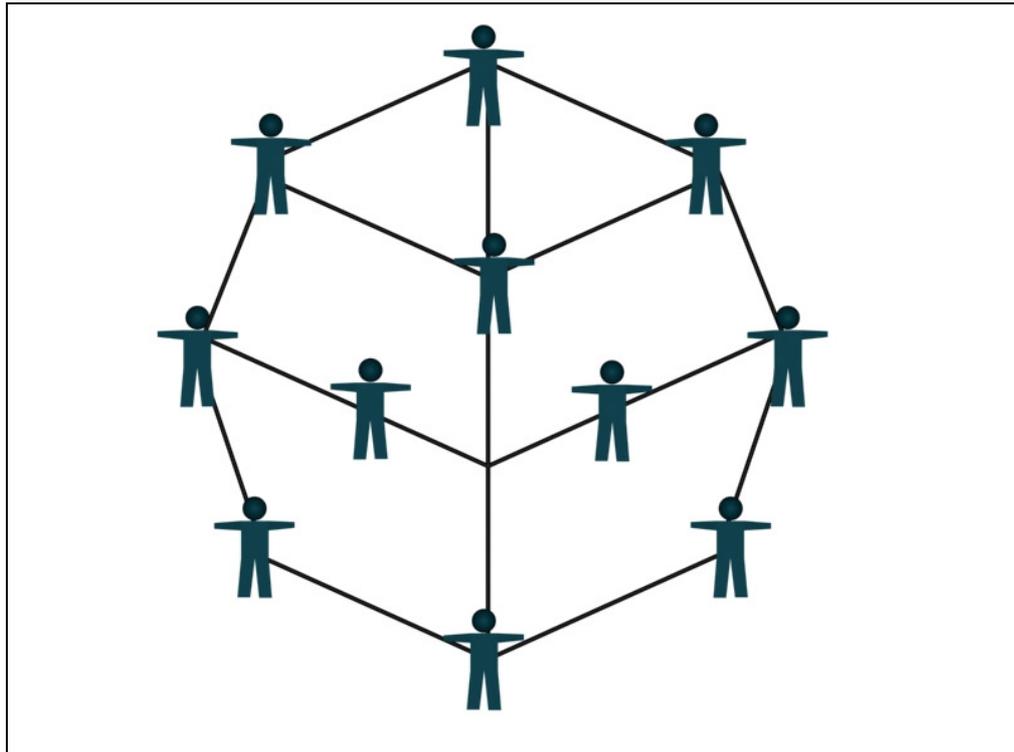


Figura 01 - Modelo simplificado de uma Rede
Fonte: Elaboração Própria (adaptada do Modelo WWF 2003)

O mais renomado pesquisador que se debruça sobre a temática rede é o físico Fritjof Capra⁴. Capra (1996) identifica a rede como um padrão comum a todos os organismos vivos, e afirma:

Onde quer que encontremos sistemas vivos – organismos, partes de organismos ou comunidades de organismos – podemos observar que seus componentes estão arranjados à maneira de rede. Sempre que olhamos para a vida, olhamos para redes. (...) o padrão da vida, poderíamos dizer, é um padrão de rede capaz de auto-organização.

Castells (1999) compartilha do pensamento de Capra (1996) ao afirmar que “a sociedade moderna é caracterizada pela predominância da forma organizacional da rede em todos os campos da vida social”. Conforme a compreensão de Castells, os grupos sociais mais poderosos adaptam-se de maneira cada vez melhor às novas condições da sociedade da informação, utilizando as novas potencialidades abertas a globalização e pelo acesso às novas tecnologias da informação e comunicação (TICs) em prol da consolidação de suas identidades grupais e do fortalecimento de sua capacidade de agir em um mundo cada vez mais interdependente.

⁴ No livro “A teia da Vida”, obra de 1996, Capra compila as várias contribuições da física, da matemática e da biologia para a compreensão dos sistemas vivos e, especialmente, de seu padrão básico de organização.

No cenário atual, o termo “qualificação” foi substituído por “competência” e, com o intuito de se pensar o problema dos ajustes das pessoas às tarefas ou aos objetivos traçados pela organização, o critério de avaliação individual utilizado passa a ser a conformidade com que o profissional se ajusta aos interesses do empregador no mundo cada vez mais globalizado.

1.2. Descrição da Questão-Problema

Conforme salientam Marquardt & Engel (1993), em nenhuma outra época na história das organizações, as pessoas com suas competências e talentos foram tão valorizadas como atualmente. De fato, se há um ponto de convergência entre autores é que as empresas têm necessitado de indivíduos cada vez mais talentosos e competentes. Estes, por sua vez, enxergam o *network* (rede) como uma ferramenta capaz de expandir seus horizontes profissionais.

Entre os diversos significados que rede vem adquirindo, destacam-se:

- Sistemas de nodos e elos;
- Uma estrutura sem fronteiras;
- Uma comunidade não geográfica;
- Um sistema de apoio ou um sistema físico que se pareça com uma árvore ou uma rede.

A rede social, derivando desse conceito, passa a representar um conjunto de participantes autônomos, unindo idéias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados.

O conceito de redes é o resultado de um conflito permanente entre diferentes correntes nas ciências sociais, que criam os pares dicotômicos – indivíduo/sociedade; ator/estrutura; abordagens subjetivas/ objetivas – atribuindo a cada uma, a ênfase analítica em uma das partes. A Antropologia⁵ estrutural entende

⁵ O antropólogo J.A.Barnes , autor clássico e pioneiro dos estudos de redes sociais, mostra que o conceito de redes pode ser empregado junto a diversos marcos conceituais. É mais uma ferramenta de análise do que propriamente um conceito analítico, ou construto teórico reconhecido.

as redes como descritivas, servindo para identificar o caráter perene das organizações e dos comportamentos sociais.

Em contrapartida, o individualismo metodológico desconstrói essa concepção, privilegiando o ponto de vista do agente que produz sentido, e as relações sociais na formação do seu agir.

O trabalho pessoal em redes de conexões é tão antigo quanto a história da humanidade, mas, apenas nas últimas décadas, as pessoas passaram a percebê-lo como uma ferramenta organizacional. Para Lipnack & Stamps (1992, p.19):

O que é novo no trabalho em redes de conexões é sua promessa como uma forma global de organização com raízes na participação individual. Uma forma que reconhece a independência enquanto apóia a interdependência. O trabalho em redes de conexões pode conduzir a uma perspectiva global baseada na experiência pessoal.

Alega-se que as redes são capazes de proporcionar resultados que normalmente só o mercado ou as hierarquias são capazes de produzir, apresentando, porém, vantagens adicionais. As redes facilitam um comportamento coordenado, sem a necessidade de aceitar a rigidez de organizações inflexíveis e burocráticas.

A rede mostra-se como a uma estrutura de ação capaz de cumprir duas funções básicas: primeiro, a função estratégica de reduzir as incertezas com relação ao comportamento de outros autores, como competidores ou parceiros; segundo, a função instrumental de melhoria do desempenho, isto é, um aumento dos resultados produzidos. Além disso, preservam a autonomia dos parceiros e aumenta sua capacidade de aprendizagem.

Desta forma e com orientação à perspectiva laboral, faz-se necessário avaliar a real importância das relações sociais, pessoais e profissionais na busca da empregabilidade e novos negócios, bem como identificar as competências individuais e/ou em grupos para viabilizar a criação de redes de sucesso.

Desta forma, apresenta-se como questão-problema, a seguinte pergunta:

- **As redes sociais influenciam as relações profissionais dos indivíduos? Em que medida?**

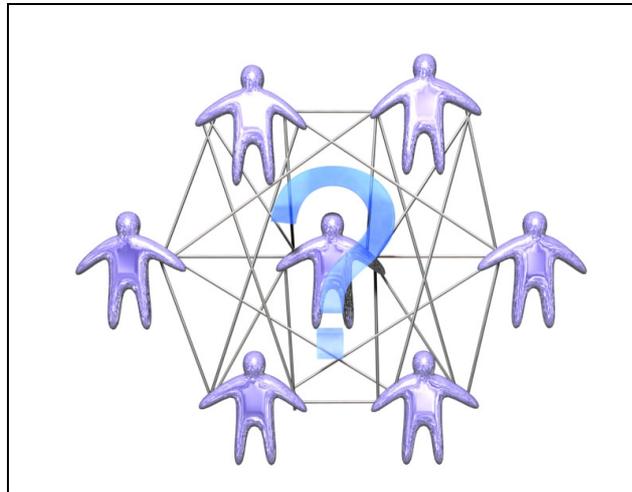


Figura 02 - Questão problema
Fonte: **Elaboração próprio**

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O presente estudo objetiva avaliar as interrelações e motivações das redes sociais no desenvolvimento profissional dos indivíduos, tendo como parâmetro os alunos dos cursos de pós-graduação *Lato Sensu* do LATEC/ UFF.

1.3.2 Objetivos específicos

- Evidenciar aspectos pontuais, específicos de determinado grupo, em relação à amostra.
- Analisar o perfil médio dos alunos que buscam a educação continuada em cursos de pós-graduação.
- Ilustrar as expectativas dos participantes em relação ao seu futuro profissional.
- Identificar e apresentar as relações profissionais contemporâneas e o seu relacionamento com as redes sociais nas quais os indivíduos estão inseridos.
- Identificar e apresentar os principais fatores indutivos para a constituição de uma rede.

1.4 Delimitação do estudo

O estudo abordará a questão das redes sociais, pessoais e profissionais, aprofundando os principais fundamentos norteadores da discussão, através de uma pesquisa de campo realizada junto aos alunos dos cursos de MBA em **Gestão de Negócios Sustentáveis; Engenharia Econômico-Financeira; Gestão pela Qualidade Total; Gerência de Projetos e Desenvolvimento Avançado de Executivos**, coordenados pelo Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios & Meio Ambiente da Universidade Federal Fluminense – LATEC/ UFF.

No tratamento das redes, não serão contemplados aspectos eminentemente técnicos, científicos ou de serviços, como: redes neurais, redes computacionais, redes virtuais, entre outras aplicações e variações da terminologia.

Assim, o trabalho proposto analisará uma amostra de turmas de alunos dos MBAs da UFF, para a formação desses grupos de redes sociais, bem como seus desdobramentos.

1.5 Relevância do Estudo

Conforme Salerno (1991) os principais elementos das inovações têm ocorrido em termos de base técnica, de organização do trabalho e da produção, de gestão e de relação entre pessoas e empresas. Tais mudanças trazem consigo impactos que recaem sobre a formação e o desenvolvimento profissional e implica, em parte, na exigência de novos requisitos profissionais.

Dado que essas inovações tecnológicas e organizacionais são realidades em vários segmentos da economia nacional e global, busca-se caracterizar, mesmo que delimitadamente, as mudanças que estão regendo as relações profissionais e organizacionais com a criação das redes sociais.

Outra mudança, foco do presente trabalho, diz respeito à introdução do chamado “trabalho em rede” ou “formação de redes”, onde o profissional passa a não mais realizar apenas tarefas fragmentadas, mas, em conjunto com outros profissionais, que pode ser em uma empresa ou simplesmente na realização de

projetos, que, necessariamente, podem estar localizados em regiões demográficas diferentes.

Trata-se, ainda, de tema relevante no que diz respeito a evolução das ciências de gestão, sendo objeto de investigação progressivamente mais profundo e completo.

1.6 Organização do Estudo

O estudo proposto está organizado em quatro capítulos, a saber:

- O **Capítulo 1** promove a contextualização da discussão, procurando entender a gênese da discussão e estabelecer o cenário onde se desdobrará o projeto de pesquisa, além de definir claramente os objetivos e limites da pesquisa proposta.
- O **Capítulo 2** fundamenta-se sobre a revisão da literatura, visando à identificação dos principais conceitos e fundamentos essenciais envolvidos na discussão, como: redes; competência; conhecimento e cultura organizacional.
- O **Capítulo 3** destaca os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento, análise e conclusão da pesquisa.
- O **Capítulo 4** apresenta o estudo de caso, analisando o perfil do aluno de Pós-graduação *Lato Sensu* do LATEC/ UFF, em contraposição às questões de pesquisa e referencial teórico levantados no capítulo 2.
- No **Capítulo 5** são descritas as impressões da pesquisadora acerca do estudo elaborado e feitas propostas de novas investigações.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Ao longo do presente capítulo serão tratados os principais conceitos concernentes à evolução da cultura organizacional, sociedade do conhecimento e à dinâmica de redes sociais.

Discutir-se-ão os aspectos fundamentais da estruturação do conhecimento, passando pela caracterização da sociedade do conhecimento, seus principais aspectos e impactos na sociedade, até se chegar às organizações e as novas competências demandadas pelo mercado, bem como os fatores que influenciam a formação de redes sociais.

2.1 Cultura organizacional

2.1.1 Evolução histórica da cultura organizacional

A discussão relacionada à Cultura Organizacional teve início na área da Administração na década de 1960, quando alguns teóricos passaram a chamar a atenção para a importância da esfera simbólica nas organizações e seus impactos sobre o contexto organizacional. Segundo Barbosa (2002), “os consultores organizacionais usam o termo, mas o deixam de lado devido a inadequações teóricas e metodológicas na análise do mundo organizacional”.

Em 1980, o tema reaparece com mais força e adquire popularização através de publicações nas duas maiores revistas acadêmicas norte-americanas especializadas - *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics* - que publicaram, quase simultaneamente, dois números inteiramente dedicados ao tema. Assim, vários pesquisadores começaram a se interessar e publicar sobre o assunto, consagrando o conceito de cultura organizacional.

2.1.2 Origem do conceito

Muitos autores contribuíram de forma significativa para a análise e melhor compreensão do conceito de cultura organizacional. Dentro de uma visão antropológica, Fleury (1996), defende que a Cultura se aproxima da realidade social

ao ser investigada, “mergulhando” na vida organizacional, quer como observador ou participante, vivenciando as diversas faces das organizações pesquisadas.

Fleury (1996, p.22) afirma que a perspectiva antropológica concebe os padrões culturais não como um molde que reproduz condutas idênticas, mas como as regras de um jogo, e acrescenta:

Cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como resulta e instrumentaliza as relações de dominação.

Schein (1992, p.98) define Cultura Organizacional como:

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

Corroborando com Schein, Trompenaars (1994) acrescenta que “os valores e normas que estão submersos na semiconsciência e nas crenças não examinadas são diferentes de acordo com o país ou parte do mundo”, e define Cultura Organizacional como “a forma que as atitudes são expressas dentro de uma organização e distinguem-se umas das outras por meio de soluções específicas a determinados problemas”.

A perspectiva supracitada, apresenta aderência com os estudos realizados por Hofstede (1991) que define cultura como “uma idealização de uma mentalidade coletiva que distingue os membros de um grupo (ou categorias de pessoas) uns dos outros”.

Hofstede defende ainda, que a cultura pode ser aplicada a organizações, nações, profissões, grupos religiosos ou étnicos.

Dias (2003) em sua obra, apresenta três aspectos essenciais para a caracterização de Cultura Organizacional. A saber:

- 1) É transmitida pela herança social e não pela herança biológica;
- 2) Depende do processo de sociabilização do indivíduo; e
- 3) Compreende a totalidade das criações humanas. Inclui idéias, valores, instituições sociais, conhecimentos científicos e técnicos, instrumentos de trabalho, tipos de vestuário, alimentação, construções, sendo uma característica exclusiva das sociedades humanas.

E afirma:

Comprendemos cultura como toda conduta aprendida e seus resultados, cujos elementos são compartilhados e transmitidos pelos homens que compõem a sociedade [...] Podemos de uma forma simplificada definir cultura como o conjunto de traços materiais e não materiais que caracterizam e identificam uma sociedade [...] É também um mecanismo de adaptação, está baseada na capacidade de mudança ou evolução do ser humano. (DIAS, 2003, p. 17-18).

2.1.3 Modelo de Edgar Schein

De acordo com Schein, a cultura pode ser dividida em três níveis: *os artefatos, os valores expostos e os pressupostos básicos*. Essa divisão em níveis identifica a forma pela qual a cultura é analisada, como mostra a Figura 03.



Figura 03 – Camadas da cultura organizacional
Fonte: Adaptada de SCHEIN (1992)

O modelo proposto por Schein ilustra que a estrutura formaria a base dos paradigmas culturais, nos quais se concentram os esforços para se construir a tipologia cultural da organização.

Segundo o autor, através da interface surgida entre os valores da organização e suas dimensões chega-se à essência da cultura, que são os seus pressupostos básicos.

As dimensões da cultura, segundo o autor, são:

- a natureza da realidade e da verdade;
- a natureza do tempo;
- a natureza do espaço;
- a natureza da natureza humana;
- a natureza da atividade humana;
- a natureza do relacionamento humano.

2.1.4 Modelo de Geert Hofstede

Para Hofstede (1991), os níveis da cultura podem ser comparados às camadas de uma cebola, cuja visualização parte da camada externa para a mais interna. Através dessa representação, as camadas são representadas em símbolos, heróis, rituais e valores. Na camada mais superficial estão os símbolos e na camada mais profunda os valores, como indica a Figura 04 :

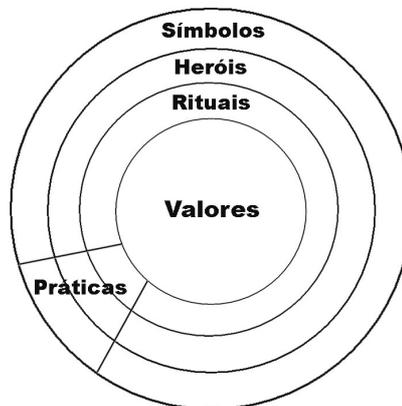


Figura 04 – Camadas da cultura organizacional.
Fonte: Adaptado de HOFSTEDE (1991)

O autor afirma que os diferentes grupos e categorias a que as pessoas pertencem, ao mesmo tempo as fazem carregar, de forma inevitável, várias camadas de programações mentais que correspondem a diferentes camadas de cultura, a saber:

- País de origem;
- pertinência a determinados grupos regional, étnico, religioso e/ ou lingüístico;

- questões intrínsecas inerentes ao gênero;
- nível social associado ao nível educacional e à profissão exercida.

O autor se referiu à cultura nacional para explicar as diferenças de valores e atitudes em relação ao trabalho. E concluiu, que tanto administradores quanto funcionários e operários podem ser situados ao longo de quatro dimensões básicas:

- individualismo x coletivismo;
- distância de poder;
- aversão à incerteza;
- masculinidade x feminilidade.

2.1.5 Modelo de Fons Trompennars

O modelo de cultura proposto assemelha-se ao descrito anteriormente, no que se refere à forma. Essa semelhança pode ser verificada através de sua representação, conforme ilustra a Figura 05.

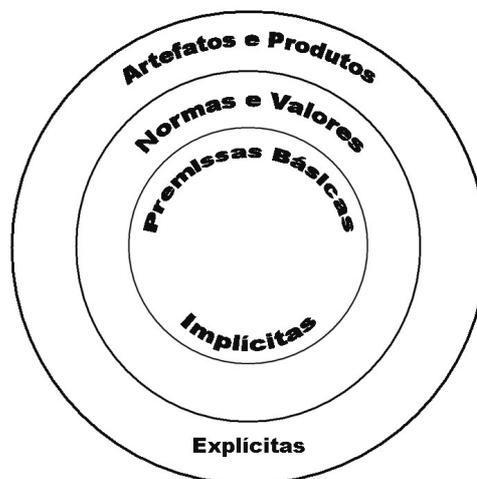


Figura 05 – Camadas de cultura organizacional
Fonte: Trompennars (1994)

De forma similar à abordagem anterior, de Hofstede (1991), Trompennars afirma que as dimensões da cultura variam de uma organização para a outra, em função das soluções dadas a problemas comuns. Distinguiriam-se, desta forma, sete dimensões de cultura, que têm como objetivo explicar como o processo de gerenciamento intercultural é afetado, na medida em que o propósito da cultura é oferecer subsídios e orientar a tomada de decisão em situações aflitivas.

Para o autor as dimensões da cultura são:

- universalismo x particularismo;
- coletivismo x individualismo;
- neutro x emocional;
- difuso x específico;
- conquista x atribuição;
- tempo;
- relação com a natureza.

Na atualidade, o desenvolvimento intenso de novas tecnologias, a contínua inovação dos produtos e a necessidade de melhorar a competitividade para atender uma demanda de mercado cada vez mais sofisticada, exigem das organizações a busca permanente do conhecimento, bem como a atualização e adaptação constante de sua Cultura Organizacional, muito além do pensamento tradicional.

2.2 Princípios e fundamentos da Sociedade da Informação

Antes de se iniciar a discussão relacionada à redes e sociedade do conhecimento, convém serem apresentados conceitos básicos à temática, como realidade, dados, informação, inteligência e conhecimento.

2.2.1 Realidade

Para Clen (2005) a realidade é uma construção da mente humana, mediada pelo grupo social e pela Ciência.

Clen (2005) aponta os seguintes elementos como preponderantes para a construção do conhecimento e da realidade:

- O ser humano e a Natureza;
- O espaço e o tempo;
- Matéria, energia e informação.

Denota-se que realidade do indivíduo é uma construção singular, necessária para o equilíbrio da mente e para o relacionamento social. É influenciada pela razão e emoção, envolvendo corpo e mente. Utiliza-se de dados, informações e conhecimentos, sendo mediada pelos filtros mentais e construída a partir do “Imaginário Humano”.

2.2.2 Dados

Segundo Clen (2005), considera-se como dados as simples observações sobre o estado da Natureza. Usualmente, tais observações estão associadas aos sentidos e à percepção primária do Ser Humano.

2.2.3 Informação

Clen (2005), define informação como “todo dado dotado de relevância e propósito para o Ser Humano, a partir de um significado”. Exige, necessariamente, uma análise preliminar baseada no conhecimento ou interesse.

As informações abrangem duas perspectivas, uma relacionada à quantidade ou volume (sintática), outra baseada na significação (semântica).

Terra & Angeloni (2003c) estudaram diversos autores e consideraram as definições de “informação” similares, no sentido de que a “informação” incluiria a participação humana na propositada organização de dados.

No que diz respeito ao ambiente organizacional, a informação deve-se apresentar de forma consensual, permitindo sua perfeita compreensão pelos atores, segundo suas respectivas realidades.

2.2.4 Inteligência

O conceito de Inteligência está fortemente ligado aos conceitos de aprendizado, adaptação e compreensão. É o produto resultante de um processamento mais elaborado da informação, visando a melhoria da tomada de decisão. Deve apresentar alto poder de síntese e qualidade.

Para Sammon (1984) inteligência “é o processo analítico que transforma dados desagregados em conhecimento relevante e preciso”.

2.2.5 Conhecimento

Dado a dificuldade de se adotar um único conceito para se definir teoricamente o termo conhecimento, utiliza-se definições elaboradas por alguns autores.

Para Nonaka e Takeuchi, (1997, p.63), ao diferenciarem informação do conhecimento, afirmam que “o conhecimento está relacionado a crenças e compromissos”. É função de uma intenção específica ou atitude está também relacionado à ação para uma finalidade.

Os autores, nesse caso, pretendem diferenciar a informação do conhecimento destacando que, “para que a informação se transforme em conhecimento, além do significado próprio, deve ser absorvida pelas pessoas e ser aplicada”. Com uma finalidade caracterizada e absorvida pelas pessoas, de acordo com seus valores, crenças, assumindo seus propósitos.

Conhecimento pode ser definido como saber que pode ser criado, absorvido e aplicado pelos seres humanos para modificar o comportamento de pessoas ou do ambiente que as cerca. Nos termos filosóficos de Platão e Sócrates, o conhecimento deve ser entendido como função exclusiva do auto conhecimento. O acúmulo de conhecimento sobre ela mesma e o mundo que a rodeia gera na pessoa, crescimento intelectual, moral e espiritual. Drucker (1999, p. 11).

O mundo contemporâneo preocupa-se com a produtividade do conhecimento, entendendo a razão de ser do conhecimento, as suas finalidades específicas e aplicações, que quando não ocorrem, não passam de informações (Ibid, 9.183-184).

Bells, apud Castells (1999, p.45) define conhecimento como: “um conjunto de declarações organizadas sobre fatos e idéias, apresentando um julgamento ponderado ou resultado experimental que é transmitido a outros por intermédio de qualquer meio de comunicação, de alguma forma sistemática”.

Para Clen (2005), o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, conforme sugere a Figura 06:

Figura 06 - Conversão do Conhecimento

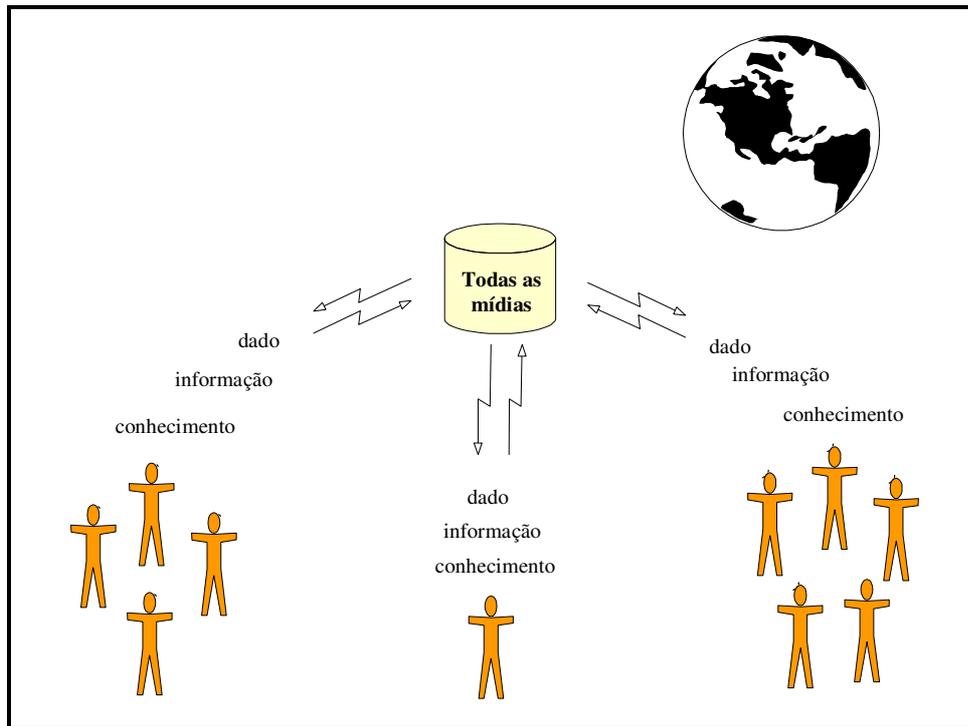


Figura 06 - Conversão do Conhecimento
Fonte: Clen (2005)

2.2.6 Conhecimento interorganizacional

No campo de estudos das Ciências Sociais, o tema redes interorganizacionais começou a ser cada vez mais estudado a partir de 1980 e, até 1998, mais de uma centena de artigos publicados em revistas científicas da área de administração e sociologia das organizações abordam explicitamente esse assunto.

O conhecimento interorganizacional, - aquele que é criado no âmbito de uma rede de empresas - constitui-se em uma das dimensões mais férteis para a criação do conhecimento. Oliver & Ebers (1998).

Para Porter (1998) “a formação de redes de cooperação entre empresas tem impactos na produtividade e escala, na inovação das empresas envolvidas, além de permitir, em alguns casos, a formação de novos negócios”.

Segundo Carvalho & Laurindo (2003) as ações conjuntas (*join actions*), obtidas por esforço deliberado e consciente das empresas da rede, podem ser de dois tipos: cooperação entre empresas (por exemplo, compartilhar equipamentos) e

grupos de empresas organizadas por associações ou consórcios, como os de exportação.

Esse processo se inicia no nível individual e, através da interação entre conhecimento tácito e explícito, entre indivíduos, grupos e organizações, transforma-se em um nível de conhecimento mais completo, profundo e significativo.

Para que esse processo seja efetivo, torna-se necessário um ambiente de sinergia e estímulo, em que as emoções, as experiências, os sentimentos e as imagens mentais sejam compartilhados. Certamente, esse ambiente não poderá ser produzido pelo modelo *command and control* da gerência piramidal tradicional, conforme destaca Tsai (2002), e sim por configurações organizacionais adaptadas a essa nova contingência à estrutura organizacional – o conhecimento.

Observa-se, então, que uma rede interorganizacional poderá proporcionar um ambiente favorável à existência de uma efetiva interação entre pessoas, grupos e organizações, espelhando à organização o conhecimento criado inicialmente pelos indivíduos.

Essa dinâmica promove a complementaridade de competências por meio da qual o conhecimento, as práticas, os valores, os processos, a cultura e as diferenças dos indivíduos são compartilhados coletivamente em favor de um projeto comum. Para Corno et alli (1999), as redes representam o lugar onde os processos de aprendizado e de sedimentação do conhecimento tomam forma.

2.3 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

2.3.1 A nova realidade das organizações

É apresentado por:

- A complexidade, a globalização e os desafios da Sociedade do Conhecimento;
- A revisão dos conceitos de espaço e tempo;
- A busca da sinergia: relacionamentos e comunicação;

- A importância da cultura e educação empresarial;
- O conhecimento, a criatividade, a tecnologia e a inovação como ferramentas competitivas;
- A importância dos ativos intangíveis.

2.3.2 Impactos para a sociedade e para as organizações

O atual paradigma econômico, também conhecido como de Sociedade da Informação, apresenta como principal fator de produtividade e competitividade a capacidade dos indivíduos e das organizações de gerarem, processarem e transformarem informações e conhecimento em ativos econômicos.

Alguns autores (Prahalad & Hamel, 1990; Nelson, 1991; Kogut & Zander, 1992; Grant, 1996; Nonaka *et alli.*, 2002) consideram que a habilidade para criar e utilizar conhecimento é uma importante fonte de sustentabilidade de vantagens competitivas para as empresas. O conhecimento pode ser hoje considerado como recurso significativo, Drucker (1993).

Nonaka (1998), um dos notáveis estudiosos da teoria do conhecimento organizacional, mantém-se alinhado ao discurso interpretativo e partindo dos estudos de Polanyi (1966), sustenta a tese de que o conhecimento de alto valor para a organização é tácito (fortemente relacionado à ação, aos procedimentos, às rotinas, às idéias, aos valores e às emoções), dinâmico (criado dentro de interações sociais entre indivíduos, grupos e organizações) e humanista (essencialmente relacionado à ação humana), motivo pelo qual dificilmente poderá ser gerenciado.

Nonaka e Toyama (2002) em outro trabalho defende que “um fator estratégico para a organização é o potencial em criar novos conhecimentos, muito mais que a tentativa de gerenciá-lo”, Dixon (2000:15), Choo (2003:197), Shaw & Perkins (1993:160) apresentam o mesmo argumento.

A globalização constitui-se, sem dúvida, em objeto de estudo e reflexão privilegiados, no que se refere à análise da simultaneidade, conectividade e interdependência, tanto no nível econômico e social, das relações pessoais, entre países e organizações.

No final do século XX, a confluência da globalização e dos avanços tecnológicos revolucionou o processo de criação de valor, notadamente a partir da transição de uma economia industrial para uma economia baseada na informação. Neste contexto de grande complexidade, instabilidade e incerteza, as mudanças organizacionais têm sido encaradas como um dos principais meios para estruturar e explorar o novo mundo dos negócios.

Instaura-se, assim, uma nova ordem econômica, baseada fundamentalmente na estruturação de novas formas de organização da produção, com ênfase na competitividade e na inovação tecnológica. Estas novas formas são rapidamente incorporadas à cultura organizacional das empresas, como respostas aos constantes desafios do mercado. Surge, então a necessidade de criação de instrumentos, procedimentos e formas de ação capazes de criar condições favoráveis, que auxiliem os profissionais a lidar com os novos desafios da sociedade globalizada e informatizada.

Fleury (2003, p.172) atribui a essa “nova sociedade” as seguintes características:

[...]alto nível de intensidade de informações no cotidiano da maioria dos cidadãos, empresas e locais de trabalho, pelo uso de tecnologia comum e compatível para um amplo espectro de atividades pessoais, sociais, educacionais e empresariais; e pela capacidade de transmitir, receber e trocar dados digitais rapidamente entre locais distintos, independentemente da distância entre os mesmos.

Nonaka & Takeuchi (1997) se referem a essa nova sociedade como "sociedade do conhecimento compartilhado". Para os autores, o modo de socialização começa desenvolvendo um "campo" de interação, que facilita o compartilhamento de experiências e modelos mentais dos membros.

A proliferação continuada de tecnologias de informação e comunicação (TICs) em todos os setores da atividade econômica permitiu a transição de uma competitividade centrada em fatores de natureza tangível para uma competitividade em que a ênfase é colocada nas questões organizacionais e de coordenação e cooperação.

Estas alterações profundas compreendem, entre outras, na adoção de estratégias de inovação, no aumento da produtividade e na potencialização das capacidades humanas. Uma consequência destas alterações é a exploração de novas formas de organização, a partir da criação de redes de empresas e de pessoas. Azevedo (2000) ilustra esta situação no quadro abaixo.

Novos Fatores: Externos e Internos	Alterações Profundas	Novas Formas da Organização
<ul style="list-style-type: none"> • Globalização dos mercados • Novos produtos • Redução do tempo de vida dos produtos • Proliferação tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Aumento da produtividade • Potencialização das capacidades humanas • Novos processos de negócios 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de empresas • Empresa virtual • Etc.

Quadro 01 - A emergência de novas formas organizacionais
Fonte: Azevedo (2000)

Para se manterem competitivas, as empresas⁶ tendem a evoluir progressivamente para formas de organização mais globais, com especial atenção ao que diz respeito:

- À maior variabilidade da demanda;
- À proliferação de novas tecnologias (que permitem reduzir substancialmente o tempo de desenvolvimento e produção de novos produtos);
- Às exigências no tempo de resposta; e
- Às solicitações dos clientes.

Este quadro geral conduziu naturalmente a novos paradigmas organizacionais, caracterizados por uma maior concentração das empresas nas suas competências e atividades principais – *core competencies*⁷ – e pelo estabelecimento de redes de cooperação com entidades externas, desde fornecedores a clientes, em que as atividades de coordenação e colaboração assumem naturalmente uma enorme importância, Azevedo (2000).

⁶ As empresas citadas ao longo da discussão ora proposta, representam o universo de organizações inseridas na Economia, cuja atuação ou segmento é irrelevante para o presente estudo (a autora).

⁷ Conforme propõem Prahalad & Hamel (1990)

Nesse novo cenário, as relações comportamentais do emprego também sofreram modificações. Rodriguez (2002) analisa essas mudanças, conforme ilustra o Quadro abaixo.

SOCIEDADE INDUSTRIAL	SOCIEDADE DO CONHECIMENTO
Trabalho não-especializado	Trabalho especializado e baseado em conhecimento
Tarefas repetitivas	Trabalho inovativo
Treinamento como um evento pontual	Educação contínua
Trabalho individual	Times de trabalho
Organização funcional	Times de projetos autogerenciáveis
Visão segmentada e especializada	Especialista com visão sistêmica
Poder nos chefes	Poder nos clientes e nos trabalhadores do conhecimento
Coordenação superior	Coordenação entre os pares

Quadro 02 - Mudança no perfil da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento
Fonte: Rodriguez (2002)

Corroborando com os dados apresentados acima, Sveiby (1998, p.32), elaborou um quadro, no qual são apontadas algumas dimensões da sociedade, analisados sob o ponto de vista do paradigma industrial e do conhecimento.

ITEM	PARADIGMA INDUSTRIAL	PARADIGMA DO CONHECIMENTO
Pessoas	Geradores de custo ou recursos	Geradores de receitas
Base do poder dos gerentes	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos <i>versus</i> capitalistas	Trabalhadores do conhecimento <i>versus</i> gerentes
Principal tarefa do gerente	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas idéias, novos clientes, P&D)
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais

Quadro 03 - Os princípios da organização do conhecimento
Fonte: Sveiby (1998)

Conforme sugere o quadro acima, outro importante indicador da mudança de paradigmas entre as duas sociedades está no valor de mercado das empresas, cujo diferencial estratégico é basicamente composto por valores intangíveis, como marcas, relacionamento com os clientes, competências dos funcionários, capacidade de Inovação. Stewart (1998, p.58) afirma, em consonância com Sveiby, que:

O conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo – encontrar o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países.

Nas relações comerciais, as principais mudanças podem ser percebidas através do crescente número de alianças de negócios realizadas por meio das redes virtuais, e nos processos de intermediação entre os consumidores e as empresas fornecedoras de bens e serviços.

Sob o ponto de vista do mercado de trabalho, Cavalcanti (2001), afirma que essa mudança pode ser verificada na evolução da distribuição do emprego por setor produtivo no Brasil. No início do século XX, o setor de serviços empregava apenas 10% da mão-de-obra, enquanto o setor industrial empregava cerca de 70%.

Em 1999, essa proporção se inverteu e o setor de serviços passa a empregar cerca de 70% da mão-de-obra, incluindo-se os segmentos de alta tecnologia, como telecomunicações e produtos da área de informática.

A Sociedade da Informação é caracterizada pelo uso de tecnologias de armazenamento e transmissão de dados e informações. Esta generalização da utilização da informação e dos dados é acompanhada por inovações organizacionais, comerciais, sociais e jurídicas que alteram profundamente o modo de vida no mundo do trabalho, assim como na sociedade em geral, Castells (1999).

As evidências apresentadas apontam para uma questão basilar de pesquisa: Como as organizações poderão potencializar seus processos de criação de conhecimento? A literatura no campo da teoria do conhecimento organizacional, elaborada por pesquisadores alinhados a ambas as correntes – normativa e

interpretativa –, tem gerado respostas, em sua maioria, a partir de uma visão endógena do processo de criação de conhecimento nas organizações.

No entanto, algumas pesquisas recentes (Powell, 1998; Corno *et al.*, 1999; Dyer e Nobeoka, 2000; Nonaka e Nishiguchi, 2001; Kostianen, 2001; Michelis, 2001; Chua, 2002; Spencer, 2002; Tsai, 2002) têm sinalizado a importância das relações interorganizacionais para o processo de emergência de conhecimento, argumentando que a configuração em rede poderá ser mais efetiva que uma firma integrada na criação, na transferência e na recombinação de conhecimento.

O sucesso competitivo de RCEs⁸ (Rede de Cooperação Empresarial) - como é o caso das redes de pequenas e médias empresas nos distritos italianos, as redes *keiretsu* no Japão ou as empresas de alta tecnologia do Vale do Silício - despertou interesse acadêmico para o estudo de suas diversas configurações, possibilidades, benefícios e fragilidades.

Para Nohria e Eccles (1992), existem três razões principais para o aumento do interesse sobre redes nos estudos organizacionais:

- 1) A emergência da nova competição, como a que vem ocorrendo nos distritos industriais italianos e do Vale do Silício. Se o *velho* modelo de organização era a grande firma hierárquica, o modelo da organização considerada característica da *nova competição* é a rede de relações laterais intra e interfirmas;
- 2) O surgimento das TICs, como, por exemplo, as bases de dados compartilhadas, o correio eletrônico, as Intranets organizacionais, a Internet, o *groupware*⁹, tem tornado possível uma maior capacidade de interação entre firmas dispersas;
- 3) A consolidação da análise de redes como uma disciplina acadêmica, não somente restrita a alguns grupos de sociólogos, mas expandida a uma ampla interdisciplinaridade dos estudos organizacionais.

2.3.3 Impactos para o desenvolvimento profissional

⁸ RCE está no equilíbrio entre competição e cooperação. Vários autores têm utilizado o termo co-opetição (*co-opetition*) para denominar este equilíbrio (Porter, 1998).

⁹ Um sistema de *Groupware* oferece as ferramentas para colaboração interpessoal imediata através de um sistema centralizado. É um sistema de co-envolvimento entre recurso humano e recurso computacional capaz de aumentar a produtividade dos processos pessoa-a-pessoa e pessoa-a-projeto.

Durante milhares de anos, o homem teve a maior parte de seu fazer concentrado na busca da satisfação de suas necessidades de sobrevivência. Hoje, através do conhecimento, busca respostas para as questões do dia-a-dia.

Maslow (1967) defende em sua teoria da motivação: "o que realmente move um ser humano pode ser descoberto a partir do que ele deseja e/ ou sente falta". As respostas a essas questões levarão às necessidades ou tendências básicas do organismo.

De acordo com Althusser (1999), "o indivíduo, ao longo de sua vida profissional, representa diversos papéis em face da sociedade, escolhendo o papel mais adequado ao ambiente externo onde ele está inserido".

Segundo Maslow (1967), todo homem possui, necessidades instintivas natas a todo indivíduo, porém só se mostram no decorrer da própria vida. O autor acreditava que o instinto tem base biológica, mas é na cultura e durante sua vida que o ser humano se faz e se realiza. Seus desejos e potenciais estariam dispostos hierarquicamente conforme ilustra a Figura 07:



Figura 07 – Teoria da Motivação
Fonte: Maslow (1967)

Assim, diante da competitividade de uma economia globalizada, o ser humano atual sofre constantes mudanças na busca de sua realização pessoal (aceitação social) e profissional (sucesso profissional).

É de se notar, o uso cada vez mais freqüente de debates sobre os termos “qualificação” e “competência” nos discursos sociais e científicos. Quase sempre associadas a conotações como: capacitação, preparo, aptidão para exercer determinadas tarefas, etc. As noções de qualificação e competência não são novas e, historicamente, pertencem a discursos produzidos em esferas distintas.

O termo qualificação sempre foi mais usado por economistas e sociólogos, ao passo que a expressão competência sempre fez parte do vocabulário de psicólogos, lingüistas e educadores.

O conceito de “competência” não pode ser, de fato, reduzido à sua função de articulação da educação com as exigências do mercado de trabalho. Fazê-lo seria cair na oposição simplista que reedita aquela outra entre pedagogia e *performance* e, em termos da concepção do desenvolvimento individual, opor de uma forma idealista (Stoer, 1994) o processo de individuação ao de individualização (um processo em que, segundo Beck (1992), o indivíduo reflexivo torna-se senhor das suas próprias escolhas).

2.3.4 Qualificação do Trabalho x Competência

Os fundadores da Sociologia do trabalho na França, Friedmann e Naville (1973), trazem à luz algumas reflexões acerca dos conceitos de competência e qualificação.

Para Friedmann (1973), considerado o “pai fundador” da sociologia do trabalho, “a qualificação está relacionada principalmente à complexidade da tarefa e à posse de saberes exigidos para desenvolvê-la; ou seja, à qualidade do trabalho e ao tempo de formação necessário para realizá-lo”. E considera a “qualificação do trabalho – conteúdo do trabalho -, por um lado, e a qualificação do trabalhador – saber e “saber-fazer” - , por outro, necessárias para a execução do trabalho”.

O autor concentra sua reflexão na apropriação do saber do trabalhador pela máquina e/ou pela organização capitalista e toma a qualificação nela mesma, como

uma “coisa” que pode ser mensurada pelo grau e pela freqüência de atividade intelectual que o trabalho exige para ser executado.

O autor apresenta uma perspectiva histórico-comparativa, uma vez que considera a qualificação uma noção situada no espaço e no tempo. Cada sociedade terá seus critérios para definir e julgar o que é um trabalho qualificado.

Para Naville, (1973, p.135-136):

Os níveis de qualificação do trabalho exprimirão, afinal de contas, os valores econômicos que lhe são inclusos e, em resultado, o julgamento mais ou menos favorável trazido sobre eles. Ao passo que a capacidade de trabalho é o objeto de um mercado – mercado privado ou mercado de Estado -, é inevitável que ela seja avaliada diferentemente conforme o custo de sua formação e a necessidade que a economia tem dela.

A realidade francesa é, talvez, histórica e analiticamente, a que expressa melhor as condições para a construção social e teórica do conceito de “qualificação” e onde, os resultados políticos e interpretativos dessa construção ganharam maior relevância e permanecem como forte referência para os estudos atuais sobre o tema, uma vez que foram os precursores, respectivamente, das chamadas visões “substancialista” e “relativista” da qualificação.

Ainda que esses autores tenham vivido em um contexto histórico diferente do que hoje se apresenta, acredita-se que suas reflexões, ancoradas numa ampla tradição empírica associada aos trabalhos teóricos por eles iniciados (PAIVA, 1989), são uma contribuição que merece ser recuperada e analisada, pois muitas das discussões que se promove atualmente já estavam ali presentes, na aurora da automação¹⁰.

É indubitável que a “qualificação do trabalho” ganhou destaque nos últimos tempos. Na década de 1980, ela (re) aparece com vigor na Europa, em virtude das transformações tecnológicas, econômicas, políticas e culturais que então atingiam o mercado de trabalho. Concentrado principalmente na França e na Alemanha, o

¹⁰ No contexto da automação, o homem transfere sua qualificação à máquina e, neste sentido, vai-se liberando da produção. Essa mudança não é encarada por ele como sinônimo de desqualificação. Dizer que os homens e as máquinas operam em registros diferentes é o mesmo que dizer que as aparentes transferências de funções entre máquinas e homens não são simplesmente transferências de saberes e capacidades (STROOBANTS, 1993b).

debate girava em torno das possibilidades de uma divisão do trabalho menos acentuada, na qual prevaleceria uma maior/nova qualificação dos indivíduos.

A qualificação vai-se transformando em um conjunto à medida que permite análises do conteúdo do trabalho, da evolução da organização, da produção, das avaliações e classificações sociais expressas nas convenções coletivas, do funcionamento do mercado de trabalho Saglio (1998).

A ênfase na “polivalência”, entendida como um conjunto de capacidades que possam enfrentar a complexidade e a imprevisibilidade do “novo” modo de produzir, significa a passagem do conceito de “qualificação” para o de “competência”.

A competência pode ser definida como a tradução dessas capacidades numa tomada de iniciativa e num assumir de responsabilidades por parte do trabalhador perante os eventos produtivos – situações surpreendentes que ocorrem na produção Zafirian (1997 e 1998). A competência é, pois, um atributo que remete à subjetividade do indivíduo, e relaciona-se com a sua capacidade de mobilizar os saberes e as atitudes necessárias para, de forma autônoma, resolver problemas em uma situação específica Machado (1998); Tanguy (1997a e 1997c).

Diante deste quadro, grandes organizações, recorrem ao mercado na busca por profissionais qualificados aptos a gerenciar com competência fluxos e estoques, de forma a eliminar os excessos de informações, visando a otimizar processos através do gerenciamento do conhecimento. E o profissional atual, como deve agir nesse novo cenário?

2.4. O Profissional na Era da Informação

Ferreira (2003, p.57) argumenta:

Ao que tudo indica, existe uma demanda no mercado por profissionais que detenham um conjunto de competências, uma boa formação acadêmica e que estes possam se habilitar para o desenvolvimento, implementação e a operação de dispositivos para filtrar, analisar, sintetizar e disseminar essa avalanche de informações presentes nas organizações.

Na Era da Informação, os ativos se virtualizam, perdem sua característica física, ganham conotações abstratas. A Internet, tomando-se apenas um exemplo

popular, exprime a proposta de virtualização através do hipertexto¹¹ e da economia através do *e-commerce* e *e-business*¹².

Por outro lado, o trato com a informação na sociedade contemporânea requer atuação de profissionais com grande variedade de competências. Comunicação, conhecimento em informática e gestão da informação são áreas que caminham juntas neste atual momento Piggot (1996).

O conhecimento, a habilidade para aprender coletivamente, as informações usadas no processo de tomada de decisão, o talento dos colaboradores, a rede de contatos, enfim, toda uma nova categoria de “ativos” passa a ser mais importante na avaliação de uma empresa ou organização.

Como forma de aprimoramento e refinamento do processo de gestão da informação, já se destaca a gestão do conhecimento, que Wah (2000, p.51) define como sendo “uma ferramenta gerencial para administrar o conhecimento e a informação e agregar-lhe valor ao filtrá-la, sintetizá-la e resumi-la, permitindo aos usuários conseguir a informação para passar à ação”.

Davenport (1998) destaca que as empresas baseadas em informação requerem mais profissionais generalistas do que as tradicionais pois, para lidar com informação relevante para os objetivos organizacionais, as pessoas envolvidas necessitarão de mais conhecimento no trabalho.

Assim, é cada vez mais defendido que o conhecimento é crucial para o crescimento e a criação de oportunidades nas organizações. Ferreira (2003, p.45) afirma que “o domínio econômico mundial será das organizações baseadas em

¹¹ Em computação, hipertexto é um sistema para a visualização de informação cujos documentos contêm referências internas para outros documentos (chamadas de *hiperlinks* ou, simplesmente, *links*), e para a fácil publicação, atualização e pesquisa de informação. O sistema de hipertexto mais conhecido atualmente é a *World Wide Web*.

¹² Comércio eletrônico ou *e-commerce*, ou ainda comércio virtual, é um tipo de transação comercial feita especialmente através de um equipamento eletrônico, como, por exemplo, um computador. O ato de vender ou comprar pela *internet*, é em si, exemplo de comércio eletrônico. O mercado mundial está absorvendo o comércio eletrônico em grande escala. Muitos ramos da economia agora são ligados ao comércio eletrônico. No início, sua maior relevância era a comercialização *on-line* de produtos como CDs, livros e de características tangíveis. Contudo, com o avanço da tecnologia, surge uma nova tendência para a comercialização *on-line*. Começa a ser viabilizada a venda de serviços pela *web*, (venda de pacotes turísticos, por exemplo). Existem diversas modalidades de comércio eletrônico, entre elas o B2B, B2C, C2C, G2C e G2B.

informação e conhecimento e a estrutura das organizações e profissões precisa estar mudando para adaptar-se a essa nova ordem”.

Berto & Plonski (1999) categorizam as habilidades e competências para se destacar e trabalhar com a prática da gestão do conhecimento conforme mostra o Quadro 04.

HABILIDADES DEMANDADAS PELO MERCADO	
1º	Conhecimento do ambiente de negócios
2º	Capacidade de trabalhar em equipe
3º	Capacidade de distinguir, filtrar e localizar informações relevantes
4º	Domínio na utilização de equipamentos eletrônicos e na operação de sistemas ou <i>softwares</i> específicos
5º	Conhecimento de base de dados
6º	Domínio na administração de <i>info-business</i>
7º	Embasamento teórico e prático sobre o funcionamento de organizações virtuais
8º	Excelência na comunicação oral e escrita
9º	Conhecimento da infra-estrutura e serviços da organização

Quadro 04 - *Ranking* das habilidades demandadas pelo mercado
Fonte: Berto & Plonski (1999).

Assim, é necessária uma combinação equilibrada de conhecimento técnico e habilidades pessoais. Como afirma Cronin (1982), “o profissional deve ter, além do Diploma, boas atitudes comportamentais, boa comunicação social e pessoal”, visto que, de modo geral, as organizações passam a exigir dos profissionais qualificações que agreguem valor à sua formação acadêmica e que tenham aplicabilidade no trabalho desenvolvido.

Pode-se com isso, confirmar, de acordo com Setzer (1999) “que competência exige conhecimento e habilidades pessoais” ou, como afirma Perrenoud (2001, p.12-13): “a competência é uma mais-valia acrescentada aos saberes: a capacidade de a utilizar para resolver problemas, construir estratégias, tomar decisões, atuar no sentido mais vasto da expressão”.

O profissional deve ser capaz de mobilizar suas qualificações para geração de conhecimento na organização, habilidade esta que constitui o termômetro” de sua competência e de sua eficiência, na empresa e/ou no mercado de trabalho.

“Nada mais é estabelecido por si mesmo. Tudo parece estar à mercê da comparação com outras possibilidades” Luhmann (1997, p.17). Essa tendência leva à conclusão de que cada pessoa tem de se conscientizar da responsabilidade que tem para consigo e, assim, procurar “encontrar possibilidades de se orientar em si próprio sob essas condições”.

As mudanças sociais, em sentido amplo, levam inevitavelmente a uma crise do paradigma do conhecimento tradicional, tecnocrata e behaviorista¹³, que durante muitos anos dominou mundialmente a construção de planos de ensino e currículo das Faculdades.

Sobre essa questão, vale destacar a interpretação de Therrien (1996, p.129) sobre as mudanças na relação entre trabalho e conhecimento:

A complexidade de situações nas quais atuam os trabalhadores interativos os exclui das regras programadas e estreitas da tecnologia científica sustentada pela razão instrumental. Esses trabalhadores detêm um espaço de autonomia inerente à sua identidade.

Numa perspectiva mais ampla, os processos sociais de modernização no mercado de trabalho geram uma mudança nas organizações, ou até mesmo uma ampliação do conhecimento, que se refletiu na inflexível sociedade *taylorizada*¹⁴, com rígida divisão de trabalho e da hierarquia.

As novas estratégias de produção e organização abrem ao empregado uma estrutura de tarefas modificada, que não está mais marcada pela casualidade e pela linearidade, isto porque o novo processo de racionalização e organização empresarial faz surgir constantemente novos modelos de gestão, bem como de produção, como consequência da busca por uma constante melhoria contínua.

Trata-se, portanto, de otimizar a combinação de reorganização técnica, organizacional e de qualificação num processo de crescente indeterminação das

¹³ abordagem comportamental da Administração (em função do behaviorismo na psicologia) - marca a mais forte influência das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais. Essa abordagem recebe grande influência das ciências comportamentais, e mais especificamente da Psicologia organizacional.

tarefas. Assim, uma compreensão integral do contexto geral da empresa será, para os empregados, uma nova tarefa e uma chance de qualificação, Markert (1997a).

Nas discussões sociológicas e pedagógicas, desenvolvidas a partir dos anos 80, fala-se de uma crescente individualização na orientação da vida e do indivíduo no mundo do trabalho Baethge (1994); Maerkert (1994). As aparições da ação dos homens e as exigências de ação da sociedade moderna Giddens (1990); Touraune (1995) relacionam-se, cada vez mais, com características como a autonomia e a competência pessoal.

Com essa orientação, evolui o conceito de qualificação, seja ela pessoal, social ou profissional. “A transmissão de uma qualificação-chave¹⁵, assim compreendida, apresenta-se como uma nova descrição para aquilo que antigamente foi concebido como formação, mais especificamente como formação da personalidade” Arnold & Lipsmeier, (1995, p.15).

Assim, propõem-se algumas questões sobre o papel da Comunidade Acadêmica na formação e qualificação dos profissionais, tais como:

- 1) Que conseqüência tem a formação acadêmica do desenvolvimento das qualificações-chaves para as novas tendências que se apresentam no mercado de trabalho?
- 2) Que novas metodologias e aprendizagem devem ser inseridas nos currículos das entidades de ensino?
- 3) Como poderá ser transmitida pedagogicamente a competência para a ação?
- 4) Como podem ser avaliadas as qualificações?

¹⁴ Frederick Taylor é considerado o “Pai da Administração Científica”, por propor a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de empresas. Seu foco era a eficiência e eficácia operacional na administração industrial.

¹⁵ O conceito de “qualificação-chave” foi definido inicialmente em 1974 por Dieter Mertens. Houve nos anos 70 uma discussão mais científica sobre essa categoria mas, no início dos anos 80, o conceito virou um modelo para a reorganização pedagógica da formação profissional. No Brasil, o SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, assimilou o conceito em seus cursos de formação de qualificação profissional.

5) Que novas capacidades precisam ser desenvolvidas nos professores de educação¹⁶ ou facilitadores do aprendizado?

As respostas a essas questões levarão a caminhos didáticos capazes de transmitir habilidades e conhecimentos. A tarefa dos pedagogos, portanto é a de buscar caminhos e métodos adequados para a transmissão de novas competências.

2.5 REDES

Quando trabalhamos com os processos intrínsecos dos sistemas vivos, não temos de despende um excesso de energia para pôr a organização em movimento. Não há necessidade de empurrá-la, puxá-la ou forçá-la a mudar. O ponto central não é nem a força nem a energia: é o significado.

(Fritjof Capra)

2.5.1 Dos sistemas vivos à sociedade em rede

Os novos modelos de produção, distribuição e consumo transformaram-se profundamente com a centralidade do conhecimento e da informação no modelo de gestão por processos. Bernstein (1996), por exemplo, enfatiza o papel do conhecimento na transição de uma sociedade baseada em recursos físicos (matérias-primas, força de trabalho, instalações etc.) para uma sociedade fundada em informação e conhecimento.

Harvey (1989) (e outros autores poderiam ser aqui mencionados) procurou explicar como o acesso à informação e ao conhecimento científico e técnico, embora estes tenham sido desde sempre importantes para a produção capitalista, assumiu uma centralidade renovada naquilo a que ele chama de “capitalismo flexível”, em razão principalmente do fato de que tanto a informação quanto o conhecimento não serem somente cruciais para as respostas flexíveis exigidas pelos mercados globais, mas também porque se tornaram eles próprios mercadorias.

¹⁶ Na teoria marxista sobre a educação, a categoria sujeito implica a dialética homem-natureza e envolve a relação trabalho e educação (ver o trabalho de Frigotto (1998). O homem desenvolve sua consciência e sua disposição para a ação competente, seu conhecimento e seus sentidos dentro da dialética trabalho e comunicação.

Para enfatizar mais este aspecto, pode-se mesmo dizer, na esteira de Castells (1996), que a Tecnologia da Informação está para este novo contexto como as novas fontes de energia estavam para “as sucessivas revoluções industriais, da máquina a vapor à eletricidade, aos combustíveis fósseis e à energia nuclear” Castells (1996, p. 31).

A posse do capital informacional e de comunicação transformou-se numa finalidade estratégica das classes sociais tradicionalmente mais identificadas com as funções de reprodução social. Diz Lash (*et al* 1994) a este respeito:

Como conseqüência do fato de a produção de bens informacionais ter se tornado no novo princípio axial da acumulação de capital, surge a (nova) classe média nova. Esta nova classe desenvolve-se através dos novos lugares ocupacionais que resultaram deste novo princípio da acumulação. Mas agora a classe média já não é uma “classe de serviços”, isto é, uma classe ao serviço das necessidades reprodutivas do capital manufatureiro. Na sua forma expandida, torna-se mais uma classe “servida” do que uma classe que presta serviços, na medida em que o seu trabalho, principalmente de processamento de informação, já não se encontra subsumido às exigências da acumulação manufatureira. (...) A questão-chave é que a acumulação da informação (e do capital) nas estruturas de I&C (informação e comunicação) torna-se a força motriz da modernidade reflexiva; da mesma forma que a acumulação do capital manufatureiro e as estruturas sociais a ele associadas o tinham sido numa fase anterior da modernidade. (Beck, Giddens & Lash, 1994, p. 129-130).

Analisando conjuntamente os agentes humanos e a tecnologia faz-se necessário entender que, embora preservando uma série de aspectos típicos das racionalidades instrumentais e das linguagens reducionistas, as tecnologias adquiriram tamanha versatilidade e disponibilidade cooperativa que se pode chamá-las de sistemas cooperativos ou interfaces de parceria entre o homem e a técnica. Minsky (1993)¹⁷ não duvida em atribuir aos sistemas multiagentes artificiais uma forte característica criativa:

O surpreendente surgimento, a partir de um sistema complexo, de um fenômeno que não parecia inerente às diferentes partes desse sistema. Esses fenômenos emergentes ou coletivos mostram que um todo pode ser superior à soma das partes. (Apud. LINK-PEZET, 1993).

¹⁷ Apud. LINK-PEZET, Jo. De la représentation à la coopération: évolution des approches théoriques du traitement de l'information. Disponível na internet, cf. Solaris, Sommaire du dossier no. 5, 1993.

Os indivíduos podem, agora, situar-se no interior de ecologias cognitivas nas quais a gênese do conhecimento passa a acontecer sob a forma daquilo que Lévy (1999) denomina como *inteligência coletiva*. A construção do conhecimento já não é mais produto unilateral de seres humanos isolados, mas de uma vasta cooperação cognitiva distribuída, da qual participam indivíduos e sistemas cognitivos artificiais.

Essa dinâmica cooperativa do conhecimento apresenta fenômenos de auto-organização e níveis criativos emergentes. Para Piaget (1976, p.97)¹⁸:

O conhecimento acontece no momento em que o pensamento lógico do racionalismo e a experiência sensorial se encontram em um processo dialético e dinâmico do pensamento, no qual essa dualidade coexiste. Essas duas visões se co-especificam uma a outra em um movimento de vaivém, superando a rigidez do pensamento cartesiano e pondo em evidência a relação constitutiva que existe entre o homem e o seu ambiente, entre o sujeito (que conhece) e aquilo que é conhecido (objeto do conhecimento), entre o homem, seu corpo e sua experiência.

Muito próximo a esse tipo de problemática está o pensamento de Polanyi¹⁹ (1966), que distingue entre os níveis tácitos e os níveis explícitos na construção, tanto dos campos semânticos, quanto, sobretudo, dos mundos do sentido. A novidade do pensamento de Polanyi parece consistir na relevância que ele atribui àquilo que denomina níveis tácitos. Torna-se, assim, evidente que, doravante, é recomendável alinhar-se com a apreciação positiva daquilo que Maffesoli (1998, p.58) denomina “razão sensível”.

O conhecimento de alto valor para a organização é tácito (fortemente relacionado à ação, aos procedimentos, às rotinas, às idéias, aos valores e às emoções), dinâmico (criado dentro de interações sociais entre indivíduos, grupos e organizações) e humanista (essencialmente relacionado à ação humana), motivo pelo qual dificilmente poderá ser gerenciado.

Mediante o uso de memórias eletrônicas hipertextuais, os indivíduos se vêm confrontados com uma situação profundamente desafiadora: o recurso livre e criativo

¹⁸ Piaget revolucionou as concepções de inteligência e de desenvolvimento cognitivo partindo de pesquisas baseadas na observação e em diálogos que estabeleceu com as crianças. Interessou-se fundamentalmente pelas relações que se estabelecem entre o sujeito que conhece e o mundo que tenta conhecer. Considerou-se um epistemólogo genético porque investigou a natureza e a gênese do conhecimento nos seus processos e estádios de desenvolvimento.

¹⁹ Dentre as várias obras de M. POLANYI destaca-se *A dimensão tácita (The Tacit dimension)*. Paris: PUF, 1966.

para a criação de novas formas de relacionamento. Um dos aspectos mais fascinantes da era da informação é a formação de redes, que ocasiona uma transformação profunda do papel da memória ativa dos indivíduos na construção do conhecimento.

As redes funcionam como estruturas cognitivas interativas pelo fato de terem características hipertextuais e pela interferência possível do conhecimento que outras pessoas construíram ou estão construindo. Com isso, o indivíduo pode assumir o papel de verdadeiro gestor dos seus processos de aprendizagem.

A rede²⁰ tem sido um instigante objeto de estudo de várias áreas do conhecimento humano, da Biologia (ver conceito de “sistema” Von Bertalanffy, 1967)²¹, passando pela Matemática, às Ciências Sociais. As abordagens – e efetivamente o conceito de rede empregado – variam conforme o instrumento analítico e as bases teóricas de cada área.

O mais conhecido divulgador desses estudos que têm a rede como protagonista é o físico Fritjof Capra, (1996, p.76).

Onde quer que encontremos sistemas vivos – organismos, partes de organismos ou comunidades de organismos – podemos observar que seus componentes estão arranjados à maneira de rede. Sempre que olhamos para a vida, olhamos para redes. [...] O padrão da vida, poderíamos dizer, é um padrão de rede capaz de auto-organização.

No livro "As Conexões Ocultas", (2002), Capra tenta aplicar os princípios apresentados no livro "A Teia da Vida" na análise de fenômenos sociais – como o capitalismo global, a sociedade da informação, a biotecnologia e os movimentos contra-hegemônicos da sociedade civil. O físico apóia-se nas contribuições de, entre

²⁰ Houve grande investimento acadêmico nos estudos de redes a partir do campo das relações internacionais, tendo significação na história recente das ciências políticas. A origem da reflexão dá-se ao fim da II Guerra Mundial e tem progresso com o fim da Guerra Fria, quando há redefinição dos atores nas relações internacionais.

²¹ **Karl Ludwig von Bertalanffy foi o fundador da Teoria geral dos sistemas.** Ele fez os seus estudos em biologia e interessou-se desde cedo pelos organismos e pelos problemas do crescimento. Acrescentou uma abordagem orgânica da biologia e defendeu a ideia de que o organismo é um todo maior que a soma das suas partes. Criticou a visão de que o mundo é dividido em diferentes áreas, como física, química, biologia, psicologia, etc. Ao contrário, sugeria que se deve estudar sistemas globalmente, de forma a envolver todas as suas interdependências, pois cada um dos elementos, ao serem reunidos para constituir uma unidade funcional maior, desenvolvem qualidades que não se encontram em seus componentes isolados.

outros, Castells (2000, p.143), que também é uma das referências dos estudos de redes no campo das Ciências Sociais.

[...] dois fenômenos específicos terão um efeito decisivo sobre o futuro da humanidade. Ambos se desenvolvem em rede e ambos estão ligados a uma tecnologia radicalmente nova. O primeiro é a ascensão do capitalismo global, composto de redes eletrônicas de fluxos de finanças e de informação; o outro é a criação de comunidade sustentáveis baseadas na alfabetização ecológica e na prática do projeto ecológico, compostas de redes ecológicas de fluxos de energia e matéria. A meta da economia global é a de elevar ao máximo a riqueza e o poder de suas elites; a do projeto ecológico, a de elevar ao máximo a sustentabilidade da teia da vida.

Para Castells (2000, p.212):

Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto, altamente dinâmico, suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio. Redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada; para o trabalho, trabalhadores e empresas voltadas para a flexibilidade e a adaptabilidade; para uma cultura de desconstrução e reconstrução contínuas; para uma política destinada ao processamento instantâneo de novos valores e humores públicos; e para uma organização social que vise a suplantação do espaço e a invalidação do tempo.

Castells (2000) não é, propriamente, um defensor das redes como forma de organização, mas um analista que visa compreender as novas dinâmicas sociais, políticas e econômicas da chamada sociedade da informação. Desse modo, ele enxerga na trama dos fluxos de capitais e informação a configuração de um estágio ultra-avançado do capitalismo.

“As redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de maneira substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura”²². Esse novo paradigma – das TICs (Tecnologia da Informação e Comunicação) – é considerado por Castells como a base material para a expansão penetrante de redes em toda a estrutura social da sociedade moderna.

Apesar de as redes poderem ser consideradas formas antigas de convivência humana, elas tomaram uma nova forma, nos tempos atuais, revigoradas pela

²² *op cit*, p. 497

Internet. De acordo com Castells, a articulação espacial das funções dominantes na sociedade em rede acontece dentro de redes de interação viabilizada pela utilização de equipamentos de telecomunicação. A infra-estrutura pode ser vista como expressão dessa rede de fluxos, cuja arquitetura e conteúdo são determinados pelas formas existentes de poder²³.

Conforme a interpretação do autor, os grupos sociais mais poderosos adaptam-se de maneira cada vez melhor às condições da sociedade da informação, utilizando as novas potencialidades abertas pela globalização e pelo acesso às novas TICs.

Entretanto, como distinguir essas características particulares que diferenciam redes de outros tipos de coordenação social? Os mercados são comandados por mecanismos de preço, de uma forma específica e espontânea; as organizações, por meio de regras formais, de uma forma não-específica e baseadas em regulamentos; já as redes são normalmente coordenadas por meio de discurso fomentando relações de confiança mútua.

Tal fato foi levantado por Sabel (1991), que salienta que a confiança nunca poderá ser intencionalmente criada, e sim gerada a partir de uma estrutura ou de um contexto adequados. Diante dessa evidência, Perrow (1992) argumenta que, embora a confiança não possa ser criada, ela poderá ser encorajada por uma estrutura ou por um contexto deliberadamente criados.

Em relações de mercado, os atores costumam ser interdependentes. O contrário ocorre nas organizações hierárquicas, em que os atores são dependentes, ao passo que em redes é imprescindível a ocorrência de formas de cooperação entre seus membros, viabilizando e sustentando relações de interdependência entre os pares.

O acesso aos mercados é aberto, pelo menos para aqueles com poder aquisitivo. No caso de organizações, o acesso é regulamentado por normas, enquanto em redes o acesso é restrito aos seus membros, excluindo os não-membros.

²³ *op cit*, p.437

Os conflitos, quando surgem, são resolvidos de forma diferente. No caso de relações de mercado, a arbitragem é garantida por lei; nas organizações, pela distribuição de poder; em redes, os conflitos são decididos via negociação entre os membros Weyer (2000, p.5-10).

Alega-se que as redes são capazes de proporcionar resultados que normalmente só o mercado ou as hierarquias são capazes de produzir, apresentando, porém, vantagens adicionais. Em redes pode ocorrer todo tipo de trocas sem os membros serem expostos às incertezas e riscos das transações de mercado. Para Marcon & Moinet (2000) “*rede* designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente”.

As redes facilitam um comportamento coordenado, sem a necessidade de aceitar a rigidez de organizações inflexíveis e burocráticas. A rede mostra-se como a única estrutura de ação capaz de cumprir duas funções básicas. A saber:

- 1) função estratégica de reduzir as incertezas com relação ao comportamento de outros atores, como competidores ou parceiros; e
- 2) função instrumental de melhoria do desempenho, isto é, um aumento dos resultados produzidos.

Nesse sentido, as redes sociais podem ser compreendidas como formas independentes de coordenação de interações. A marca central da rede é a cooperação, baseada em confiança entre atores autônomos e interdependentes. Estes trabalham em conjunto por um período limitado de tempo e levam em consideração os interesses dos parceiros envolvidos, que estão conscientes de que essa forma de coordenação é o melhor caminho para alcançar seus objetivos particulares.

Michelson & Wheeler (*apud* Castells, p.407-408), concluem que as novas formas de relação das organizações se darão como:

Todos os indicadores apontam para um fortalecimento da estrutura hierárquica de funções de comando e controle e do resultante intercâmbio de informação [...] A concentração localizada da informação resulta de altos níveis de incerteza, por sua vez motivada pela transformação tecnológica, personalização, desregulamentação e globalização do mercado... [Contudo] à medida que a época atual for se desenvolvendo, persistirá a

importância da flexibilidade, como mecanismo básico de atuação, e das economias de aglomeração, como fator preeminente de localização. Portanto, a importância da cidade como centro da gravidade para as transações econômicas não desaparecerá. Mas com a iminente regulamentação dos mercados internacionais [...] com menos incerteza sobre as regras do jogo econômico e seus participantes, a concentração do setor da informação sofrerá uma desaceleração, e certos aspectos da produção e distribuição filtrarão em níveis mais baixos de uma hierarquia urbana internacionalizada.

É em função da capacidade de agregação que as redes têm um grande potencial para instigar processos de aprendizagem e são defendidas para a implementação de projetos de inovação, nos casos em que os riscos apresentarem-se altos demais para cada um dos atores envolvidos.

2.5.2 O que é uma rede?

Redes estão em todo lugar. Falamos de redes celulares, de redes neurais artificiais, de redes sociais, de redes organizacionais, de sociedade-rede, de empresa-rede, de marketing-de-rede, de trabalho em rede, de rede de redes. As cadeias de lojas, bancos, lanchonetes e supermercados são consideradas redes. As facilidades urbanas e os serviços que suportam a sociedade contemporânea são todos apresentados como redes: as malhas ferroviária e rodoviária, o sistema de distribuição de energia elétrica, o sistema de fornecimento de água, os serviços de telecomunicações, o sistema de segurança pública, os serviços de saúde, os postos de atendimento das várias organizações governamentais.

A figura da rede é a imagem mais usada para designar ou qualificar sistemas, estruturas ou desenhos organizacionais caracterizados por uma grande quantidade de elementos (pessoas, pontos de venda, entidades, equipamentos etc.) dispersos espacialmente e que mantêm alguma ligação entre si.

É uma metáfora comum à nossa época, que ainda pouco compreende a natureza do fenômeno da *Internet* e de seus efeitos e, portanto, tende a atribuir a toda situação de “interligação” características presentes na rede de computadores.

Se antes, na sociedade industrial, os processos de trabalho eram bem representados pela metáfora da máquina (ou do mecanismo), agora o desenho da rede passa a ocupar lugar preponderante no imaginário da sociedade pós-industrial.

Mas nem tudo o que apresenta estes três aspectos – quantidade, dispersão geográfica e interligação – é rede.

Outro exemplo é uma organização matricial, ou seja, que consiste numa matriz ligada a uma certa quantidade de filiais. Ela também interliga elementos dispersos espacialmente. Pode ter alta capilaridade, estar disposta numa infinidade de lugares. Mas, como o próprio nome indica, nessa estrutura exerce-se uma relação de subordinação clara entre as filiais e a matriz, as “filhas” e a “mãe”.

Há um forte relacionamento entre cada filial e a matriz (de onde emanam as decisões e as normas que devem ser cumpridas por todos), mas pouco inter-relacionamento entre as filiais.

Nessa categoria enquadram-se as “cadeias” de lojas, supermercados, franquias etc. Essa estrutura, com base numa concepção meramente formal, poderia ser chamada de “rede”, porém não é, mas sim uma organização tradicional em forma de pirâmide, com uma base ampla, onde os níveis são distribuídos hierarquicamente.

2.5.3 Morfologia de uma rede

Um conjunto de pontos interligados. Assim, pode-se definir rede, de uma maneira muito breve, segundo seu aspecto formal aparente. Rede é um agrupamento de pontos (ou nós), que se ligam a outros pontos por meio de linhas, como mostra a Figura 08.

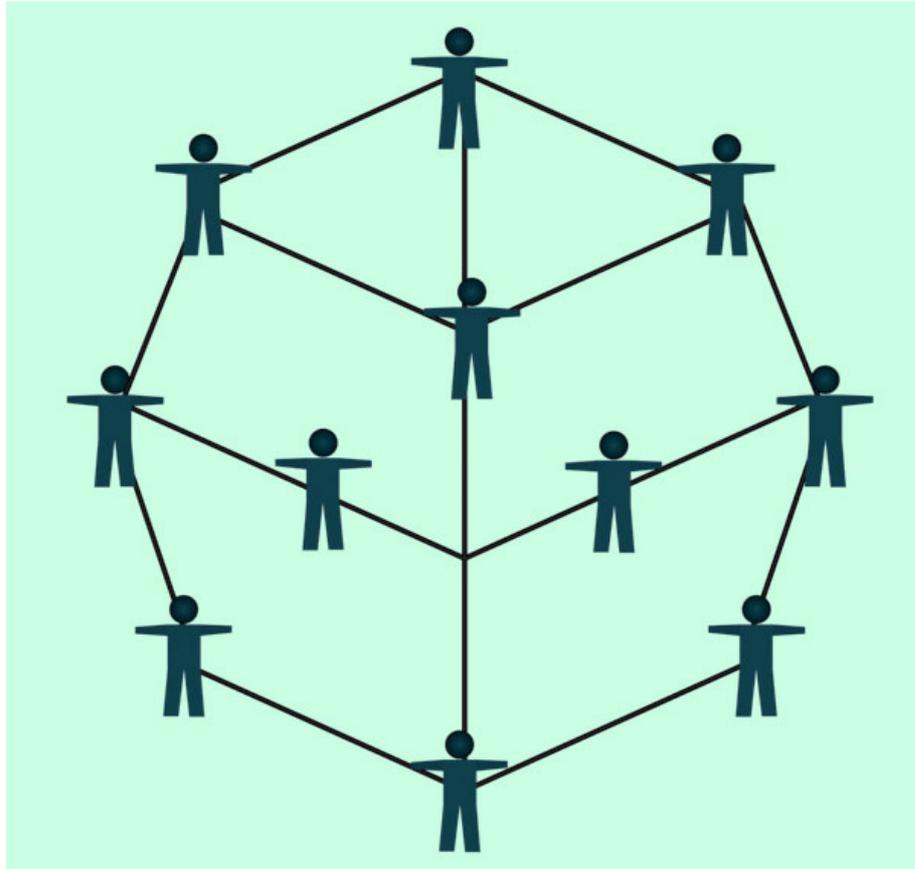


Figura 08 - Representação de um modelo simplificado de rede: pontos interligados por linhas
Fonte: Elaboração Própria (adaptada do Modelo WWF 2003)

Embora a forma seja um fator decisivo, o desenho da rede não é suficiente para explicá-la ou caracterizá-la como um sistema com propriedades e um modo de funcionamento específico. As perguntas inevitáveis, para a busca de esclarecimento são, entre outras:

"Como estão ligados os pontos na rede?";

"Para que servem tais ligações?";

"Como os pontos funcionam de forma interligada?"; e

"De que maneira esse conjunto de pontos e linhas opera como conjunto?".

Em outras palavras: quais as propriedades e as dinâmicas produzidas por um sistema desse tipo?

Capra (2001, p.78), em seus estudos sobre a organização dos sistemas vivos, apresenta algumas dessas propriedades:

A primeira e mais óbvia propriedade de qualquer rede é a sua não-linearidade – ela se estende em todas as direções. Desse modo, as relações num padrão de rede são relações não-lineares. Em particular, uma influência, ou mensagem, pode viajar ao longo de um caminho cíclico, que poderá se tornar um laço de realimentação. (...) Devido ao fato de que as redes de comunicação podem gerar laços de realimentação, elas podem adquirir a capacidade de regular a si mesmas. Por exemplo, uma comunidade que mantém uma rede ativa de comunicação aprenderá com seus erros, pois as conseqüências de um erro se espalharão por toda a rede e retornarão para a fonte ao longo de laços de realimentação. Desse modo, a comunidade pode corrigir seus erros, regular a si mesma e organizar a si mesma. Realmente, a auto-organização emergiu talvez como a concepção central da visão sistêmica da vida, e, assim como as concepções de realimentação e auto-regulação, está estreitamente ligada a redes.

Capra (2001), nessa análise, demonstra como a circulação de informação de forma não-linear (isto é, aleatória, não controlada) é capaz de produzir um processo circular de aprendizagem crescente que leva, como conseqüência, à reorganização dos próprios elementos do sistema. Capra²⁴ parte de um aspecto *morfológico*²⁵ (a sua não-linearidade) para chegar a uma propriedade *organizacional* da rede: sua capacidade de auto-organização.

O que se destaca aqui, justamente, é o que as definições formais de rede não conseguem demonstrar: o conjunto de nós e linhas da rede *produz* organização; é, na verdade, uma forma de organização.

Uma outra dimensão importante da lógica organizacional das redes – e que as definições que levam em conta apenas os aspectos formais também não consideram – é a sua diferenciação em relação à hierarquia. Capra (2001) identifica essa distinção entre rede e hierarquia na sua análise dos sistemas vivos:

Desde que os sistemas vivos, em todos os níveis, são redes, devemos visualizar a teia da vida como sistemas vivos (redes) interagindo à maneira de redes com outros sistemas (redes). (...) Em outras palavras, a teia da vida consiste de redes dentro de redes. Em cada escala, sob estreito e minucioso exame, os nodos da rede se revelam como redes menores. Tendemos a arranjar esses sistemas, todos eles aninhados dentro de sistemas maiores, num sistema hierárquico, colocando os maiores acima dos menores, à maneira de uma pirâmide. Mas isso é uma projeção humana. Na natureza, não há 'acima' ou 'abaixo', e não há hierarquias. Há somente redes aninhadas dentro de redes.

²⁴ *Opus Citatum*, p. 44 e 45.

²⁵ Morfológico: relativo à forma e ao desenho da rede.

A capacidade de operar sem hierarquia parece ser, assim, uma das mais importantes propriedades distintivas da rede. Entretanto, se é correto afirmar, como Capra, que não há hierarquia na natureza, o mesmo não se pode dizer das sociedades humanas. Ao contrário, pirâmides são um desenho institucional bastante comum, e a hierarquia, desde sempre, parece ser o "modo natural" da organização dos relacionamentos humanos. Porém, quando se estuda o funcionamento das redes, se tem a emergência de fenômenos organizacionais não-verticais, isto é, não-hierárquicos, funcionando produtivamente no meio onde estão inseridos.

A rede, assim, teria como propriedade organizacional mais característica a horizontalidade. Rede seria um conjunto de pontos interligados de forma horizontal, o que quer dizer, em outras palavras, um conjunto de nós e linhas organizado de forma não-hierárquica. Esse é um aspecto decisivo quando se considera a rede como um padrão organizativo e um modo de operação de caráter emancipatório.

Por isso, é fundamental indagar qual é a relação entre a forma da rede e o seu modo horizontal de funcionar. A resposta é de que a rede produz horizontalidade e a horizontalidade produz rede. Para entender essa formulação, será preciso examinar melhor as características morfológicas da rede, a começar pela sua dinâmica motriz, a chamada "conectividade", através das Figuras 09 e 10.

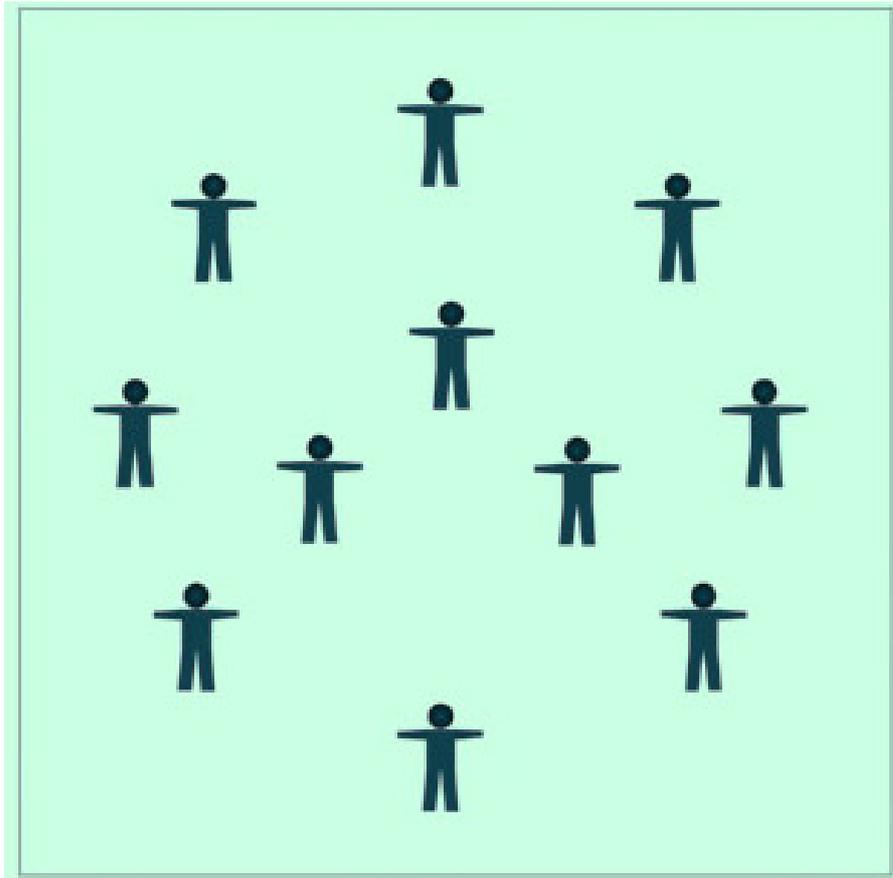


Figura 09 – Conjunto de Pontos
Fonte: Elaboração Própria (adaptada do Modelo WWF 2003)

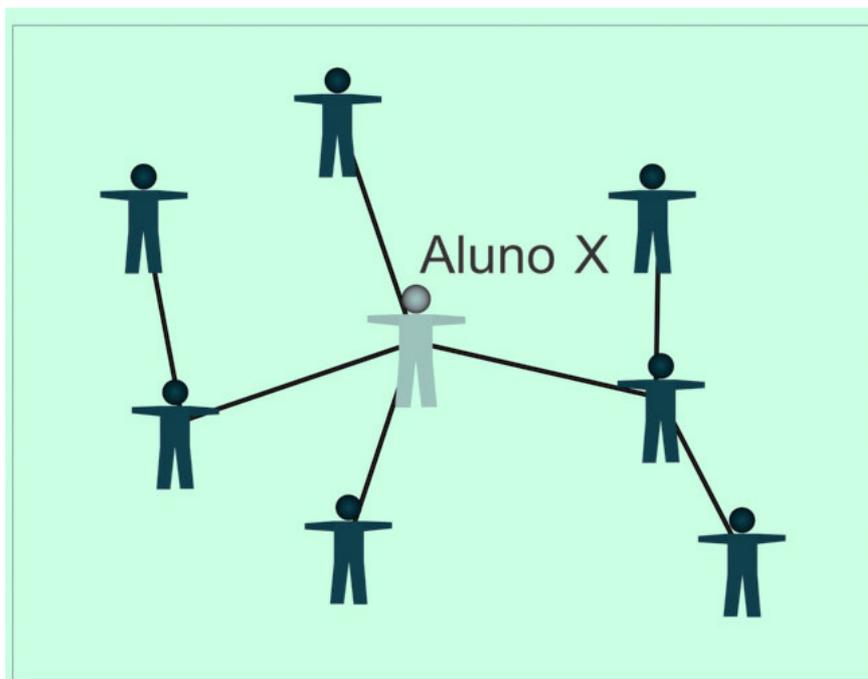


Figura 10 – Conjunto de Pontos Interligados
Fonte: Elaboração Própria (adaptada do Modelo WWF 2003)

Num diagrama qualquer de rede, como o apresentado na Figura 10, há necessariamente pontos e linhas. Os pontos representam as unidades que compõem a rede:

- Pessoas;
- Organizações;
- Equipamentos;
- locais etc.

As linhas representam as relações entre esses elementos. Podem ser canais de comunicação, estradas, dutos, fios etc. Recebem o nome de *links*, arestas, ligações, conexões.

As linhas são mais importantes do que os pontos num desenho de rede. Isso porque são as conexões que fazem a rede. Um conjunto de elementos dispersos no espaço (um certo número de pontos sem linhas, como na Figura 09) não representa nada se não houver alguma conexão entre eles. É o relacionamento entre os pontos que dá qualidade de rede ao conjunto.

Não se tem um diagrama de redes só com pontos, mas, com efeito, pode-se perfeitamente desenhar uma rede só com linhas (Figura 11): os pontos aparecem no cruzamento das linhas. São as conexões (as linhas) que dão ao conjunto organicidade (para citar uma expressão própria ao domínio dos sistemas vivos).

E é o fenômeno de produção dessas conexões - a conectividade - que constitui a dinâmica de rede. A rede exerce-se por meio da realização contínua das conexões; ela só pode existir na medida em que houver ligações (sendo) estabelecidas.

Prova de que linhas são mais importantes do que pontos para uma rede é o fato de que a existência de conexão é condição para a inclusão de um elemento ao conjunto. É fácil perceber isso: um ponto não-ligado não pode compor a rede. Ele se situa fora do sistema. Para realizar a integração desse ponto perdido ao conjunto, será necessário conectá-lo, isto é, estabelecer com ele uma ligação (Figura 11). Sem ligação não há rede.

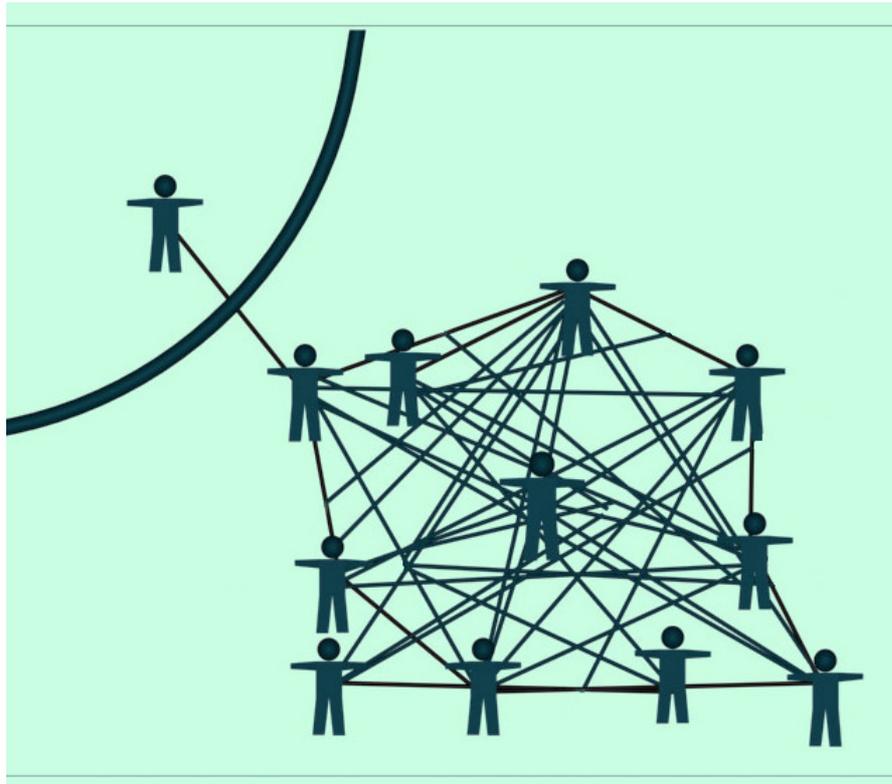


Figura 11 – Conectividade
Fonte: Elaboração Própria (adaptada do Modelo WWF 2003)

2.5.4 Densidade de uma rede e sua conectividades

A Figura 12 apresenta graficamente o conceito da densidade de uma rede, que está relacionado à quantidade de linhas (ou conexões) que mantém interligado um conjunto de pontos. Quanto mais conexões (linhas) existir numa rede, mais densa ela será.

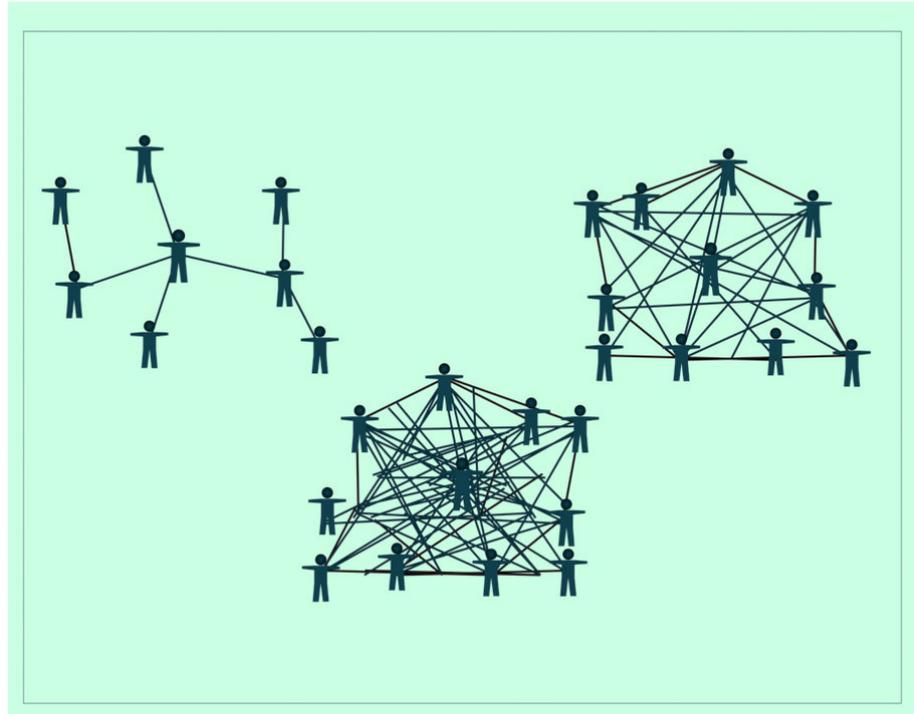


Figura 12 – Modelo de densidade de uma rede
Fonte: Elaboração Própria (adaptada do Modelo WWF 2003)

A densidade da rede não está relacionada diretamente ao número de pontos que a constituem, mas à quantidade de conexões que esses pontos estabelecem entre si.

Para Castells (1999), a intensidade e a frequência da interação entre atores sociais são maiores se esses forem *nós* de uma rede do que se não pertencerem à mesma rede. Observa-se, então, que as redes intensificam a interação, promovendo uma redução do tempo e do espaço nas inter-relações entre os seus atores, fatores que são altamente estratégicos para a competitividade das organizações do século XXI, Fayard (2000).

A partir da análise da Figura 12, pode-se perceber outro aspecto da densidade: o limite máximo de conectividade do sistema é alcançado quando todos os pontos estabelecem ligações com os demais; quando todos estão ligados com todos diretamente, sem qualquer ponto intermediário.

Calcular, portanto, a densidade da rede pode proporcionar um bom indicador da sua "capacidade produtiva" num determinado momento. Esse cálculo é feito pela quantificação do número de ligações existentes no sistema e sua comparação com o

número máximo de conexões possíveis (dado o número de pontos existentes na rede).

2.6 Mapeando a própria rede

Para visualizar (e compreender) a dinâmica da conectividade no campo das relações sociais, segue o procedimento abaixo, desenvolvido pela WWF²⁶.

PASSO 1:	escolha um ponto na área central do diagrama e, ao lado dele, escreva o seu nome. Esse ponto representará você em meio aos seus vários círculos de relacionamento pessoal;
PASSO 2:	ao lado de cada um dos demais pontos, escreva o nome de uma pessoa que você conhece. Para o exercício ficar mais interessante, comece dos pontos imediatamente ao redor do ponto-você, dando-lhes o nome de pessoas de esferas diferentes de suas relações. Exemplo: Thiago (marido), Juliana (colega de trabalho), Valquíria (irmã), José (companheiro de aventuras) Fernando (amigo) etc.;
PASSO 3:	interligue com linhas cada um desses pontos ao ponto que representa você. Isso quer dizer que você mantém relação com cada uma dessas pessoas. À medida que for dando nome aos pontos, imagine as pessoas que você conheceu por intermédio das pessoas que você já nomeou e vá colocando os nomes delas nos pontos imediatamente próximos.
PASSO 4:	não se esqueça de interligar os pontos ao ponto que representa você.
PASSO 5:	interligue com linhas todas as pessoas que você sabe que se conhecem. Exemplo: ligue Juliana (colega de trabalho) e Valquiria (irmã) se elas se conhecerem. Repita esse procedimento em todo o desenho. Cada linha neste exercício representa um relacionamento (por mais superficial que seja). Use como critério o fato das pessoas se conhecerem pelo nome e a possibilidade de se cumprimentarem num possível encontro casual.

Quadro 05 – Modelo de desenvolvimento de uma rede

Fonte: WWF (2003)

²⁶ O **WWF - Worldwide Fund for Nature** é uma das mais conhecidas ONGs ambientalistas do planeta, tendo iniciado suas atividades em 1961, por iniciativa de um grupo de cientistas da Suíça preocupados com a devastação da natureza. (WWF – BRASIL. Redes – Uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização do WWF – BRASIL. Brasília, 2003).

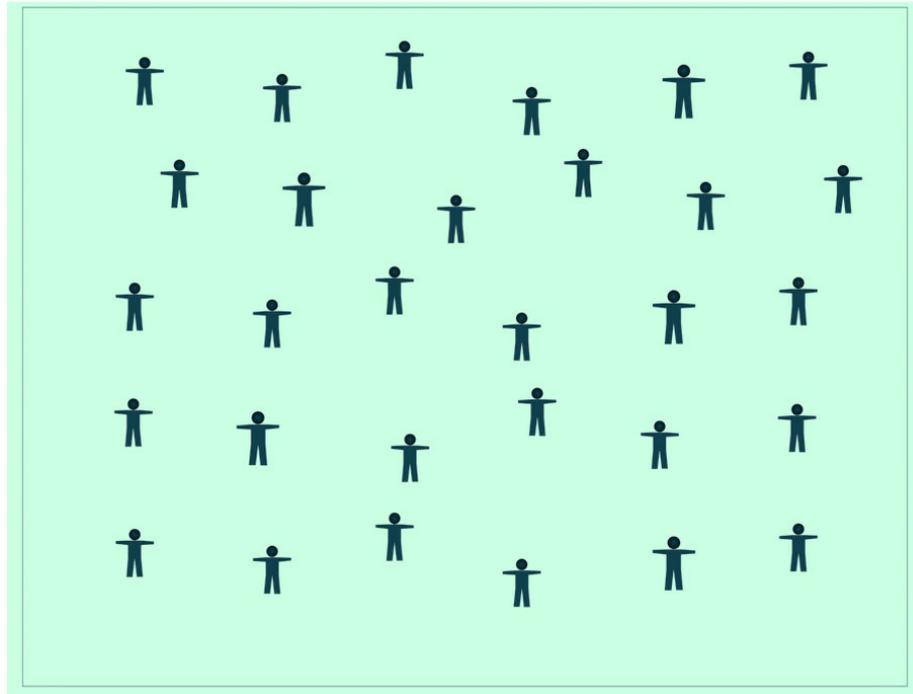


Figura 13 - Mapeando a própria rede
Fonte: Elaboração Própria (adaptada do Modelo WWF 2003)

O resultado obtido da figura acima mostrará a dinâmica de parte de uma rede (pessoal) de relacionamentos.

2.6.1 conectividade social

A experiência de uma pessoa numa comunidade humana, e a forma como tece suas relações pessoais, esclarecem ainda melhor duas propriedades morfológicas da rede, já vistas – sua não-linearidade e sua configuração aberta – e uma terceira característica: seu dinamismo organizacional. Pessoas conhecem pessoas o tempo todo, e o fato de terem conhecido e de continuarem a viver a experiência de conhecer gente nova é uma evidência da configuração aberta da rede de que participam.

Buyukkokten (2005), criador do orkut²⁷, defende:

Eu sempre quis fazer um serviço onde as pessoas poderiam se conhecer umas às outras, como amigos, redes de trabalhos, ou romance. Eu tenho experiência de desenvolver *sites* de rede social, já trabalhei em dois serviços quando estive em Stanford, conectando os estudantes de Stanford e as estudantes.

A Figura 14 demonstra graficamente uma rede social construída virtualmente no Orkut. Suponha que cada amigo é uma letra e está conectado ao outro através do traço. Perceba que uma das distâncias entre **L** e **G** (em azul) é de dois degraus, e de **L** a **E** (em vermelho) é de três.

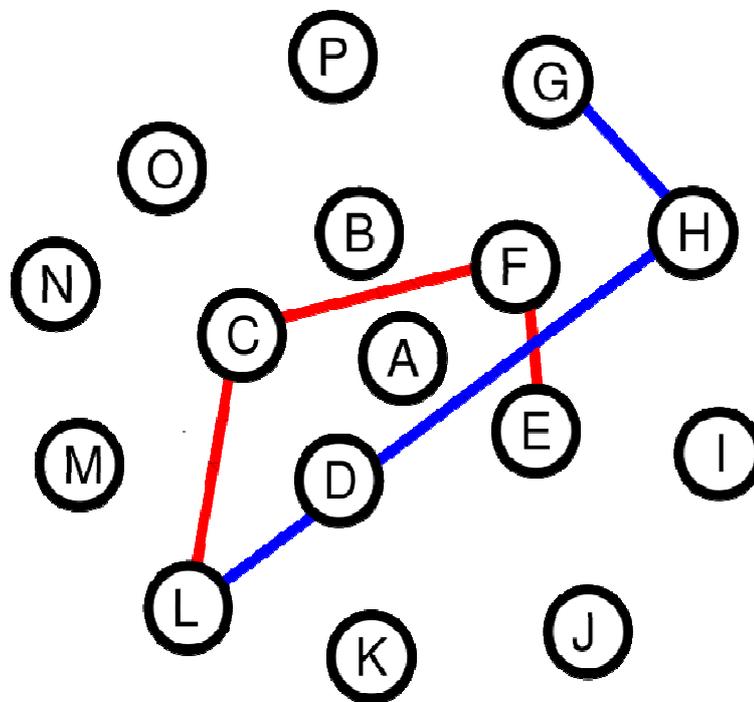


Figura 14 – Modelo de Rede do site de relacionamentos Orkut
 Fonte: Orkut (www.orkut.com)

Um espaço típico de encontro social – a sala de aula – servirá de ponto de partida para a exemplificação das dinâmicas da conectividade:

²⁷ rede social filiada ao Google, criada em 19 de janeiro de 2004, com o objetivo de ajudar seus membros a criar novas amizades e manter relacionamentos. Seu nome é originado no projetista chefe, Orkut Büyükkokten, engenheiro turco do Google. Tais sistemas, como esse adotado pelo projetista, também são chamados de rede social. O sistema possui atualmente mais de trinta e um milhões (31.129.709) de usuários cadastrados. O Brasil é o país com o maior número de membros, superando inclusive os EUA. Cerca de 62,48% dos usuários do sistema, aproximadamente 18 milhões de usuários, declaram ser brasileiros (www.google.com, 2007).

1)	Numa sala de aula, um conjunto finito de pessoas (a turma) tem a chance de se conhecer. Embora isso leve algum tempo, mal ou bem todos os alunos (e professores, eventualmente) acabam por estabelecer uma série de relacionamentos uns com os outros.
2)	Esses relacionamentos são, certamente, diferenciados; alguns constroem vínculos sólidos (surgem assim amizades e namoros, parcerias comerciais, etc.), outros constituem laços tênues (apenas cumprimentam-se educadamente na entrada e na saída).
3)	De alguma forma, contudo, todos acabam construindo algum tipo de conexão com todos. O tempo faz com que essa turma se transforme numa rede de alta densidade.

Quadro 06 – Dinâmica da conectividade

Fonte: WWF (2003)

A propriedade da não-linearidade da rede - e sua conseqüência, o poder de expansão e multiplicação – aparece com nitidez na situação corriqueira da ampliação do círculo de amizades a partir da sala de aula. Os alunos começam a conhecer amigos de seus colegas de turma – por *intermédio* de seus colegas de turma. Num primeiro momento, conhecem alunos de outras classes, amigos dos colegas. Depois, conhecem amigos de vizinhança de seus colegas e familiares dos colegas; mais adiante, amigos dos amigos dos colegas ou amigos dos familiares dos colegas; e assim sucessivamente.

Como em ondas, ou círculos, na medida em que o tempo passa e na medida em que se aprofundam as relações interpessoais, mais e mais pessoas vão-se integrando ao "sistema" de relacionamentos de cada aluno. A turma torna-se um pequeno universo dentro de um universo maior. E cada aluno transforma-se, assim, virtualmente, no centro de uma rede de relacionamentos: a sua própria rede.

Vale salientar que, na prática, jamais ocorre de uma pessoa (o Aluno X, por exemplo) vir a conhecer apenas uma pessoa de cada vez por intermédio de outra, numa seqüência bem ordenada de apresentações. A rede possui uma dinâmica não-linear, como:

- a) o Aluno X pode conhecer muitas pessoas ao mesmo tempo (é o próprio caso da sala de aula);
- b) pode ser apresentado a outras pessoas por um número indeterminado de pessoas num certo momento; e, mais tarde, pode vir a conhecer outras pessoas ainda, por intermédio de alguém.

É esse processo de espraiamento (ou desdobramento) das possibilidades de encontro pessoal que expressa a não-linearidade das conexões na rede. E é dessa forma que uma rede é construída, ponto a ponto, linha a linha, e se expande.

Assim, dizia o poeta:

João amava Teresa que amava Raimundo / que amava Maria que amava Joaquim que amava Lili / que não amava ninguém. / João foi pra os Estados Unidos, Teresa para o convento, / Raimundo morreu de desastre, Maria ficou para tia, / Joaquim suicidou-se e Lili casou com J. Pinto Fernandes / que não tinha entrado na história. (Carlos Drummond de Andrade).

As Figuras abaixo mostram como se dá o processo de crescimento não-linear da rede do Aluno X. Ela pode crescer tanto para um lado quanto para outro, em ritmos diferenciados e por razões diversas. Mais: em princípio, não é possível prever para onde a rede irá se expandir. Isso depende menos do arranjo estrutural do diagrama (isto é, dos aspectos formais do sistema) e mais das dinâmicas do relacionamento que fluem no âmbito da rede.

Figuras 15 a 18 - Seqüência que apresenta o crescimento não-linear de uma pequena parte da rede de relacionamentos pessoais do Aluno X

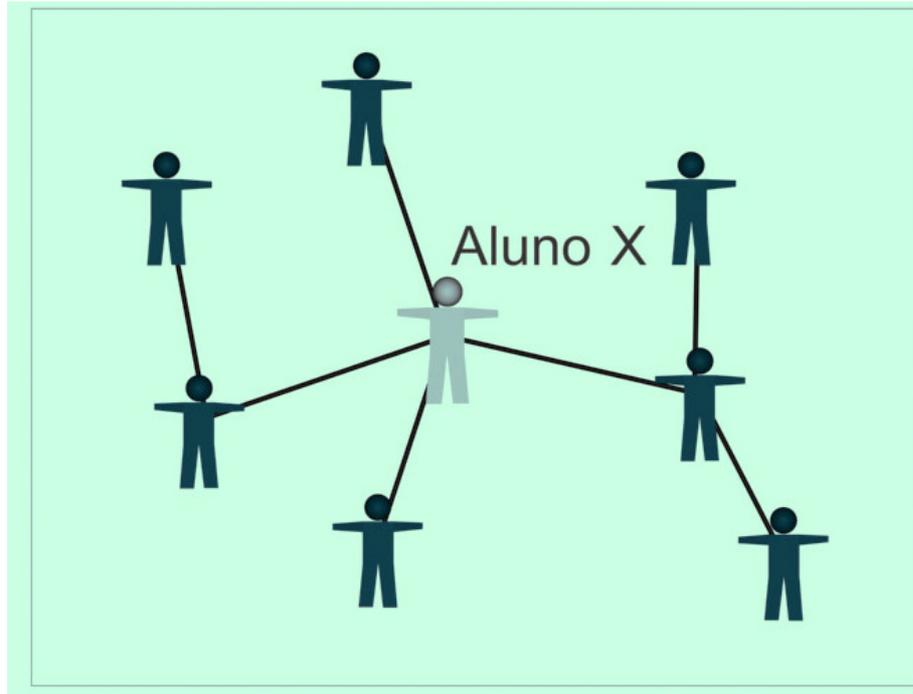


Figura 15 – Crescimento não-linear de uma rede de relacionamentos do aluno X
Fonte: Elaboração Própria (adaptada do Modelo WWF 2003)

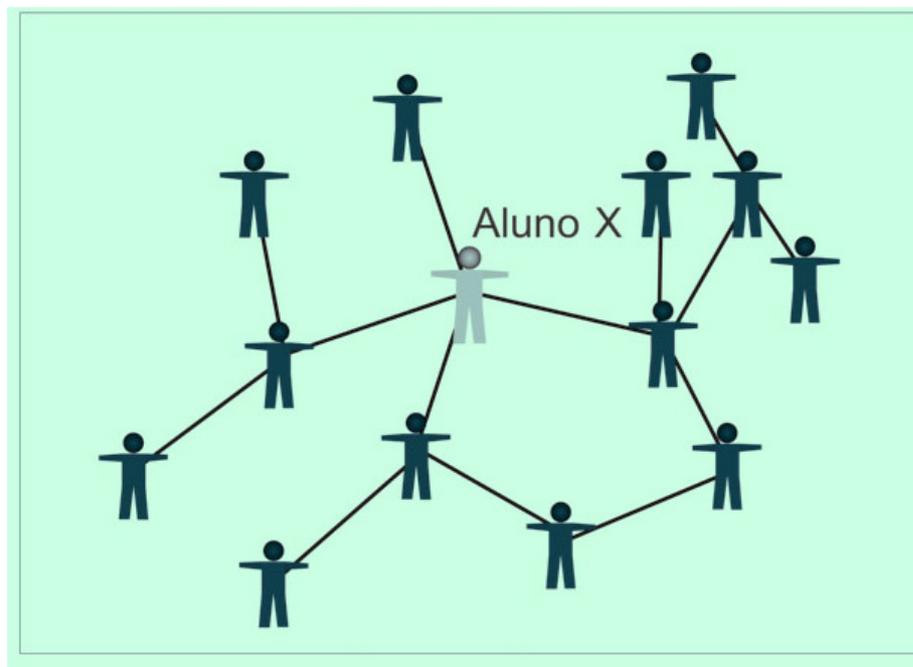


Figura 16 - Crescimento não-linear de uma rede de relacionamentos do aluno X
Fonte: Elaboração Própria (adaptada do Modelo WWF 2003)

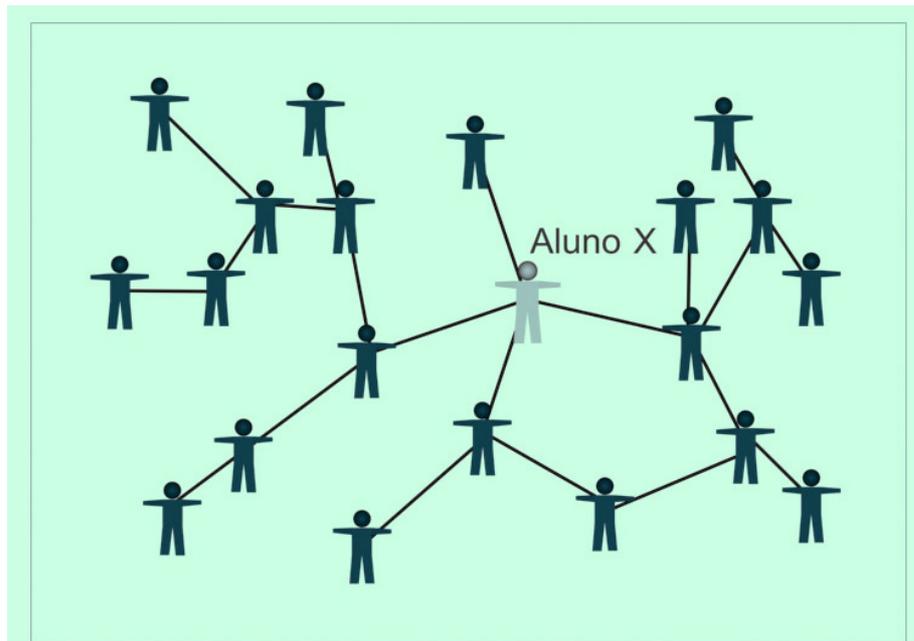


Figura 17 – Crescimento não-linear de uma rede de relacionamentos do aluno X
Fonte: Elaboração Própria (adaptada do Modelo WWF 2003)

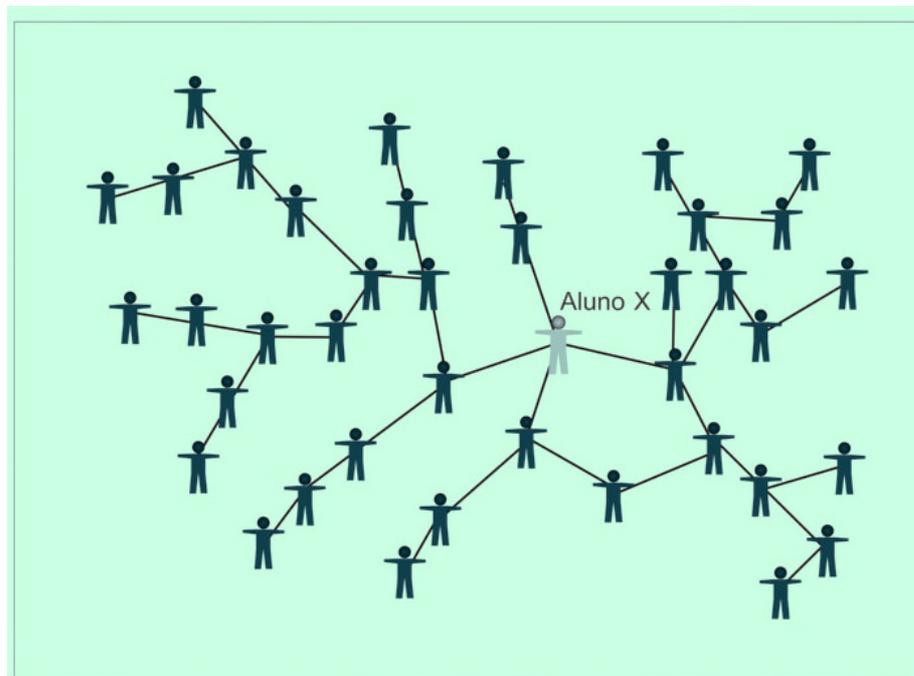


Figura 18 – Crescimento não-linear de uma rede de relacionamentos do aluno X
Fonte: Elaboração Própria (adaptada do Modelo WWF 2003)

Para Saaty (1994, p.67):

O conhecimento e a experiência individuais são insuficientes para a tomada de decisão que interfere em um grupo. É necessária uma análise mais profunda de todas as conexões existentes, sem uso do raciocínio lógico individual.

A razão de tal movimento permanente é a própria conectividade. Conexões produzem conexões, e novos pontos conectados incorporam ao sistema as conexões que carregam.

Cada ponto (pessoa), ao estabelecer uma conexão, amplia os limites da rede. Ao fazê-lo, permite o estabelecimento de novas conexões com outros pontos (mais pessoas) que, com suas próprias conexões, vão empurrando os limites da rede para mais longe à medida que o fenômeno transcorre.

O Aluno X é um participante do sistema como outro qualquer, e é regido pelos mesmos princípios que regulam a dinâmica das conexões.

Para Kan, (2001, p.118)

Cada nó pode 'ver' dentro de uma certa distância em todas as direções e, além disso, é tudo desconhecido. Cada nó está situado na rede de forma ligeiramente diferente e, como resultado, vê uma rede ligeiramente diferente. Com o tempo, à medida que mais nós entram e saem, e a rede muda e se transforma, o seu nó consegue ver muitos nós diferentes à medida que a rede ondula em torno de si.

2.6.2 Uma estrutura sem centro

Os efeitos da cooperação sobre o aprendizado e a inovação observados na rede vêm reforçar evidências já apontadas na literatura. Por exemplo, Richardson (1972) argumenta que a colaboração em uma rede poderá facilitar a reunião complementar de habilidades de diferentes organizações. Teece e colaboradores (1994) salientam que o processo de aprendizado é um fenômeno intrinsecamente social e coletivo.

Neste ponto do debate, já se pode vislumbrar um dos motivos pelos quais redes são associadas com horizontalidade e ausência de hierarquia. A morfologia da rede não comporta um centro. Mesmo o Aluno X do exemplo só pode pretender ser

centro de sua própria rede por meio de um esforço de raciocínio, uma vez que nem ele possui condições de saber o tamanho da rede que "possui".

Uma rede não comporta centro porque cada ponto conectado pelo emaranhado de linhas pode vir a ser centro, dependendo do ponto de vista, e do ponto de partida do diagrama.

O Aluno X pode ser o "centro" da sua rede, do mesmo modo e ao mesmo tempo que seu colega de turma é o "centro" de sua própria rede, e assim todos os demais colegas, eles próprios centros de suas redes particulares.

Segundo Lipnack e Stamps (1994, p.146):

O propósito (...) faz o papel de coordenação tradicionalmente desempenhado pelo comando e controle centralizados. A força do propósito mantém a coesão entre os participantes (...), unifica elementos díspares, atuando como se fosse uma força centrífuga. O propósito substitui os adesivos tradicionais - por exemplo, a coerção hierárquica e as instruções escritas da burocracia (...). Diante de mudanças rápidas, os mecanismos tradicionais de controle causam tropeços. O propósito fornece contexto para a ação.

Descentralização é o termo que se usa para designar a distribuição de uma certa medida de atividades, informações ou poder no âmbito de um sistema qualquer. No caso das redes, a descentralização é uma propriedade da forma do sistema.

Entre outros motivos, isso acontece porque a dinâmica que rege as redes está sustentada não na existência ou posição de um ponto, mas na ocorrência e no acionamento das conexões. Como o princípio de organização baseia-se na conexão e na relação, e não no ponto (no elemento, no participante), deixa de haver possibilidade de centralização.

Se redes não têm centro, não têm também "periferias". Elas se misturam. Como afirma Capra²⁸, "redes aninham-se dentro de redes".

2.6.3 Múltiplas dimensões

²⁸ Opus citation

O Aluno X tem lugar cativo nas muitas redes de que participa (tantas quantas forem as pessoas que ele conheça e mais um número indeterminado de redes de pessoas que ele – ainda – não conhece e talvez nunca venha a conhecer). Seguindo adiante a trilha de nosso exemplo, o sistema de conexões da turma da sala de aula é apenas uma dessas redes.

O Aluno X relaciona-se ainda com os professores, os funcionários e os alunos das outras turmas e séries da escola. Ele também possui família, amigos da rua e uma outra turma de amigos que pertencem, como ele, a um grupo de jovens voluntários que promovem a educação ambiental. Ele pode ainda fazer parte de uma banda alternativa e freqüentar reuniões de pessoas que gostam de jogar vôlei.

A todos esses agrupamentos humanos, formais (como a escola) ou informais (como a turma da educação ambiental) correspondem redes. Do ponto de vista estrutural, tais redes possuem mais ou menos as mesmas propriedades e mais ou menos a mesma dinâmica de funcionamento, mesmo que os elementos (os pontos) que as constituem sejam diferentes.

O sistema rede-turma possui, como sistema, as mesmas características estruturais que o sistema rede-escola, que o sistema rede-família, que o sistema rede-amigos-de-rua. Todos eles são descentrados, flexíveis, abertos, não-lineares, aleatórios e interpenetrados igualmente por outros muitos sistemas-rede.

A essa última característica das redes dá-se o nome de "multidimensionalidade", expressão que remete para as muitas dimensões (níveis, camadas, círculos) que uma "mesma" rede pode ter, conforme pode ser visualizado na Figura 19.

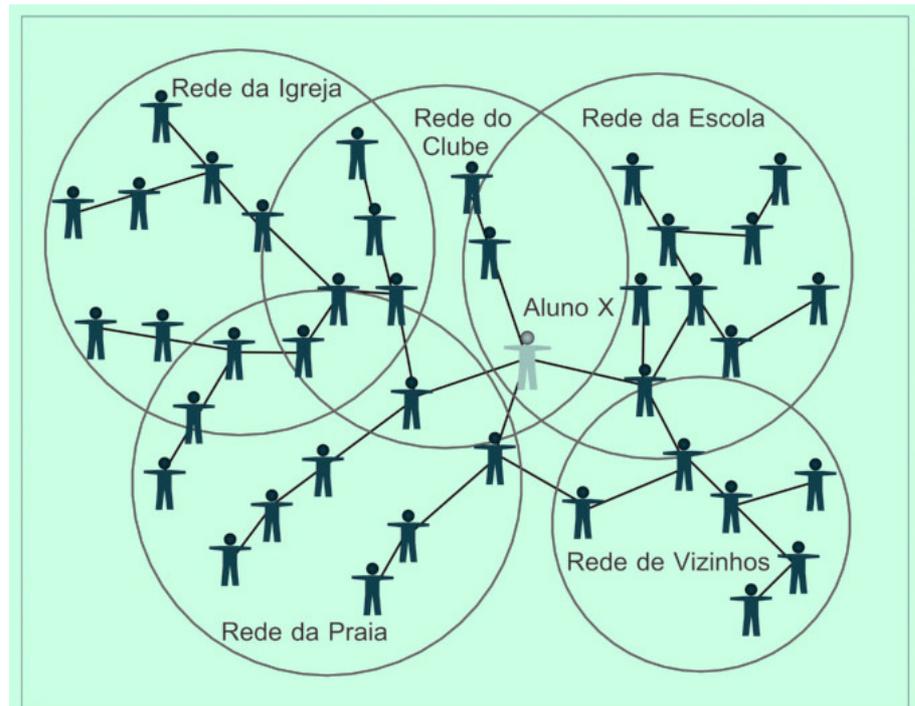


Figura 19 – multidimensionalidade de uma rede do Aluno X
 Fonte: Elaboração Própria (adaptada do Modelo WWF 2003)

2.6.4 Transitividade (ou como conhecer a prima do seu colega)

Em escala, as redes multiplicam-se, desdobram-se, misturam-se dinamicamente pela ação da miríade de pontos que alastram suas conexões de maneira aleatória. Mas, ao se olhar esse processo de expansão da rede de forma minuciosa, nota-se que tudo é resultado de uma ação pequena e pontual: uma conexão.

Uma única conexão, entre milhares possíveis, aciona a organização (melhor seria dizer: a reconfiguração dinâmica) de toda uma rede. Tal conexão é realizada por um único ponto.

Redes são sistemas ponto a ponto não-lineares. A ligação de um ponto a outro é, portanto, sua unidade genética. Essa unidade – a conexão – é, com efeito, responsável pela reprodução de toda a dinâmica do sistema, pelo simples fato de ligar a rede a um ponto virtualmente isolado dela (isto é, completamente desconectado de qualquer um dos possíveis nós participantes do sistema) e pelo fato de ligar a rede a outra rede até então também virtualmente isolada.

Mesmo quando liga pontos proximamente situados, essa conexão (genética) mobiliza igualmente toda a rede, pois realiza o trabalho de reconfigurar o sistema em função da nova ponte estabelecida entre dois pontos.

Dá-se o nome de *transitividade*²⁹ ao processo em que um nó da rede é via de passagem para outro nó. As conexões de um ponto servem como conexões de segundo grau ao ponto imediatamente anterior.

É pela transitividade que os pontos que não possuem todas as conexões possíveis podem chegar a tê-las: pelas conexões de ponto a ponto. Uma situação comum na vida do Aluno X ilustra bem esse aspecto. Quando X pede a um colega de turma que o apresente à sua bela prima, X está usando o recurso da transitividade das conexões para construir uma via de acesso ao objeto de seu interesse. O amigo conhece a prima e conhece X, logo, ele torna-se o caminho entre X e a sua prima.

2.7 Seis graus de separação

Milgram (1967) um professor da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, realizou uma experiência que se tornou referência no estudo das redes sociais, abrindo campo para a disseminação de novas disciplinas, como a teoria dos grafos (na Matemática) e a análise de redes sociais (nas Ciências Sociais)³⁰.

Milgram enviou 160 cartas a um conjunto de pessoas, escolhidas aleatoriamente, moradoras de uma cidade do Estado de Nebraska. Essas pessoas receberam a incumbência de tentar passar as cartas a uma determinada pessoa-alvo, um corretor de valores de Boston, Massachusetts.

A única regra consistia em usar apenas intermediários que se conhecessem pelo nome de batismo. Cada pessoa deveria entregar a carta a um amigo que ele

²⁹ Transitividade é um conceito da teoria dos grafos, a disciplina matemática que estuda os princípios de configuração das redes aleatórias.

³⁰ Sua hipótese impulsionou as formulações matemáticas de Duncan Watts e Steven Strogatz sobre a teoria do "mundo pequeno" e a dinâmica coletiva em rede (teoria dos seis graus de distância). Também o físico Albert-László Barabási tem se destacado por suas pesquisas sobre o papel que os nós "especialistas" (*hubs*) desempenham nas redes em geral e no ciberespaço em particular. Da

considerasse capaz de fazê-la chegar, diretamente ou por meio de outro intermediário, às mãos do corretor de Boston.

Milgram obteve como resultado da experiência um número que se tornou conhecido pela expressão "seis graus de separação"³¹. Das 160 cartas, 42 chegaram ao seu destino, tendo passado, pelos cálculos de Milgram, pelas mãos de, em média, 5,5 intermediários. Esse número é particularmente relevante, pois à época, a população norte-americana era de aproximadamente 200 milhões de pessoas, e Omaha, em Nebraska, cidade na qual se deflagrou a experiência, a distância era de 2.350 quilômetros da cidade de Boston (o equivalente no Brasil à distância entre Belo Horizonte e Natal).

Na teoria matemática dos grafos, que tem como objeto de estudo a estrutura de conexões das redes, os números encontrados por Milgram representam o que se denomina extensão característica de caminho: o número médio de conexões necessárias entre um ponto e outro ponto qualquer da rede. Tal noção refere-se, em outras palavras, à existência do caminho mais curto entre um ponto e qualquer outro no âmbito da rede, mesmo que estes estejam situados aparentemente distantes entre si³².

Esse número será tanto menor quanto maior for a densidade da rede. Ou seja: quanto mais conexões a rede (como um conjunto finito de pontos) tiver, menor será o caminho (o número de pontos intermediários) entre qualquer ponto, menor será a extensão característica de caminho na rede.

2.8 Autonomia e diversidade

mesma forma que Rheingold Barabási tem se referido com freqüência a uma sociologia de afluência na web, promovida pela forma como os links entre páginas se estabelecem.

³¹ A popularidade da crença no fato de que o número máximo de passos entre duas pessoas é 6 (seis graus) gerou, em 1990, uma peça de sucesso com o nome "Six Degrees of Separation", de John Guare.

³² No estudo de Milgram (1967), buscou-se, através do envio de cartas, identificar o número de laços de conhecimento pessoal existente entre duas pessoas quaisquer. Cada pessoa recebia uma carta identificando a pessoa alvo e deveria enviar uma nova carta para a pessoa identificada, caso a conhecesse, ou para uma pessoa qualquer de suas relações que tivesse maior chance de conhecer a pessoa alvo. A pessoa alvo, ao receber a carta, deveria enviar uma carta para os responsáveis pelo estudo.

Ao contrário, na rede, mais do que em outras arquiteturas organizacionais, a autonomia é o fundamento do modo de operação. A dinâmica da conectividade é baseada num princípio de ação autônoma: as conexões fazem-se de forma não-linear e imprevisível, conforme a vontade, o interesse ou a decisão de cada um dos nós. Da mesma maneira, o trabalho em rede depende, a todo momento, da ação autônoma de cada um. Em suma, depende de participação ativa, sem a qual nenhuma iniciativa vai adiante.

Segundo Martinho (2001, p. 26 e 27):

A idéia de organização, quando se fala em rede, implica (...) o abandono da expectativa de completude e a acentuação da ênfase num processo de fluxo. Organização significaria, portanto, sempre um agir: uma operação, um agenciamento, um pôr em andamento.

O respeito à autonomia de seus integrantes não significa, como será visto no item 2.9.1, ausência de acordos e normas. O funcionamento da rede, aliás, depende de um pacto que orchestre uma "coordenação das autonomias", garantindo, num só movimento, a ação coletiva e a individualidade de cada membro da rede. Na rede, em função disso, as normas devem ser necessariamente resultado de pactos e consensos estabelecidos por todos.

A preservação da autonomia orienta o funcionamento e os relacionamentos no âmbito da rede. Como decorrência, na medida em que os integrantes da rede são diferentes entre si, outro fundamento básico do modo horizontal de operação é o respeito à diferença. Ser autônomo quer dizer ser diferente, ter modos diferenciados de agir, pensar e existir. Autonomia e diferença são as duas faces de uma mesma concepção.

2.9 O nascimento de uma rede

De maneira objetiva, uma rede surge no momento em que um grupo identifica entre si uma "capacidade de projeto comum". Esta pode ser uma descoberta espontânea ou resultado de um processo induzido, mas de modo geral ocorre no âmbito de dinâmicas coletivas de participação.

O acionamento da rede pode acontecer a partir de uma decisão individual, como no exemplo da "campanha de sangue" (em que uma pessoa mobiliza seus círculos de relacionamento visando a recuperação da saúde de um parente enfermo). Redes operativas também surgem pela ação empreendedora de um único indivíduo.

Contudo, é mais freqüente que redes surjam a partir de uma descoberta coletiva da necessidade de ação articulada entre atores diversos, numa situação, em geral, que apresenta já os componentes de pro-atividade, participação voluntária, cooperação, multiliderança, decisão compartilhada e democracia.

É comum, por exemplo, redes emergirem durante encontros presenciais nos quais se debate uma política social, problemas e desafios que concernem a um conjunto amplo de atores, ou em momentos de intensa mobilização social (situações de emergência política, de catástrofe, de comoção coletiva etc.).

O projeto de rede, nesses casos, nasce como uma decorrência natural do processo de debate, mobilização e articulação em curso, em razão da necessidade de troca de experiências e sinergia entre os membros do grupo.

De forma esquemática, pode-se resumir o processo de criação de uma rede à dois momentos distintos (que nem sempre ocorrem nesta ordem):

- 1) a identificação de parceiros; e
- 2) a definição de um projeto comum.

Muitas vezes, tanto o conjunto de participantes como o projeto comum já se encontra pré-definidos, bastando apenas a decisão de dar a largada ao processo. Porém, em muitas ocasiões, é preciso realizar deliberadamente estes dois movimentos: construir um conjunto de objetivos e valores que possam ser compartilhados pelos virtuais participantes da rede e identificar, convocar e reunir tais participantes.

Ou, tomando como premissa que o grupo de participantes está mais ou menos determinado, empreender a construção do projeto comum compartilhado que orientará as ações da "futura" rede. (Importante lembrar que, nesses casos, de forma ainda mais evidente, a rede já existe!)

2.9.1 Primeiros passos

Para iniciar o processo de construção de uma rede, o primeiro passo a ser dado é reunir um grupo inicial de parceiros. Pode-se começar convidando aquelas instituições e pessoas com quem se mantém uma afinidade política e de propósitos já firmada. Esse grupo inicial é o núcleo que dará origem à rede (na verdade, é a rede em escala reduzida!). Aqui já é possível começar a esboçar o primeiro desenho organizacional da rede, que será apresentado, na forma de uma proposta, a outros parceiros que serão convidados a se integrar ao grupo num segundo momento.

O projeto da rede deve ser resultado de uma pactuação coletiva. Por isso, novos membros convidados ou participantes que se integrem ao processo depois do projeto ter sido formulado precisam tornar-se co-autores dele. E isso é feito por meio do debate permanente sobre os princípios de funcionamento e os propósitos da rede. Nunca é demais lembrar que todo o processo de criação e consolidação de uma rede deve ser participativo.

O segundo passo a ser dado pelo grupo constituinte é, como já foi dito, definir o propósito da rede. A definição dos objetivos da rede é momento especialmente importante, uma vez que são esses objetivos que orientarão o dia-a-dia da rede, a tomada de decisão e a gestão do projeto. Muitas vezes, o propósito já se encontra estabelecido previamente - como nos casos em que ele é o motivo que justifica a reunião do grupo.

Contudo, nunca é demais, em qualquer circunstância, caracterizar com precisão o conjunto de objetivos compartilhados. Primeiro, para que não haja dúvida sobre o que orienta e dá razão de existir à rede; segundo, para que o propósito possa ser compreendido com facilidade por aqueles que ainda não fazem (mas podem fazer) parte do movimento, ou seja, a elaboração de um documento que expresse o propósito e sirva de referência para a ação.

Algumas poucas perguntas ajudam a orientar essa etapa de constituição da rede:

- Quais os objetivos da rede?
- Quais as áreas de atuação da rede?
- A quem interessa a rede?
- Quem se beneficiará com o trabalho da rede?

- Quem são (e por que) os potenciais integrantes da rede?
- O que a rede pretende fazer?

2.9.2 Arquitetura organizacional de uma rede

Uma vez que propósito e princípios estejam devidamente pactuados, chega um momento em que os participantes da rede têm a necessidade de "organizar" as suas ações, de forma a potencializar o trabalho de cada um e de obter resultados de maior qualidade. Essa vontade de organização pode surgir nos primeiros movimentos de planejamento da rede ou depois das ações terem sido iniciadas e mesmo durante o próprio processo de execução das ações.

Capra (2002, p.131 e 132) defende:

As estruturas projetadas ou planejadas são as estruturas formais da organização, que constam dos documentos oficiais. As estruturas emergentes são criadas pelas redes informais da organização e pelas comunidades de prática. (...) Em toda organização humana existe uma tensão entre suas estruturas projetadas, que incorporam e manifestam relações de poder, e suas estruturas emergentes, que representam a vida e a criatividade da organização.

O certo é que há um momento no qual as redes param para se auto-avaliar e projetar sua própria organização. A esse processo pode se chamar de "arquitetura organizacional". No trabalho de desenho organizacional, as redes estabelecem o que fazer e o modo como irão fazer: definem atividades, produtos e serviços, processos de tomada de decisão, formas de execução, acompanhamento e avaliação das ações e todo um conjunto de procedimentos que orientarão o funcionamento da rede. Estabelecem ainda os mecanismos de circulação e troca de informação entre os participantes e a gestão e uso dos recursos.

Em geral, nesta fase, busca-se responder a algumas perguntas, tais como:

- Quais serão as atividades, produtos e serviços da rede (para os membros e para a sociedade)?
- Quais são os resultados esperados?

- Quais são as regras que regerão os relacionamentos e as atividades da rede?
- Como se dará a tomada de decisão?
- De que forma será feita a administração e o acompanhamento das ações da rede?
- Que tipo de informação deve circular pela rede e de que forma?
- Quais tarefas serão necessárias para motivar e manter viva a participação dos membros da rede?
- Quanto custa e de onde virão os recursos para a consolidação e a manutenção da rede?

Atividades, produtos e serviços, são a expressão concreta dos objetivos que a rede se propõe a atingir e se traduzem na forma de metas e resultados. Daí ser este o primeiro passo a ser dado nesta etapa: definir todas as ações a serem realizadas pela rede, como mobilizações, campanhas, projetos demonstrativos, cursos, eventos, publicações e a prestação de serviços, tanto no âmbito interno à rede (o conjunto dos integrantes), como também para outros públicos ou segmentos da sociedade.

Este capítulo visou apontar o significado de redes, bem como seus desdobramentos e contribuições no sentido de definir sua estrutura para o alcance dos objetivos esperados.

3. METODOLOGIA

3.1. Objeto de Análise

3.1.1. Problema

A presente pesquisa analisa as inter-relações de caráter pessoal, profissional e/ ou acadêmico, existentes no âmbito dos cursos de MBA coordenados pelo LATEC/ UFF. Avaliam-se as principais motivações individuais para a constituição de uma rede de relacionamentos, fazendo-se a comparação entre as expectativas profissionais dos alunos e seus respectivos perfis.

Neste contexto, sinalizam-se as múltiplas possibilidades circunscritas nos cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*, como ambiência propícia à expansão dos horizontes profissionais e sociais.

3.1.2. Hipótese

A hipótese que norteia esta dissertação é a de que as redes de relacionamento influenciam as relações profissionais dos indivíduos.

3.1.3. Premissas

Para o enquadramento estatístico e analítico da presente pesquisa, assumem-se as seguintes premissas:

- A aleatoriedade das amostras extraídas.
- A heterogeneidade entre as turmas pesquisadas, no que se refere ao perfil social e profissional.
- Interesses e motivações distintos entre os alunos.
- Diferenças entre os perfis comportamentais dos entrevistados.

3.1.4. Pressupostos

- Os cursos de Pós-Graduação se tornaram um mecanismo relevante para o estabelecimento de relações pessoais e profissionais, principalmente, no que diz respeito à manutenção do emprego e ampliação da rede de

relacionamento dos participantes, visando aumentar a visibilidade profissional, e contribuindo de forma positiva para o surgimento de novas perspectivas profissionais e sociais.

- Diante da competitividade do mercado de trabalho, os profissionais da atualidade estão mais atentos às questões relacionadas à busca contínua pelo conhecimento e à manutenção de sua empregabilidade.
- A formação de redes de relacionamento sociais e profissionais representa, atualmente, um diferencial competitivo relevante.

3.2. Tipo de Pesquisa, População e Amostra

3.2.1. Tipo de Pesquisa

A realização desta dissertação requereu a realização de pesquisa em duas fases. A primeira, de problematização, foi realizada com base em revisão bibliográfica e documental. A segunda compreendeu o desenvolvimento e análise de um levantamento de campo, com base em técnicas de pesquisa qualitativa (entrevistas e análise documental) e quantitativa.

Segundo Silva *et alli* (2001), a pesquisa é classificada como Aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Com base nas autoras, e dada a complexidade da presente pesquisa, foram apropriadas as abordagens quantitativa e qualitativa, no sentido da coleta de dados e análise do problema em voga.

A pesquisa quantitativa possibilita traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e tratá-las, tomando como base o uso de recursos e de técnicas estatísticas.

Apesar de sua natureza quantitativa, foi necessária a análise qualitativa dos dados, para dar conta do modelo teórico escolhido. Segundo Richardson *et alli* (1999), isto acontece devido à necessidade de se analisar determinadas características num contexto mais amplo, a fim de aprofundar a explicação das

relações descobertas. Para os autores, o aspecto qualitativo de um estudo pode estar presente em informações colhidas por instrumentos quantitativos, sem que se perca o referido aspecto qualitativo quando estas informações são transformadas em dados, com o objetivo de se ter maior exatidão nos resultados.

Adicionalmente, é válido destacar, à luz de Costa (2002), que atualmente existe uma forte tendência de haver integração entre aspectos qualitativos e quantitativos na mesma pesquisa. O autor propõe dois neologismos, com base na hibridação das abordagens, denominadas *qualiquantitativa* ou *quantiqualitativa*, de acordo com a ênfase de informações qualitativas ou quantitativas.

Em relação aos objetivos, o presente estudo classifica-se como Pesquisa Descritiva, na medida em que visa descrever as características de determinada população e o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve ainda o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática, assumindo a forma de levantamento.

3.2.2. População e Amostra do Estudo de Caso

O MEC (através de consulta pela autora via contato telefônico) informou que NÃO possui dados estatísticos acerca do número de alunos inscritos em cursos de Pós-Graduação *LATO SENSU* no Brasil, uma vez que as Faculdades e Universidades – devidamente credenciadas no MEC - têm autonomia para ministrar cursos.

De um total de 322 alunos regularmente inscritos nos cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* do LATEC/ UFF, a presente pesquisa obteve respostas de 115 alunos (35,71%), escolhidos aleatoriamente, a partir de 5 turmas de MBA distintas.

Os formulários foram rodados no dia 02/12/2006. A composição da amostra pode ser verificada, segundo a tabela abaixo:

1. Gestão de Negócios Sustentáveis	07	6,09%
2. Engenharia Econômico-Financeira	28	24,35%
3. Gerência de Projetos	24	20,87%
4. Gestão pela Qualidade Total	28	24,35%
5. Desenvolvimento Avançado de Executivos	28	24,35%

Total:	115	100%
--------	------------	-------------

Tabela 01 - composição da amostra coletada

Fonte: a autora

3.3. Instrumento de Coleta, Tipo de Dados e Sistemática de Tratamento

3.3.1 Instrumento de Coleta

O formulário de coleta de dados (Anexo A) foi elaborado com inspiração no Modelo de Barrett (2000) – de avaliação dos valores pessoais e organizacionais –, estando subdividido em quatro partes:

- Parte I: Informações gerais
- Parte II: Informações organizacionais
- Parte III: Informações Motivacionais
- Parte IV: Informações Comportamentais

3.3.2 Tipo de Dados

Como já fora destacado, a presente pesquisa apropriar-se-á de dados quantitativos – obtidos através do questionário –, e qualitativos – baseados na percepção da pesquisadora.

3.3.3 Sistemática de Tratamento

A sistemática utilizada para o tratamento dos dados foi estruturada a partir da utilização de planilhas MS Excel[®] e da análise estatística multivariada através do SPSS[®] – *Statistical Package for the Social Sciences*.

A opção pela tabulação inicial em MS Excel[®] se justifica uma vez que se trata de um programa amplamente conhecido, utilizado e de fácil manuseio. O uso do SPSS[®] foi necessário para a análise dos parâmetros estatísticos intrínsecos à amostra; análise de correlação entre as variáveis; verificação da distinção amostral, e; redução da variância entre as variáveis.

Convém ressaltar que para fins de refinamento dos resultados, serão considerados os seguintes pontos:

- A análise de dados consolidados, a partir de uma amostra constituída por contribuições individuais de alunos de 5 (cinco) turmas distintas, tende a revelar um perfil médio de atuação profissional, bem como suas expectativas e motivações para o desenvolvimento de redes de relacionamento.
- A observação comparativa entre os dados consolidados e a contribuição individual das 5 turmas será realizada, no sentido de destacar *outliers* acentuados.
- No sentido da redução do viés da análise estatística, a amostra referente ao MBA de Gestão de Negócios Sustentáveis será desprezada.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS: O PERFIL DO ALUNO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* DO LATEC/ UFF

4.1. Introdução

Conforme discutido nos capítulos anteriores e em aderência à metodologia proposta, o presente estudo objetiva avaliar os impactos das redes sociais no desenvolvimento profissional dos indivíduos, tendo como parâmetro os alunos dos cursos de pós-graduação *Lato Sensu* do LATEC/ UFF.

Através de questionário, foram coletados dados que, em confronto com as evidências empíricas da literatura levantada, foram analisados com fins à identificação dos principais aspectos motivadores à formação de redes, e visualização do perfil dos “novos” profissionais que atuam no mercado de trabalho.

Nos itens 4.2; 4.3 e 4.4, subseqüentes, bem como seus respectivos subitens, podem ser encontrados tanto a intenção da pesquisadora (“justificativa”) para a coleta dos dados apresentados, quanto os resultados obtidos em cada tópico argüido aos respondentes.

O Quadro 07, abaixo, sumariza a finalidade da segmentação do questionário utilizado como instrumento de coleta de dados. No anexo A, encontra-se o questionário aplicado. O anexo B apresenta os resultados da pesquisa.

Partes	Informações	Objetivo
Parte I	Informações Pessoais	Apurar dados pessoais
Parte II	Informações Organizacionais	Pontuar informações profissionais
Parte III	Informações Motivacionais	Analisar objetivos futuros no âmbito profissional
Parte IV	Informações Comportamentais	Destacar características pessoais

Quadro 07 – Segmentação do Instrumento de Pesquisa

Fonte: A autora

4.2. Análise da Parte I: Informações Gerais

4.2.1. Da Faixa etária

Justificativa: apontar o perfil dos alunos de acordo com sua idade pode demonstrar tendências para o mercado de trabalho, bem como novas perspectivas para a formação de redes.

Resultado: O resultado demonstra uma tendência do mercado de trabalho. A busca contínua pelo aprendizado e conhecimento. Com 37,96%, evidenciaram-se os alunos com faixa etária entre 26-29. Ou seja, alunos jovens, com poucos anos de formados, buscando sua empregabilidade. Podem-se destacar, também, os alunos situados na faixa etária entre 30-39 (24,07%), apontando uma “volta à sala de aula” buscando manter sua taxa de atratividade pelo mercado de trabalho.

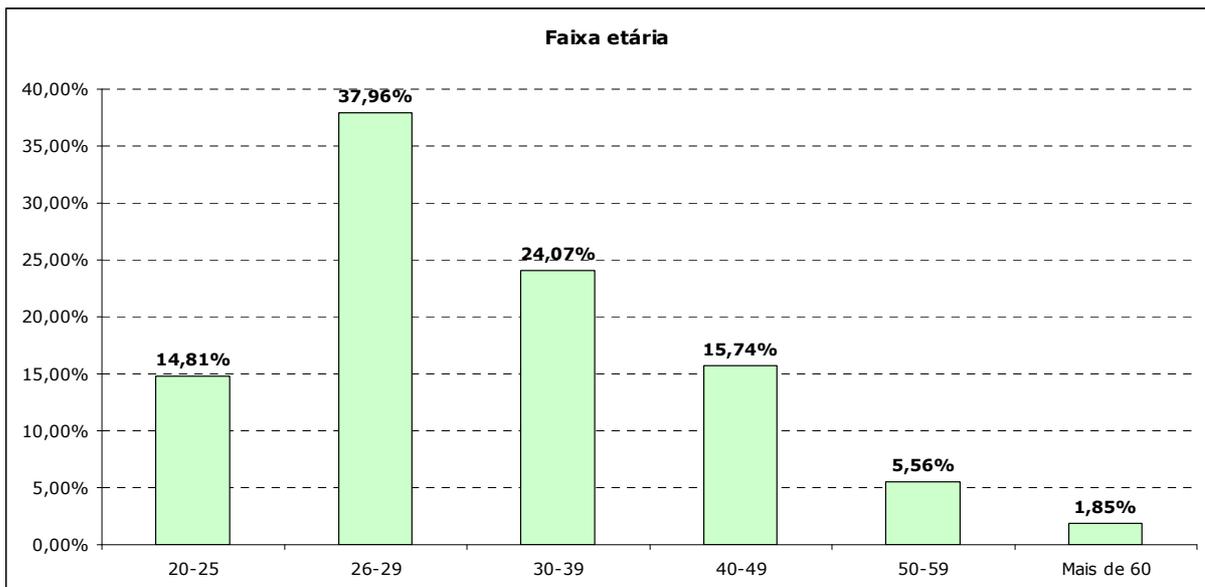


Gráfico 01 - Idade

Fonte: Consolidação dos Resultados da Pesquisa de Campo

4.2.2. Da Questão do gênero

Justificativa: identificar a segmentação por gênero, dos alunos dos cursos de pós-graduação *Lato Sensu*, contrapondo os resultados levantados com evidências atuais do mercado de trabalho.

Resultado: Nota-se a presença cada vez mais forte da atuação feminina no mercado de trabalho, sugerindo, assim, um novo papel da mulher na sociedade. Conforme evidenciam estudos recentes, “a participação feminina no mercado de trabalho parece ter uma relação positiva com o desenvolvimento social” (MAMMEN & PARXON, 2000).

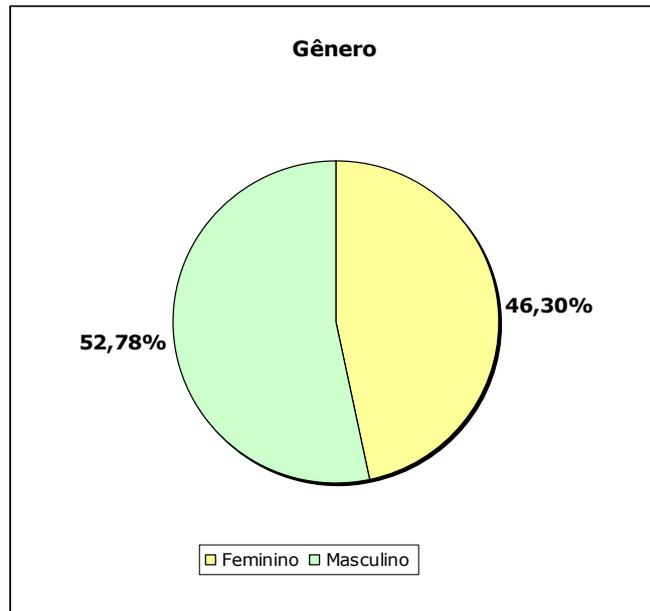


Gráfico 02 - Gênero
Fonte: Consolidação dos Resultados da Pesquisa de Campo³³

De acordo com Soares & Izaki (2002), a mudança mais expressiva nas últimas décadas entre o gênero feminino foi o aumento de sua participação no mercado de trabalho. Esse aumento pode ser explicado pelo aumento das mulheres com marido e não pelas mulheres chefes de domicílio. De acordo com os supracitados autores, a taxa de participação feminina deve continuar crescendo, mas em menor ritmo, não chegando a ultrapassar em muito a taxa de 52%.

A evolução da taxa de participação no mercado de trabalho apresentou tendências diferentes na desagregação por gênero. Enquanto a taxa de participação dos homens declinou de forma praticamente contínua, acumulando uma queda de aproximadamente 4 pontos percentuais (p.p.) – de 75,0% em 1992 para 71,1% em 2004 –, a taxa de participação feminina apresentou aumento, também de modo paulatino, de cerca de 6 p.p. no mesmo período, partindo de 42,4% em 1992 e atingindo 48,2% em 2004.

O gráfico abaixo ilustra a convergência entre as taxas de participação feminina e masculina: em 1992 a diferença entre elas era de 32,6 p.p, e não mais que 22,9 p.p em 2004.

³³ A soma dos dados apresentados neste item não foi consolidada em 100% em virtude da presença de *missing values* evidenciados na amostra.

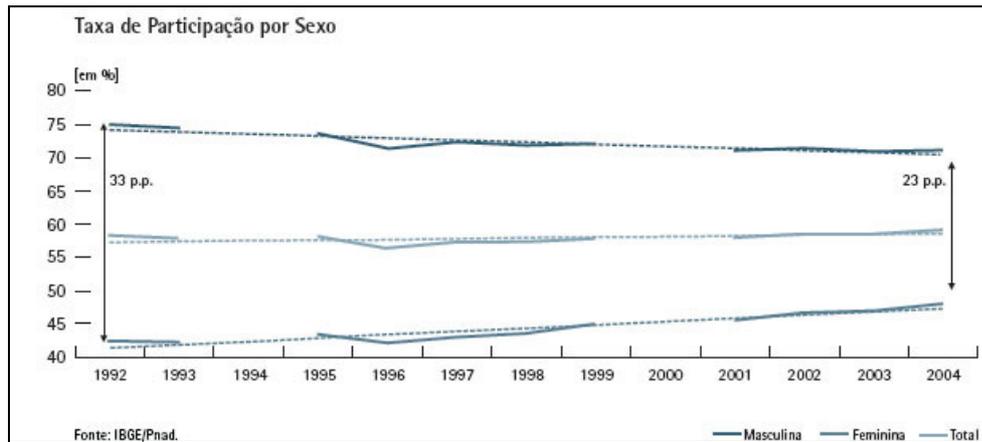


Gráfico 03 – Participação Feminina e Masculina no Mercado de trabalho
Fonte: IBGE/ PNAD (2005)

Essa tendência de participação no mercado do trabalho, nitidamente, reforça a tendência de busca pela educação continuada e a constituição de redes sociais. Em relação à amostra pesquisada, observa-se relativo equilíbrio entre as presenças masculina (52,78%) e feminina (46,30%) nos cursos.

4.2.3. Do Estado Civil

Justificativa: Analisar o perfil dos entrevistados, destacando seus objetivos pessoais e profissionais à luz das novas configurações e tendências sociais.

Resultado: Identificou-se na totalidade da amostra que 58,33% dos entrevistados são solteiros. Fazendo-se a correlação deste resultado com o item 4.2.1 e com base nos estudos de Clark & Oswald (1994), diante da competitividade no mercado de trabalho, os jovens entre 26-29 anos investem em sua carreira profissional, adiando, assim, compromissos pessoais – como o casamento – visando um aprimoramento na profissão escolhida, o que possibilitará ascensão profissional no futuro.

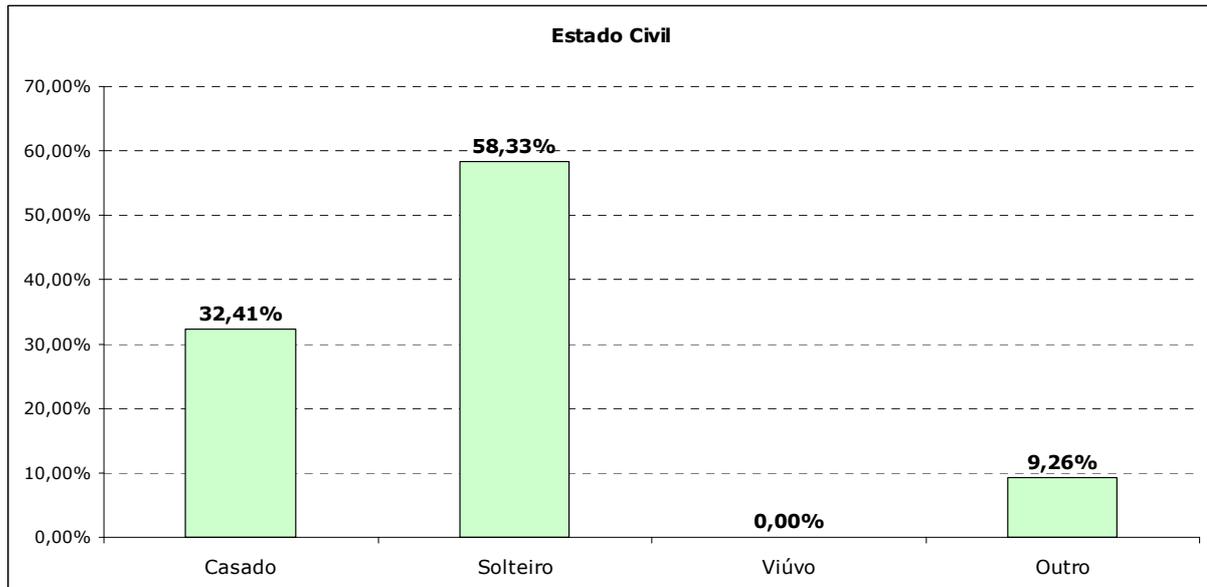


Gráfico 04 - Estado civil

Fonte: Consolidação dos Resultados da Pesquisa de Campo

Clark & Oswald (1994) demonstraram resultados encontrados por meio de modelos de probit ordenado, nos quais sustentam a hipótese de que o desemprego influencia negativamente o bem-estar. Segundo os autores, o desemprego diminui o bem-estar com mais intensidade do que um agravamento no estado de saúde das pessoas, ou o fim do casamento. Esses resultados são estatisticamente significantes e consistentes, e se referem ao efeito “puro” do desemprego sobre a felicidade, ou seja, a perda de renda e outros efeitos indiretos do desemprego são controlados³⁴.

4.3. Análise da Parte II: Informações Organizacionais

4.3.1. Da Natureza Jurídica das organizações dos respondentes

Justificativa: destacar a origem do empregador, procurando correlacionar às demandas do mercado por profissionais mais bem qualificados.

Resultado: 63,89% dos respondentes trabalham em empresa privada, constatando, assim, o que outras pesquisas apontam: a iniciativa privada concentra a maior oferta de mão-de-obra e oportunidades no mercado de trabalho. Neste

³⁴ Estudos em Psicologia Social também identificam efeitos do desemprego no bem-estar mental (DEW, BROMET & PENKOWER, 1992).

sentido, profissionais mais bem qualificados estão mais habilitados a galgarem as melhores posições e salários.

Uma outra constatação interessante na amostra levantada é a de que, aproximadamente, $\frac{1}{5}$ dos respondentes (19,44%) são funcionários de empresas públicas. Assim, observa-se, que não só organizações privadas, bem como as de natureza pública, investem e valorizam a qualificação de seus profissionais, visando a otimização e melhorias dos serviços públicos prestados à população.

Na amostra foram sinalizados respondentes que trabalham em duas organizações de naturezas distintas. Assim, o somatório das naturezas jurídicas é maior do que 100%.

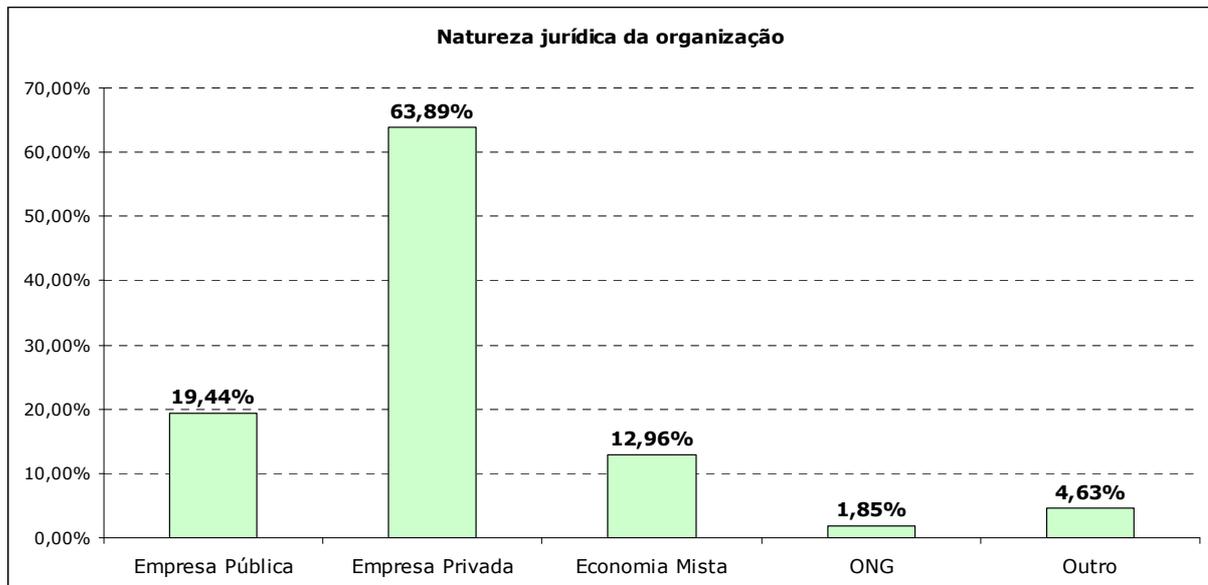


Gráfico 05 - Natureza jurídica da organização

Fonte: Consolidação dos Resultados da Pesquisa de Campo

4.3.2. Da Posição Hierárquica ocupada pelos respondentes

Justificativa: Verificar a posição hierárquica ocupada pelo respondente, sinalizando em que medida a opção pela educação continuada está associada a possibilidades de ascensão profissional.

Resultado: A função de analista, freqüentemente exercida por profissionais juniores, destaca-se com 33,33% confirmando que, os alunos estão buscando

aprimoramento profissional com o objetivo de galgar novas posições na hierarquia da empresa.

A resposta “outros”, sinalizada por 35,19% dos entrevistados, representa uma amostra de perfil absolutamente difuso e pouco significativo, a saber:

- Empreendedor (11,12%)
- Engenheiro (5,56%)
- Coordenador (5,56%)
- Consultor (3,70%)
- Assistente/Assessor (1,79%)
- Técnico (1,79%)
- Estagiários (0,93%)
- Professor (0,93%)
- Dentista (0,93%)
- Farmacêutica (0,93%)

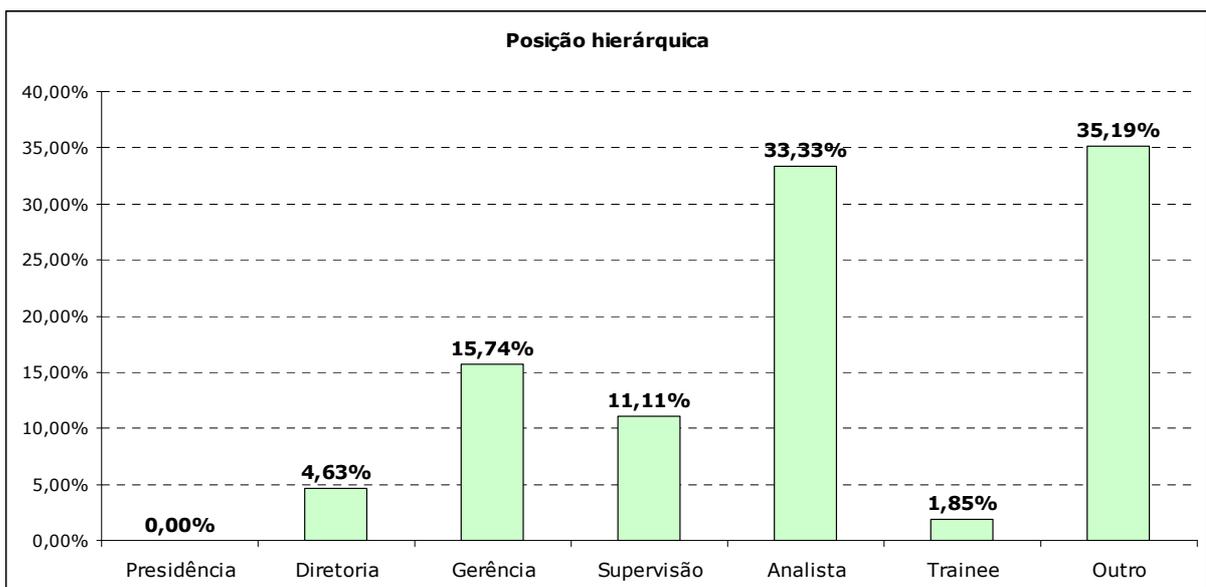


Gráfico 06 - Posição hierárquica

Fonte: Consolidação dos Resultados da Pesquisa de Campo

4.3.3. Da Forma de Ingresso na Organização

Justificativa: Analisar em que medida a participação em redes sociais contribui para o ingresso dos profissionais nas organizações.

Resultado: O resultado demonstra que o processo seletivo ainda é o principal mecanismo de colocação no mercado de trabalho, com 49,07%. Entretanto, com base na amostra, depreende-se que a indicação pessoal (14,81%) e a recomendação profissional (13,89%) – práticas fortemente baseadas em premissas relacionais – indicam novas tendências de colocação, reforçando, assim a importância da formação de redes para manutenção e elevação do grau de empregabilidade dos profissionais.

O resultado de 15,74% apresentado na opção “outros” pode ser entendido pelo percentual de profissionais autônomos, que atuam como empreendedores, consultores ou desempenhando assessoria técnica especializada em distintas instituições.

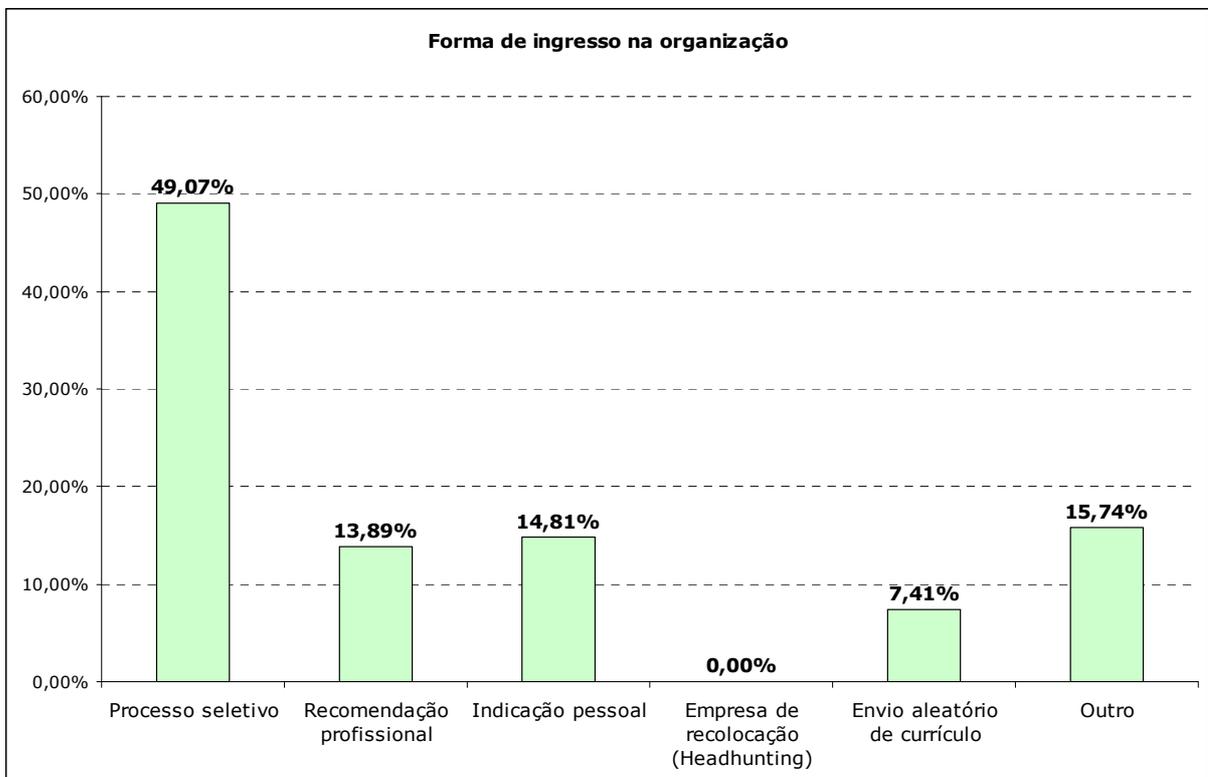


Gráfico 07 - Ingresso na organização

Fonte: Consolidação dos Resultados da Pesquisa de Campo

4.3.4. Dos Objetivos Profissionais

Justificativa: Identificar os principais objetivos profissionais dos trabalhadores que buscam educação continuada.

Resultado: O resultado aponta significativa prevalência (58,33%) para a 'realização profissional', em detrimento à 'recompensa financeira' (42,59%). Identificam-se que motivações pessoais relacionadas à satisfação no ambiente de trabalho são mais importantes do que uma boa remuneração para o exercício de atividades profissionais deslocadas de aspirações particulares.

Apesar do difundido reforço para o exercício de causas sociais e humanitárias, nenhuma (0.00%) resposta neste sentido foi identificada na amostra.

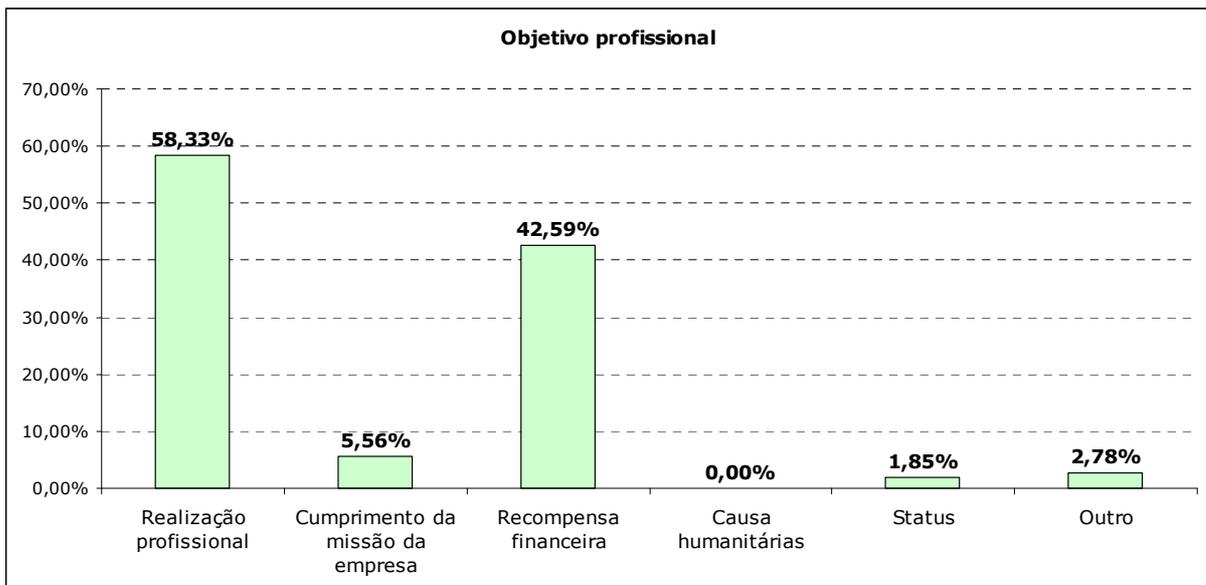


Gráfico 08 - Objetivo profissional

Fonte: Consolidação dos Resultados da Pesquisa de Campo

4.3.5. Tempo de atuação no mercado de trabalho

Justificativa: Identificar a experiência profissional dos alunos, fazendo correlação com as novas exigências para a entrada no mercado de trabalho e/ ou manutenção da empregabilidade.

Resultado: 62,93% da amostra pesquisada tem até 10 (dez) anos de experiência profissional. Esse percentual sinaliza duas tendências:

- Cada vez mais, as empresas privadas privilegiam a contratação de jovens profissionais que se preocupam e investem na educação continuada, sejam pós-graduados ou cursando MBA. Uma série de processos seletivos para *trainee* só permite a inscrição de graduados que já estejam devidamente matriculados na pós-graduação.
- A manutenção da empregabilidade e/ ou ampliação de novas oportunidades está diretamente relacionada ao nível de educação formal do profissional. Assim, a busca pelo aprendizado contínuo e o intercâmbio de experiências entre organizações e universidade, potencializa a formação de redes sociais ajustadas a esta tendência.

Por outro lado, nota-se que 17,59%, nível sênior, volta à Universidade, no sentido de buscar novos conhecimentos e desafios profissionais.

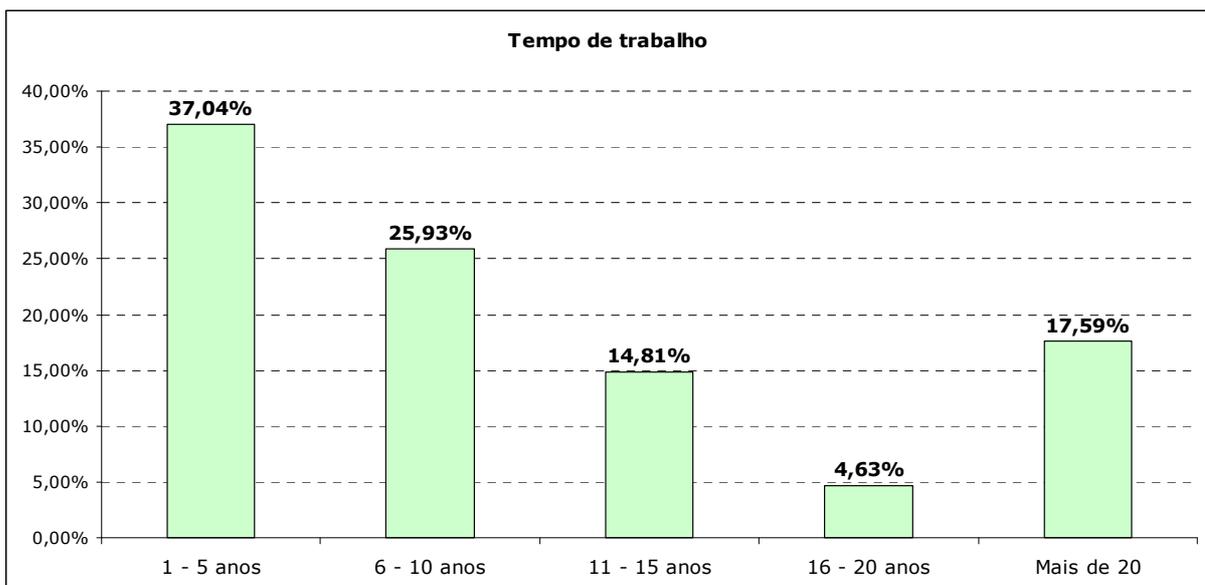


Gráfico 09 - tempo de trabalho

Fonte: Consolidação dos Resultados da Pesquisa de Campo

4.4. Análise da Parte III: Informações Motivacionais

4.4.1. Das Expectativas dos respondentes em relação ao futuro profissional

Justificativa: Verificar as expectativas em relação ao futuro profissional, correlacionado-as as demandas do mercado pela educação continuada e formação de redes sociais.

Resultado: A busca de novos desafios profissionais (33,33%) e a busca por novas oportunidades profissionais em outras organizações (32,41%) foram os resultados mais evidenciados na pesquisa. Neste sentido, a participação em cursos de pós-graduação representa uma ação relevante para a ampliação da rede de relacionamentos, na expectativa de atingir seus objetivos futuros.



Gráfico 10 - Expectativa em relação ao futuro profissional

Fonte: Consolidação dos Resultados da Pesquisa de Campo

4.4.2. Dos Mecanismos de potencialização dos objetivos profissionais

Justificativa: Verificar na amostra quais são as principais formas para realização dos objetivos profissionais.

Resultado: Diante da competitividade no mercado de trabalho, com o surgimento de novas tecnologias, bem como novas formas de trabalho, o profissional atual, visando manter sua empregabilidade, sai a busca de novos conhecimentos e competências técnicas (59,26%).

Os resultados indicam que, para aproximadamente 1/5 (um quinto) dos entrevistados, (18,52%) a busca de redes de relacionamento como meio de potencializar relações sociais e profissionais é um mecanismo relevante para a potencialização de seus objetivos profissionais.

Um fenômeno bastante atual revela que as práticas de empreendedorismo têm sido consideradas relevantes para a realização das aspirações pessoais e profissionais. Os dados apresentados apontam que 16,67% dos entrevistados almejam atingir seus objetivos empreendendo.

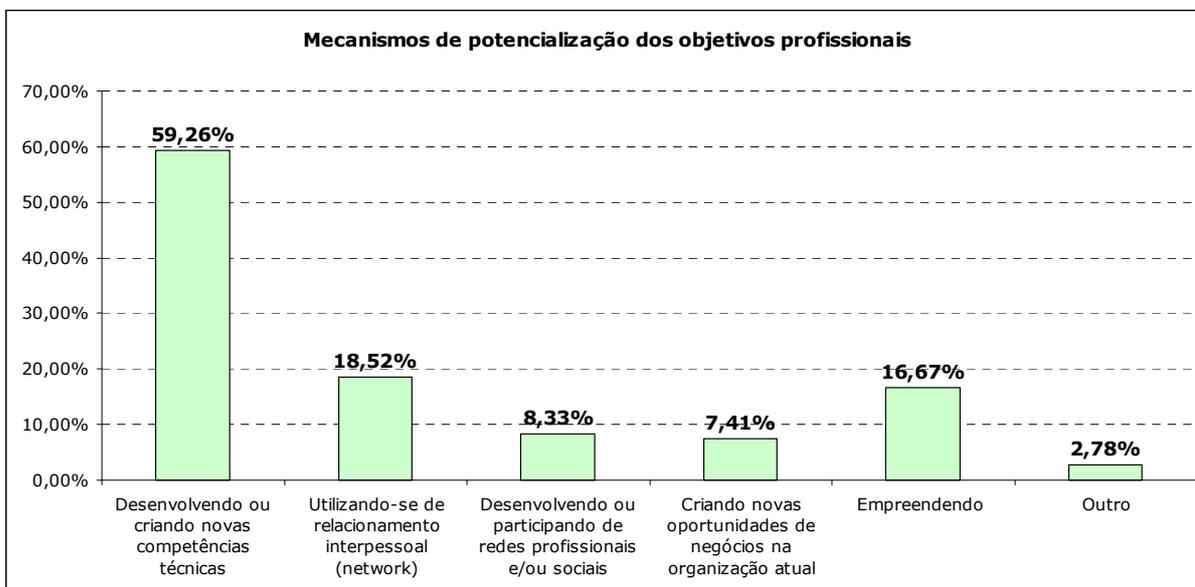


Gráfico 11 - Mecanismos utilizados para atingir objetivos profissionais

Fonte: Consolidação dos Resultados da Pesquisa de Campo

4.4.3. Dos Principais meios utilizados para a ampliação e/ ou manutenção da rede de relacionamentos

Justificativa: Verificar os principais meios utilizados para a formação e/ ou manutenção da rede de relacionamentos.

Resultado: 58,33% dos entrevistados atribuí à participação em cursos e eventos técnicos a principal forma de ampliação e/ ou manutenção da rede social. 26,85% se utilizam de encontros informais para tal fim.

A manutenção do relacionamento com ex-colegas de faculdade, cursos ou de profissão através de encontros periódicos apresentou um percentual de 20,37%.

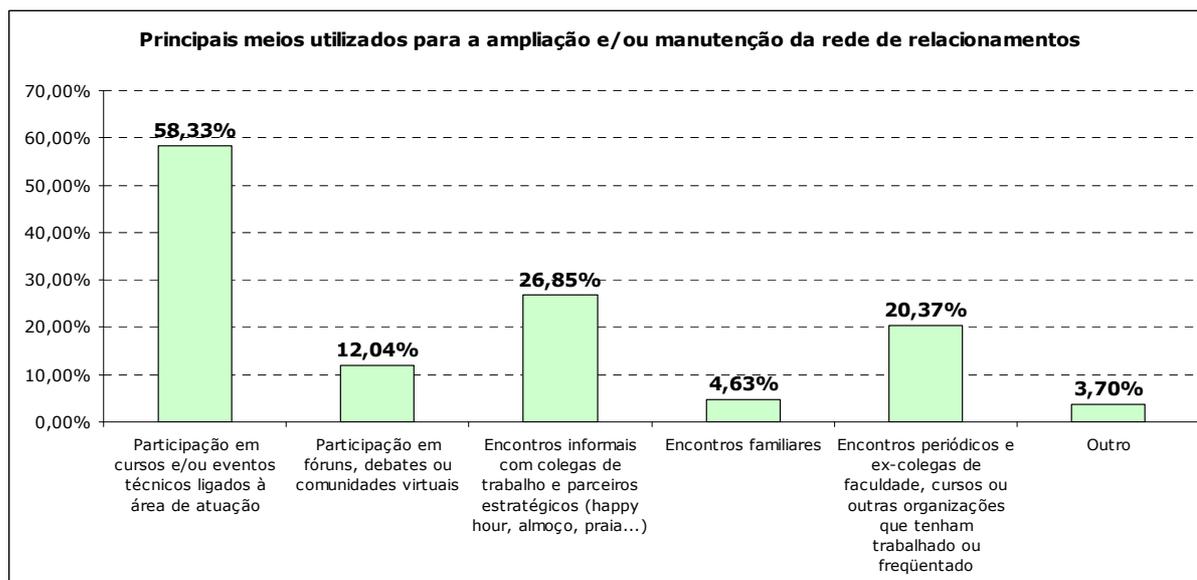


Gráfico 12 - Meios utilizados para a criação e manutenção de uma rede de relacionamentos
Fonte: Consolidação dos Resultados da Pesquisa de Campo

4.4.4. Dos Principais fatores que levam à construção de uma rede de relacionamento

Justificativa: destacar os fatores que levam a construção de uma rede de relacionamentos

Resultado: O resultado demonstra uma pluralidade de fatores que contribui para a formação de uma rede de relacionamentos. Para a maioria dos respondentes, num total de 29,63%, destaca-se o compartilhamento do conhecimento técnico.

Muito próximo, com 28,70%, atributos particulares – como a admiração pessoal, intelectual e/ ou profissional – contribuem significativamente para a formação de uma rede.

Segundo a pesquisa, aspectos relacionados a negócios, não devem ser desprezados. Somados os interesses comerciais (9,26%) e a prospecção de novos negócios (16,67%), observa-se um percentual de 25,93% como fator estimulante para a criação de uma rede.

É importante destacar que mais de 20% dos entrevistados (21,30%) apontam interesses pessoais e/ ou sentimentais como o principal fator para o enredamento.

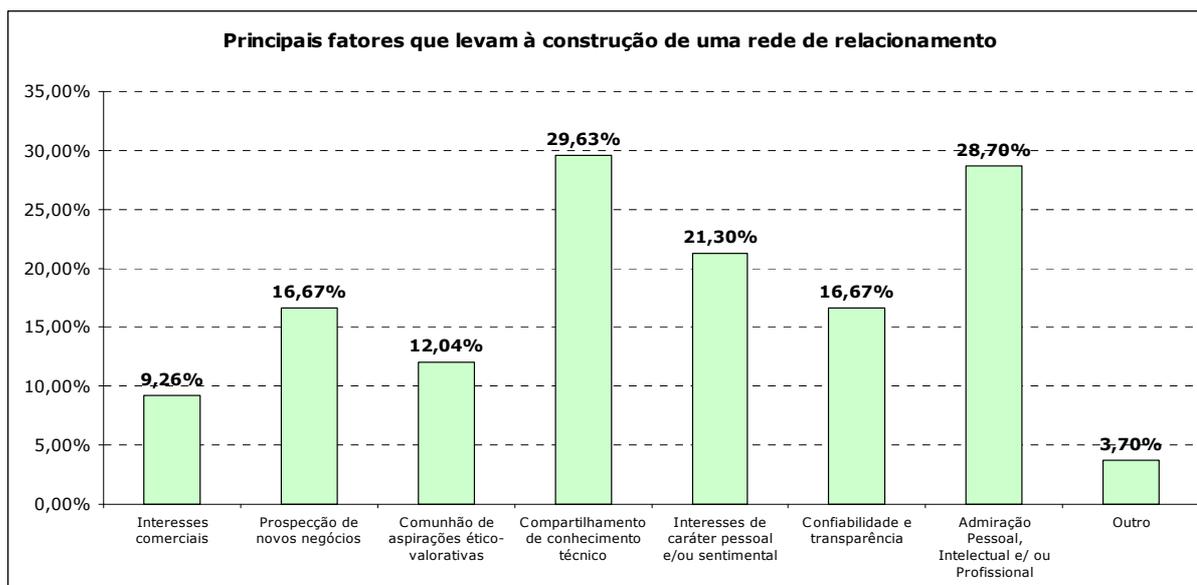


Gráfico 13 - Principais fatores para a construção de uma rede de relacionamento
Fonte: Consolidação dos Resultados da Pesquisa de Campo

4.4.5. Dos Fatores contributivos ao ingresso no MBA

Justificativa: destacar os principais fatores indutivos ao ingresso na pós-graduação *Lato Sensu*.

Resultado: Com 44,44%, a possibilidade de ascensão profissional foi apontada como principal fator contributivo à busca pelo MBA. Conforme destacado em resultados anteriores, a busca pelo conhecimento e aprendizado contínuo é identificada pelos respondentes (42,59%) como motivadores ao ingresso na pós.

Conjugados os fatores, observa-se que um potencializa o outro, no que diz respeito à possibilidade de crescimento profissional, resultando numa recompensa financeira ou realização profissional.

Destacam-se, ainda, com 14,81% o MBA como meio de ampliar a rede de relacionamentos, e apenas 1,85% cursam a pós por exigência da organização.

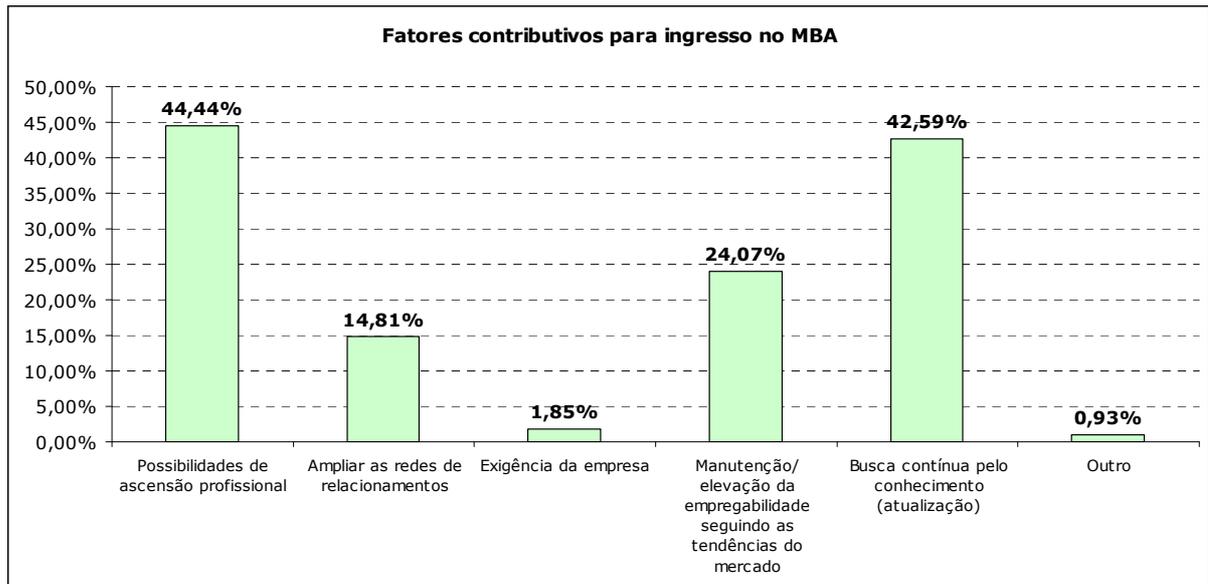


Gráfico 14 - Fatores contributivos para ingresso no MBA

Fonte: Consolidação dos Resultados da Pesquisa de Campo

4.5. Análise da Parte IV: Informações comportamentais

4.5.1. O Modelo de Richard Barrett (2000)

De acordo com Barrett (2000), os indivíduos e organizações não operam em um único nível de consciência, tendendo a se agrupar em torno de três ou quatro níveis. Os três primeiros níveis do desenvolvimento da consciência humana representam os estágios do desenvolvimento do ego humano, e os três últimos, os da alma humana. Entre um e outro, está um quarto nível que é o da transformação, onde o indivíduo aprende a alinhar as necessidades do ego às da alma (espiritualidade).

Os setes níveis de consciência pessoal são descritos por Barrett (2000), conforme a Figura 20, e o detalhamento dos níveis, segundo a teoria do autor, é resumido, a seguir:

- **Nível 1 – Sobrevivência:** focado em questões relacionadas à sobrevivência e auto-preservação. Inclui valores como estabilidade financeira, riqueza, segurança, autodisciplina e saúde.

- **Nível 2 – Relacionamento:** preocupação quanto à qualidade das relações interpessoais na vida de um indivíduo. Inclui valores como comunicação aberta, família, amizade, resolução de conflitos e respeito.
- **Nível 3 – Auto-estima:** relacionado à necessidade de reconhecimento de um indivíduo. Satisfaz-se esta necessidade quando se sente respeitado por aqueles com os quais se partilha a identidade comum, mostrando a medida do próprio valor. Inclui valores como, ser o melhor, ambição, crescimento profissional e recompensa.
- **Nível 4 – Transformação:** o foco deste nível está na auto-realização e crescimento pessoal. Contêm valores como coragem, responsabilidade, conhecimento e desenvolvimento pessoal.
- **Nível 5 – Significado/ Coesão:** preocupação com a procura individual por significado e comunidade. Indivíduos operando neste nível não mais pensam em termos de um cargo ou carreira, mas em termos de uma missão.
- **Nível 6 – Fazer a Diferença/ Comunidade:** foco em fazer a diferença no mundo. Também é o nível de envolvimento ativo na comunidade local. Indivíduos que operam neste nível valorizam a intuição e contribuição e podem ser interessados pelo meio ambiente ou assuntos locais.
- **Nível 7 – Serviço/ Social:** reflete o nível mais alto de conexão interna e externa. É focado no serviço à humanidade e ao planeta, há uma forte conexão com toda a criação, tornando-se um, com o que existe.



Figura 20 - Os Sete níveis de consciência organizacional do Modelo Barrett (2000)
Fonte: <http://www.astraea.net/holonics/holonics/consciousnessmodel.jpg> (acesso em 22/01/2007)

4.5.2. Dos Aspectos Comportamentais à Luz do Modelo de Barrett (2000)

Justificativa: Identificar as tendências valorativas e comportamentais dos entrevistados no ambiente profissional.

Resultado: A sobrevivência (nível 1) é apontada como prioridade para os respondentes. A insegurança quanto ao futuro, principalmente no que tange a manutenção do emprego e segurança financeira, indica a busca pelo aprendizado contínuo. Conjugando a esses fatores, a Auto-Estima em alta é vista como um meio de realização pessoal e profissional.

Nível	Valores, Crenças e Comportamentos	EEF	GPR	GQT	DAE	SOMA
1. Sobrevivência	A vida é uma batalha; segurança financeira é importante; preocupo-me com custos; sou cauteloso; sou controlador; tenho dificuldade em confiar; sinto insegurança quanto ao futuro;	94	92	111	68	365
2. Auto-Estima	Sou ambicioso; sou competente; cumpro metas; preocupo-me com a reputação; quero ser o melhor; gosto de status; tenho foco na carreira.	99	92	96	60	347

3. Serviço Social	Luto pelos direitos humanos; sou empreendedor; sou ético; preocupo-me com justiça social; preocupo-me com as gerações futuras; sinto-me à vontade com incertezas; uso de sabedoria.	97	87	97	64	345
4. Fazer a Diferença	Sou acessível; tenho compaixão; tenho cuidado com o meio ambiente; envolvo-me com a comunidade; faço a diferença; sei ouvir; tenho vida balanceada (física/ emocional/ mental/ espiritual).	89	83	97	53	322
5. Relacionamento	A camaradagem é importante; cuido do corpo (estética); valorizo a família; gosto de fazer parte da equipe; procuro harmonia nos relacionamentos; conflitos me incomodam; sou tolerante.	80	67	91	62	300
6. Coesão	Tenho atitude positiva; trabalho bem em equipes; tenho bom humor; valorizo o crescimento pessoal e profissional; sou criativo; sou transparente, gosto de arriscar.	68	40	67	45	220
7. Transformação	Sou adaptável; gosto de aprender; confio nas pessoas; busco qualidade de vida; tenho vida balanceada (trabalho/ casa); sou inovador, sei negociar.	51	43	66	40	200

Quadro 08 - Resultado da amostra obtida através do Modelo de Barrett

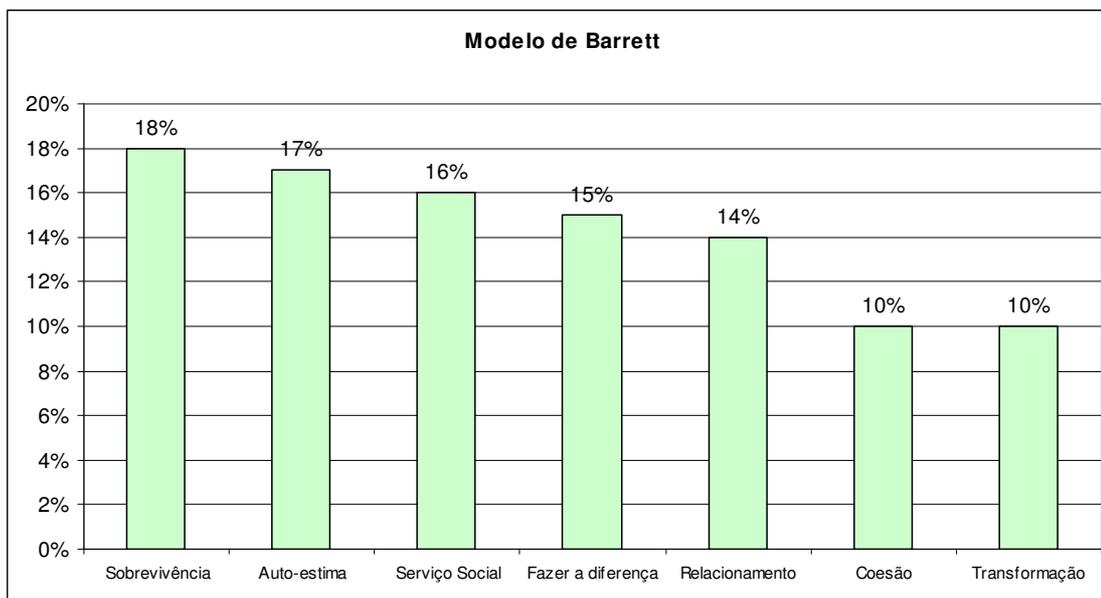


Gráfico 15 – Resultado da pesquisa utilizando Modelo de Barrett
Fonte: Consolidação dos Resultados da Pesquisa de Campo

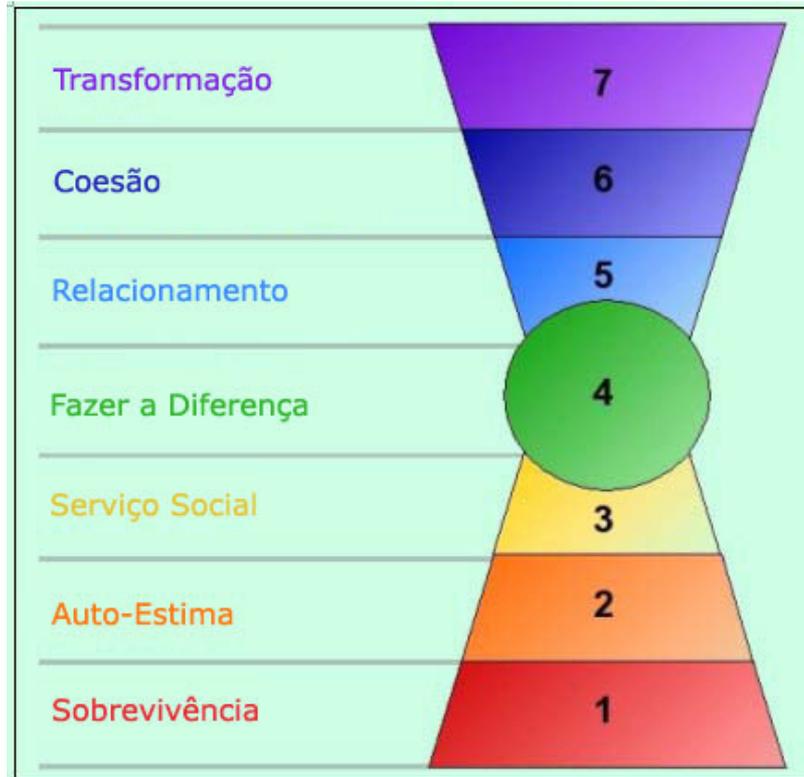


Figura 21 - Resultado da pesquisa aplicado no Modelo de Barrett
Fonte: Consolidação dos resultados da pesquisa de campo

4.6. Conclusões da Pesquisa

A presente pesquisa constata que os profissionais da atualidade, tanto os mais jovens quanto os mais seniores, estão na busca pela educação continuada. A análise dos dados ressalta também que a participação feminina no mercado de trabalho, em termos percentuais, é equivalente à masculina e que a busca por uma formação acadêmica mais qualificada é um fator decisivo na busca pelas melhores posições.

Corroborando com pesquisas realizadas por grandes institutos, como o IBGE, o presente estudo sugere que o brasileiro está adiando compromissos como o casamento, buscando uma estabilidade profissional e financeira, o que reforça o grande percentual de pessoas solteiras matriculadas em cursos de Pós-Graduação.

Destaca-se a importância da iniciativa privada como principal fonte empregadora, e demandante de mão-de-obra atualizada e qualificada em termos

técnicos e acadêmicos. Adicionalmente, cabe observar o expressivo contingente de servidores públicos (19,44%) participando de cursos de educação continuada.

No que se referem aos objetivos profissionais da amostra pesquisada, o estudo aponta que a busca pela educação continuada contribui tanto para o profissional galgar novas posições dentro da hierarquia, quanto para ampliar a sua qualificação técnica que contribua para um desafio empreendedor.

Em termos de acesso ao mercado de trabalho, o processo seletivo ainda se destaca como o principal meio de ingresso nas organizações, contudo, a presente pesquisa aponta um crescimento de recomendação profissional e indicação pessoal para a vaga de emprego, demonstrando, assim, a relevância de se manter uma rede de relacionamentos atualizada.

A realização profissional, acompanhada de uma boa recompensa financeira, é o principal objetivo profissional identificado na pesquisa. A busca de novas oportunidades profissionais, tanto na empresa atual, quanto em outras organizações é visto como um fator motivador à constante atualização acadêmica.

O desenvolvimento de novas competências técnicas, bem como a criação de redes de relacionamentos, são, segundo a pesquisa, os principais mecanismos utilizados para alcançar objetivos profissionais. E a Universidade representa um dos principais meios de fomento, criação e manutenção de redes de relacionamentos (*network*).

Utilizando-se o Modelo de Barrett, em escala de valores, a Sobrevivência, que foca questões relacionadas à sobrevivência e auto-preservação, valores como estabilidade financeira, segurança, autodisciplina e insegurança quanto ao futuro, representa o perfil mais acentuado da amostra estudada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura de aprendizagem organizacional estabelece relações com a estratégia, com a mudança, com a cultura organizacional, com a gestão do conhecimento e, em alguns casos, com competências.

A abordagem dos recursos da firma pressupõe a organização como um conjunto de recursos físicos (infra-estrutura), financeiros, intangíveis (marca, imagem, entre outros), organizacionais (sistemas administrativos, cultura organizacional) e humanos. De acordo com Fleury e Oliveira Jr (2001).

O conceito de Cultura Organizacional é central para a pesquisa em aprendizagem organizacional. Além de enfatizar o contexto em que ocorre, ele apresenta uma referência para se compreender como os resultados de aprendizagens passadas tornaram-se arraigados nas estruturas, normas e rotinas nas organizações.

A cultura de uma organização guarda as percepções dos membros sobre os eventos passados e atuais, e norteia os “modelos gerenciais” que, partilhados fundamenta a gestão do conhecimento.

O pressuposto fundamental da teoria do conhecimento é o de que o ser humano é racional e consciente. A consciência é a capacidade humana para conhecer, saber que conhece e saber o que fazer. A fenomenologia, como teoria do conhecimento, concebe a percepção como originária e parte principal do conhecimento humano.

Os dados recolhidos e retidos pela memória, pela percepção, pela linguagem são reunidos pelo pensamento, que é a consciência ou inteligência, para avaliá-los intelectualmente e formular idéias, conclusões e valores (gestão do conhecimento).

Assim, a inteligência se realiza como conhecimento e ação, e o conhecimento inteligente interpreta e aprende o sentido das informações dando-lhes novos significados e relevância (gestão da informação).

No âmbito organizacional, as redes – suportadas, usualmente, por tecnologias da informação e comunicação – encurtam barreiras hierárquicas e geográficas, aproximando pessoas, empresas e nações, constituindo novas arquiteturas de negócio e demandando novas competências técnicas em termos de gestão.

Observa-se na sociedade contemporânea uma tendência crescente de busca por relacionamentos, dos mais diversos caracteres, num processo de formação e ampliação de redes interorganizacionais e interpessoais. As referidas redes podem ser compreendidas como elos de ligação entre indivíduos, com distintas finalidades.

Sob o prisma interpessoal, as redes sociais têm se tornado um ambiente propício à atualização profissional, através da troca de experiência e informações, além do favorecimento à novas oportunidades, com ampliação da empregabilidade.

A horizontalidade e a morfologia não centralizada das redes facilitam o relacionamento democrático entre os elementos constitutivos na consecução pelos seus objetivos.

Com base nas evidências do presente estudo, observa-se que no âmbito da Pós-Graduação, as redes profissionais têm sido encaradas como agentes influentes e relevantes para a majoração da atratividade do profissional junto ao mercado de trabalho. A amostra analisada indica que os principais fatores indutivos ao ingresso em cursos de MBA são: a possibilidade de conhecer novas pessoas, bem como criar novos vínculos sociais.

Neste sentido, e de forma a extrapolar os resultados da presente pesquisa, com base no referencial teórico estudado, nota-se que as relações profissionais contemporâneas são intimamente relacionadas às redes sociais que os indivíduos estão inseridos.

Respondendo a pergunta inicial do presente trabalho, **“As redes sociais influenciam as relações profissionais dos indivíduos? Em que medida?”**, algumas evidências atuais podem ser ilustradas pelas proposições abaixo:

- a) O crescente dinamismo de oportunidades *versus* competências demandadas pelo mercado de trabalho favorece a busca por novas oportunidades e desafios aos profissionais “enredados”.

- b) A aglutinação de distintas competências técnicas, orientadas ao empreendedorismo, ainda no período universitário, favorece a constituição de novos grupos, com perfis distintos, e a expansão de Incubadoras de Empresas para dar suporte aos negócios nascentes.
- c) Mudança nas formas de se relacionar entre os indivíduos. Com o advento de novas tecnologias, a distância geográfica torna-se menos significativa para o surgimento de novas amizades, bem como de se fazer negócios.
- d) A indicação profissional é favorecida quando há a manutenção do relacionamento interpessoal numa rede;
- e) As Organizações de natureza pública, investem e valorizam a qualificação de seus profissionais, visando a otimização e melhorias dos serviços públicos prestados à população.

A presente pesquisa indica ainda que, no ambiente da pós-graduação, os principais fatores indutivos para a constituição de uma rede social, são:

- 1) Possibilidade de ascensão profissional (44,44%);
- 2) Busca pelo conhecimento e aprendizado contínuo (42,59%);
- 3) Meio de ampliar a rede de relacionamentos (14,81%).

5.2. SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

O presente estudo analisa as motivações e aspirações de alunos dos cursos de Pós-Graduação da Universidade Federal Fluminense, no sentido de identificar fatores críticos à formação de redes, tendo como pano de fundo, a questão da empregabilidade e mercado de trabalho.

Dada a redução amostral, conforme destacado no item 3.2.2. (População e Amostra do Estudo de Caso), sugere-se que sejam feitas novas investigações mais abrangentes, com alunos de distintas Universidades e de diversas regiões do Brasil, a fim de avaliar o impacto da formação de redes em seu sucesso profissional.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTHUSSER, L. **Sobre a reprodução**. Petrópolis: Vozes, 1999.

ARAUJO, Fernando Oliveira de. **Sistema de gestão da responsabilidade social corporativa: proposta para uma organização multinacional da indústria automobilística brasileira**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2005.

AZEVEDO, Américo L. A emergência da empresa virtual e os requisitos para os sistemas de informação. **Revista Gestão & Produção**. V.7, n.3, p.208-225, dez.2000.

ARNOLD, Rolf e LIPSMEIER, Antonius. **As categorias da pedagogia profissional para a ação didática**. Coletânea da formação profissional. Opladen, 1995.

BARBOSA, Lívia. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BARRET, Richard. **Libertando a Alma da Empresa: como transformar a organização numa entidade viva**. São Paulo: Cultrix, 2000.

BARNES, J.A. Social Networks. **An Addison-Wesley Module in Anthropology**. Module 26, 1972, p.1-29.

BECK, U.; GIDDENS, A.; LASH, S. **Reflexive Modernization**. Cambridge: Polity Press, 1994.

BERNSTEIN, B. **Pedagogy, symbolic control and identity**. Londres: Taylor & Francis, 1996.

BERTO, Rosa Maria Vilhares de Souza; PLONSKI, Guilherme Ary. **Gestão do conhecimento e as novas competências dos profissionais da informação**. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 1., 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, [s. n.], 1999. 1 CD-ROM.

BOFF, Luiz Henrique. **Gestão do Conhecimento: o que é, para que serve, e o que eu tenho a ver com isso!** UFRGS. Instituto de Informática. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos> <acesso em 25/09/2005>.

CAMARANO, A. A. Caminhos para o ano 2000: população e força de trabalho. **Cadernos de Estudos Sociais**, Recife, v. 1, n. 1, p. 5-22, jan.-jun. 1985.

CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida – Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Ed.Cultrix, 2001.

_____. **As Conexões Ocultas: Ciência para uma Vida Sustentável**. São Paulo: Ed.Cultrix, 2002

CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo: Ed. Futura, 2003.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede. V.1: A era da informação: economia, sociedade e cultura.** São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1999.

_____. **The rise of the network society.** Cambridge: Blackwell Publishers, 1996.

_____. **A Sociedade em Rede.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004.

CAVALCANTI M. **Gestão de empresas da sociedade do conhecimento para a ação.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHOO, Chun Wiei. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São PAULO: SENAC, 2003.

CHUA, A. The influence of social interaction on knowledge creation. **Journal of Intellectual Capital**, v. 3, n. 4, p. 375-392, 2002.

CLARK, Andrew & Oswald, Andrew. Unhappiness and Unemployment. **Economic Journal**, pp. 648-59 (1994).

CLEN, Ailton Faria. **O Conhecimento Organizacional. Material didático do Curso Gerência de Tecnologia e da Inovação.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.

CORNO, F.; REINMOELLER, P.; NONAKA, I. Knowledge creation within **industrial** systems. **Journal of Management and Governance**, v. 3, p. 379-394, 1999.

CRONIN, B. **The education of library-information professionals: a conflict of objectives?** London : ASLIB, 1982.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** São Paulo : Futura, 1998.

DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DEW, Mary, Bromet , Evelyn e Penkower, Lili. Mental Health effects of job loss in Women. **Psych. Medicine** 22:3, pp. 751-64, 1992.

DIXON, Nancy M. Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know. **Boston: Harvard Business School Press**, 2000.

DRUCKER, P. **Post-capitalist society.** London: Butterworth Heinemann, 1993.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

DURAND, J. D. **The labor force in economic development.** New Jersey: Princeton University Press, 1975.

- DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high-performance **knowledge-sharing network**: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 345-367, 2000.
- FAYARD, P. **O jogo da interação: informação e comunicação em estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.
- FLEURY, Newton Meyer. **Sistemas de Informações Gerenciais**. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2003.
- FLEURY, M. T., FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, M. T., FISCHER; OLIVEIRA, Jr. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FORRESTER, V. **O horror econômico**. São Paulo: Ed. da Universidade Estadual Paulista, 1981.
- FRIEDMANN, G.; NAVILLE, P. **Tratado de Sociologia do trabalho**. São Paulo: Cultrix, 1973.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRANT, R.M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, 1996.
- GUENTHER, Z. C. **Educando o Ser Humano: uma abordagem da Psicologia Humanista**. Universidade Federal de Lavras: Lavras, 1997.
- GUERREIRO RAMOS, A. **A nova Ciência das organizações: uma reconstrução da riqueza das nações**. 2ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1989.
- HAMEL, G. Prahalad, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARVEY, D. **The condition of postmodernity: an inquiry into the origins of cultural change**. Oxford: Basil Blackwell, 1989.
- HEILBRONER, R. **A história do Pensamento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- KAN, Gene. Gnutella. In: ORAM, Andrew. **Peer-to-peer: o poder transformador das redes ponto a ponto**. São Paulo: Berkeley Brasil, 2001.
- KOGUT, B; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and therplication of technology. **Organisation Science**, v. 3, p. 383-397, 1992.
- KOSTIAINEN, J. Learning and the “Ba” in the development network of an urban region. **European Planning Studies**, v. 10, n. 5, 2002.

LE BOTERF, Guy. **De la Competence: Essai sur un attracteur étrange**. Paris: Les Éditions D'Organisation, 1995.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva**. São Paulo: Loyola, 1998.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. **Networks, redes de conexão: pessoas conectando-se com pessoas**. São Paulo: Aquarela, 1992.

LONGO, Waldimir Pirró. **Impactos Sociais do Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Material didático do Curso Gerência de Tecnologia e da Inovação**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

LUHMANN, Niklas. "Erziehung als Formung des Lebenslaufs" (Educação como Formação do currículo do indivíduo). In: LENZEN, D e N. Frankfurt: Ed. Suhrkamp, 1997.

MAMMEN, K., PAXSON, C. Women's work and economic development. **Journal of Economic Perspectives**, v. 14, p. 141-165, 2000.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MARKERT, W. **Novas formas de trabalho e de cooperação na empresa**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

MARQUARDT, M. J.; ENGEL, D.W. **Global Human resource development**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.

MASLOW, Abraham H.. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Brothers, 1954

MARTINHO, Cássio. **Algumas palavras sobre rede**. In: SILVEIRA, Caio Márcio Silveira e REIS, Liliane da Costa (orgs). **Desenvolvimento local: dinâmicas e estratégias**. Rio de Janeiro: Rede DLIS, 2001.

MAXIMIANO, Antônio C. **A. Introdução à Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAZZOTTI, Alda Judith A.; GEWANDSZNAJDER Fernando. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 2000.

MICHEL, M. **Elogio da razão sensível**. Petrópolis : Vozes, 1998.

MICHELIS, G. **Cooperation and knowledge creation**. In: NONAKA, I.; ISHIGUCHI, T. Knowledge emergence. New York: Oxford, 2001.

MILGRAM, S. The small word problem. **Psychology**. Today 2, 60-67, 1967.

MINAYO, M. C.S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Pioneira, 1997.

- NAVILLE, P. **Essai sur la qualification du travail**. Paris: Rivière, 1956.
- NELSON, R.R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 61-74, 1991.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R. Networks and organizations : structure, form and **action**. **Boston:Harvard Business School Press**, 1992.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. A firm as a dialectical being: towards a dynamic **theory of a firm**. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, p. 995-1009, 2002.
- OLIVER, A.L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v.19, p. 549-583, 1998.
- PEREIRA, Maria José L. de Bretas, FONSECA, João Gabriel M. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron, 1997.
- PERRENOUD, P. **Porquê construir competências?** Porto: Edições ASA, 2001.
- PERROW, C. Small-Firm Networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. Networks and organizations: structure, form and action. **Boston: Harvard Business School Press**, 1992.
- PFEFFER, J. Competitive advantage through people: Unleashing the **power of the work force**. **Boston: Havard Business School Press**, 1994.
- PIAGET, J. **A Equilíbrio das Estruturas Cognitivas. Problema central do desenvolvimento**. Trad. Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- POLANYI, M. **A dimensão tácita (The Tacit Dimension)**. Paris: PUF, 1966.
- POWELL, W.W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, p. 228-240, Spring 1998.
- PRAHALAD, C.K. Atividade dos gerentes da nova era no emergente panorama competitivo. IN: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKARD, R. **A organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São PAULO: Futura, 1997.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 68, p. 79-91, 1990.
- PROBST, Gilbert, RAUB, Steffen, ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2002.
- REDE VIRTUAL LIFE. Disponível em:<http://www.virtuallife.com.br>. Powered by Mambo. Acessado em 02/11/2006.

RODRIGUEZ, Martius V. R. **Gestão Empresarial: organizações que aprendem.** Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2002.

SAATY, T.L. How to make a decision – The Analytic Hierarchy Process. **Interfaces**, v. 24, n. 6, p.19-43, Pittsburgh, 1994.

SABEL, C. **Moebius-strip organizations and open labor markets: some consequences of the reintegration of conception and execution in a volatile economy.** In: COLEMAN, J.; BOURDIEU, P. Social theory for a changing society. Boulder: Westview Press, 1991.

SAGLIO, J. **Qualificationa et classification.** In: Kergoat. Et al. Le monde du travail. Paris: La Découvert, 1998. p.257-264.

SHAW, Robert; PERKINS, Dennis. **Ensinar as Organizações a Aprender: o Poder dos fracassos produtivos.** In: NADLER, David e outros. Arquitetura Organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SALERNO, M.S. **Flexibilidade, organização e trabalho operatório: elementos para análise da produção na indústria.** Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1991.

SAMMON, W.; KURLAND, M.; SPITALNIC, R. **Business Competitor Intelligence: Methods for collecting, organizing and using information.** New York: John Wiley&Sons, 1984.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHRAMM, Apud YIN, Robert K.. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** São Paulo: Bookman, 2001. p.31.

SERVA, M. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**, v.31, n2, p.108-134, mar/abr,1997.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOARES, S., IZAKI, R. S. **A participação feminina no mercado de trabalho.** Rio de Janeiro: IPEA, 2002.

SPENCER, J.W. Firms' knowledge-sharing strategies in the global innovation system: empirical evidence from the flat panel display industry. **Strategic Management Journal**, v.24, p. 217-233, 2003.

STEWART, Thomas. **Capital Intelectual – A nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

_____. 1991. Brain Power. **Fortune**, June 3, pp.44-60.

_____. 1994. Your company`s most valuable asset: Intellectual Capital. **Fortune**, October 3, 68-74.

STOER, S.R. Construindo a escola democrática através do “campo da recontextualização pedagógica”. **Educação, Sociedade & Culturas**, n. 1, p. 7-28, 1994.

STROOBANTS, M. **Savoir-faire a compétence au travail: une sociologie de fabrication des aptitudes**. Bruxelles: Université de Bruxelles, 1993b.

SVEIBY, Karl. **A nova riqueza das organizações**. 5 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

TANGUY, L. Racionalização Pedagógica e Legitimidade Política. In: ROPÉ, F. & TANGUY, L. (ORGS.). **Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. 2ª Edição. Campinas(SP): Papirus, 1997.

TEECE, D.J.; RUMELT, R.; DOSI, G.; WINTER, S. Understanding corporate coherence: theory and evidence. **Journal Economic Behavior**, v. 23, p. 1-30, 1994.

TERRA, José Cláudio; ANGELONI, Terezinha. Understanding the difference between information Management and Knowledge Management. Terraforum website. Disponível em:<http://www.terraforum.com.br>. Acessado em 12/06/2007.

TROMPENAARS, F. **Nas Ondas da Cultura**. São Paulo: Educator, 1994.

TSAI, C. C. Nested epistemologies: science teachers beliefs of teaching, learning and science. **International Journal of Science Education**, London, v. 24, n.8, p.771-783, 2002.

VERGARA S. C. **Gestão de pessoas** . 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WWF – BRASIL. **Redes – Uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização do WWF – BRASIL**. Brasília, 2003.

ZAFIRIAN, P. **A gestão da e pela competência**. In: SEMINARIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETENCIAS, 1996. Rio de Janeiro: SENAI, 1998. p.15-24.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)