



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA  
Coordenação de Cursos de Relações Públicas

---

Goiânia, 04 de março de 2009.

Eu, **Rubén Darío Jimenez Candia**, coordenador do curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas da Universidade Federal de Goiás autorizo a aluna, **Luiza Helena Monteiro Borba de Oliveira**, à apresentar a monografia intitulada “Redes sociais e redes de empresa: um estudo das estratégias de comunicação organizacional dentro das redes de relacionamentos da Embrapa Arroz e Feijão e do Shopping Goiás Center Modas” durante o III Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Tal monografia foi desenvolvida pela aluna sob orientação do professor Ms. André Ribeiro Coutinho e defendida no dia 02 de dezembro de 2008.

---

Rubén Darío Jimenez Candia

Coordenador do curso de Comunicação Social  
com habilitação em Relações Públicas

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA  
LUIZA HELENA MONTEIRO BORBA DE OLIVEIRA

**REDES SOCIAIS E REDES DE EMPRESA:**

Um estudo das estratégias de comunicação organizacional  
dentro das redes de relacionamentos da Embrapa Arroz e Feijão  
e do Shopping Goiás Center Modas

Goiânia

2008

LUIZA HELENA MONTEIRO BORBA DE OLIVEIRA

**REDES SOCIAIS E REDES DE EMPRESA:**

Um estudo das estratégias de comunicação organizacional  
dentro das redes de relacionamentos da Embrapa Arroz e Feijão  
e do Shopping Goiás Center Modas

Monografia do curso de  
Comunicação Social com habilitação  
em Relações Públicas da  
Universidade Federal de Goiás.

**Orientador:** Professor Mestre André  
Ribeiro Coutinho

Goiânia

2008

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| RESUMO.....   | 05 |
| ABSTRACT.....   | 06 |
| 1 INTRODUÇÃO.....   | 07 |
| 2 JUSTIFICATIVA.....  | 09 |
| 3 PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA.....                              | 10 |
| 4 HIPÓTESES.....  | 11 |
| 5 OBJETIVOS.....  | 12 |
| 6 METODOLOGIA.....  | 13 |
| 7 CRONOGRAMA.....   | 15 |
| 8 REFERENCIAL TEÓRICO.....                                  | 16 |
| 8.1 Redes de empresa.....                                   | 17 |
| 8.2 Redes de indivíduos.....                                | 23 |
| 8.3 A força dos elos fracos.....                            | 25 |
| 8.4 Comunicação organizacional e competitividade.....       | 27 |
| 9 RELATÓRIO FINAL.....                                      | 30 |
| 10 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....                             | 33 |
| 10.1 Shopping Goiás Center Modas.....                       | 33 |
| 10.2 Embrapa Arroz e Feijão.....                            | 42 |
| 11 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....                                | 54 |
| 12 REFERÊNCIAS.....   | 58 |
| 13 ANEXOS.....  | 60 |
| 13.1 Questionário usado no Shopping Goiás Center Modas..... | 60 |
| 13.2 Questionário usado na Embrapa Arroz e Feijão.....      | 62 |

## **Resumo**

Este trabalho propõe a compreensão da relação entre as redes sociais e a comunicação organizacional existentes nas redes de relacionamento da Embrapa Arroz e Feijão e do Shopping Goiás Center Modas. O estudo dessas redes foi feito através da metodologia de análise de redes sociais. Para tal estudo procurou-se verificar se a estrutura da rede influencia as estratégias de comunicação adotadas, se a comunicação dentro das duas instituições permite a expansão da rede e se os elos fracos, levantados pela pesquisa, permitem também a expansão da rede. Foram utilizadas algumas medidas da metodologia de análise de redes sociais e com isso concluiu-se que existem atores responsáveis pela dinamização das redes, atores com potencial para a expansão das redes e a conectividade entre um elo e outro.

Palavras chaves: Redes sociais, rede de empresa, comunicação organizacional e elos fracos.

## **Abstract**

This work intends to understand the relationship between the social network and the organizational communication present in the networks' relation at Embrapa Rice and Beans and at Shopping Goiás Center Modas. The study of these networks has been conducted by the analysis of the social networks' method. There has been a verification of the influence of networks on the implemented strategy of communication, the verification if the communication, inside the two institutions, allowed the expansion of networks and if the weak ties, identified on the research, allowed the expansion of social network. Some measurements from social networks' analysis were used and with these data it could be concluded that some actors were responsible to the networks' dynamics, that some actors showed potential to facilitate the expansion of the network and the connectivit between ties.

Key words: social networks, organization communication and weak ties.

## 1. Introdução

Este trabalho consiste num projeto de estudo de transferência de informação existente em uma rede de indivíduos e também em uma rede de empresas.

Foram estudadas duas redes: uma na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), na unidade Arroz e Feijão e a outra no Shopping Goiás Center Modas.

A Embrapa Arroz e Feijão surgiu em 1974 e está localizada no município de Santo Antônio de Goiás. É uma instituição pública, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. É uma empresa pública de capital privado. Atualmente, possui cerca de 300 empregados divididos em assistentes, analistas e pesquisadores.

O Shopping Goiás Center Modas é um *shopping* atacadista. Está localizado na cidade de Goiânia. Possui 106 lojas que trabalham com venda de roupas femininas, masculinas, infantis, moda maior, moda praia, bolsas, acessórios e calçados. Existe um corpo administrativo que é eleito pelos lojistas. Possui 240 vendedoras, 106 lojistas e 8 administradores, dando um total de 411 funcionários.

Nas duas organizações foram feitos estudos de análise de fluxo de informação, desenvolvimento de estratégias de comunicação organizacional, relação de poder existente entre os elos, a comunicação como um instrumento de mobilização dentro da instituição e a existência de entraves entre elos quanto à comunicação. Foi estudada a comunicação interna que existe dentro da rede de relacionamento dos empregados da Embrapa Arroz e Feijão. No Shopping Goiás Center Modas foi estudada também a comunicação interna existente dentro da rede, mas vista como externa à cada lojista, uma vez que será estudada a comunicação entre uma loja e outra.

Segundo Lerov-Pineau (MARTELETO, 2001) o conceito de redes tem, em geral, duas aplicações: a utilização estática e a utilização dinâmica.

Na utilização estática é estudada a rede em sua estrutura. Não se estuda a rede para compreendermos a sociedade. Nesta utilização, é estudada sua estrutura, seus nós, elos, ramificações e elos forte e fracos. Já na utilização dinâmica é estudada a rede como um sistema, ou seja, a partir da construção de uma rede desenvolver estratégias de ações que possam gerar recursos. O estudo da rede de forma estática é mais voltado para pesquisadores. A rede dinâmica é voltada para o grupo estudado. Ela mostra as novas possibilidades e ações que o grupo pode utilizar.

Neste estudo foram utilizadas essas duas aplicações; a estática como objeto de estudo para o pesquisador e a dinâmica como forma de um estudo para o desenvolvimento de novas ações para as duas instituições.

## 2. Justificativa

A proposta deste trabalho é identificar as estratégias de comunicação a partir das redes de relacionamento que a Embrapa Arroz e Feijão e o Shopping Goiás Center Modas apresentam. As estratégias de comunicação vão além da racionalidade técnica (MARCHIORI, 2006, p. 25). O trabalho hoje das Relações Públicas está na criação de um processo de gestão de relacionamentos, pois as organizações (privada, pública ou terceiro setor) são compostas por redes de relacionamento e a partir dessas redes as instituições irão traçar suas relações junto aos seus diversos públicos, os *stakeholders* (MARCHIORI, 2006, p. 28).

As redes de relacionamento, quando estudadas, são capazes de fornecer informações para os administradores como tomada de decisões, desenvolvimento de produtos, processos de produção, marketing, funcionários “importantes” dentro da instituição e até ações para o aumento da renda da empresa.

A comunicação, hoje, flui nas redes de relacionamento formais e informais. Cabe, ao profissional de relações públicas identificar essas redes, estudá-las e assim desenvolver estratégias de comunicação. Através das informações colhidas, o profissional poderá desenvolver ações para o crescimento da organização.

### **3. Problematização do tema**

- Como a comunicação organizacional nas organizações Embrapa Arroz e Feijão e Goiás Center Modas se apoia nas redes construídas em seus respectivos ambientes?
- Como as redes sociais influenciam as estratégias de comunicação organizacional adotadas pelas duas organizações?

#### **4. Hipóteses**

- A estrutura da rede influencia as estratégias de comunicação adotadas;
- As estratégias de comunicação dentro das duas organizações permite às suas respectivas redes sociais o seu desenvolvimento;
- Os elos fracos têm forças para expandir as redes por meio da comunicação.

## 5. Objetivos

Objetivo geral:

- Compreender como a relação entre as redes sociais e a comunicação organizacional e a sua influência recíproca podem orientar as estratégias das organizações.

Objetivos específicos:

- Compreender a relação entre o conceito de redes e a comunicação organizacional;
- Identificar características das redes organizacionais dos objetos de estudos (Goiás *Center Modas* e Embrapa Arroz e Feijão);
- Identificar estratégias de comunicação organizacional utilizadas dentro das redes;
- Observar o comportamento dos elos fracos dentro das redes e o papel da comunicação organizacional;
- Identificar como que os elos fracos podem auxiliar na expansão da rede e como a comunicação auxiliará nessa expansão;
- Identificar a existência de barreiras na comunicação entre os elos.

## 6. Metodologia

Foi utilizada uma entrevista semi-estruturada para a aplicação da pesquisa no Goiás Center Modas e na Embrapa Arroz e Feijão. A entrevista semi-estruturada é uma técnica de coleta de dados que supõe em uma conversação contínua entre o entrevistado e o pesquisador (Queiroz apud. Duarte, 2002).

A análise de um estudo de rede não é feita a partir dos atributos individuais dos entrevistados (sexo, idade, classe), mas sim pelo seu conjunto de relações que o entrevistado estabelece entre uma pessoa e outra. O estudo de rede não tem como fim somente a análise da rede construída. Essa teia será o meio para realizar uma análise estrutural. Essa análise tem o objetivo de demonstrar que a interação entre duas pessoas só tem sentido quanto em conjunto com outras interações (MARTELETO, 2001, p. 72). Uma rede de relacionamentos não se resume a uma simples soma de relações e a sua forma exerce influência sobre cada relação (DEGENNE & FORSE apud. MARTELETO, 2001, p. 72).

Nesta pesquisa foram entrevistados todos os indivíduos ligados diretamente as duas empresa. A amostra utilizada será toda a população da pesquisa. Nas duas empresas os questionários utilizados foram diferentes, pois é necessária uma abordagem diferente para elas. Na Embrapa Arroz e Feijão foi um questionário que abordará as principais fontes de informação, ou seja, identificar os empregados que mais são procurados para fornecem informações, formais ou informais, dentro da Unidade. No Goiás Center Modas foi identificado se os lojistas procuram informações na administração ou se existe uma comunicação entre as lojas.

Na Embrapa Arroz e Feijão foram entrevistados todos os empregados da Unidade, ou seja, aproximadamente 300 funcionários. Através do questionário foi possível levantar os elos mais fortes e também os elos fracos dentro da Unidade. Quem procura quem dentro da Embrapa Arroz e feijão para obter informações.

No Goiás Center Modas foi entrevistado um vendedor de cada loja existente no *shopping*. Ao todo foram entrevistados 81 vendedores, portanto, 81 lojas. Com a aplicação do questionário foi identificado se os lojistas obtêm informações através das reuniões feitas pelo síndico dentro do shopping ou se há uma comunicação entre as lojas. Pela identificação da comunicação entre as lojas foi possível levantar os atores que fontes de informação, os elos previsíveis, os elos fortes e os fracos.

Nas duas empresas os entrevistados foram divididos em subgrupos. Essa divisão foi feita de acordo com a função exercida ou departamento existente dentro das empresas. No Goiás Center modas os entrevistados foram divididos em: vendedoras, lojistas (donos das lojas) e os administradores do shopping. Na Embrapa Arroz e Feijão os entrevistados foram divididos nas categorias: pesquisadores, analistas e assistentes.

## 7. Cronograma

| <b>Pesquisa na Embrapa Arroz e Feijão</b>           | <b>Mês</b> |          |          |          |          |          |
|---|------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|   | Julho      | Agosto   | Setembro | Outubro  | Novembro | Dezembro |
| Desenvolvimento do questionário                     | <b>X</b>   |          |          |          |          |          |
| Aplicação do pré-teste                              | <b>X</b>   |          |          |          |          |          |
| Aplicação do questionário na Embrapa Arroz e Feijão |            | <b>X</b> | <b>X</b> |          |          |          |
| Tabulação dos dados da Embrapa Arroz e Feijão       |            | <b>X</b> | <b>X</b> | <b>X</b> |          |          |
| Análise dos dados da Embrapa Arroz e Feijão         |            |          |          | <b>X</b> | <b>X</b> |          |
| Conclusão da pesquisa                               |            |          |          |          |          | <b>X</b> |

| <b>Pesquisa no Goiás Center Modas</b>           | <b>Mês</b> |          |          |          |          |          |
|---|------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|   | Julho      | Agosto   | Setembro | Outubro  | Novembro | Dezembro |
| Desenvolvimento do questionário                 | <b>X</b>   |          |          |          |          |          |
| Aplicação do pré-teste                          | <b>X</b>   |          |          |          |          |          |
| Aplicação do questionário no Goiás Center Modas |            | <b>X</b> | <b>X</b> |          |          |          |
| Tabulação dos dados do Goiás Center Modas       |            | <b>X</b> | <b>X</b> | <b>X</b> |          |          |
| Análise dos dados do Goiás Center Modas         |            |          |          | <b>X</b> | <b>X</b> |          |
| Conclusão da pesquisa                           |            |          |          |          |          | <b>X</b> |

## 8. Referencial teórico

O conceito de rede (*network*) é amplo. Entre as diversas significações, Marteleto (2001, p.72), conceitua redes como: “sistema de nodos e elos; uma estrutura sem fronteira; uma comunidade não geográfica; um sistema de apoio ou um sistema físico que se parece com uma árvore ou uma rede”. Takeda afirma que o “modelo de rede se caracteriza por conexões de comunicação física, permitindo a comunicação entre os pontos, baseado em transmissão de conteúdos” (2001, p. 51). O conceito de rede, também, pode ser dado a partir da representação do conhecimento. Assim:

“A rede encontra-se num espaço de representações, constituindo em uma pluralidade de pontos, em um dado instante, onde cada via entre pontos constitui uma determinada relação ou ação em geral, podendo ser uma analogia, dedução, influência, oposição e outros” (SERRES apud TAKEDA, 2001, p. 51).

O conceito de rede social, que é derivado do conceito de redes, é a representação de um conjunto de participantes autônomos, unindo idéias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados (MARTELETO, 2001, p. 72). Os estudos das redes sociais surgiram na década de 1940. Neste período, os estudos eram voltados para o entendimento de relações interpessoais em contextos comunitários circunscritos. Já os estudos realizados com redes para análise de ações coletivas mais amplas e de movimentos sociais foram desenvolvidos na década de 1970. Na década de 1990 surgiram os estudos realizados com redes a partir da “sociedade da informação” (SCHERER, 2006, p. 215).

Os estudos realizados com a abordagem de redes tiveram um grande impulso nas áreas das relações internacionais. Isso ocorreu devido ao fim da II Guerra Mundial e da Guerra Fria, e a conseqüente redefinição dos atores nas relações internacionais. Colonomos (MARTELETO, 2001, p. 72) afirma que a pesquisa com rede ganhou novos caminhos, a partir da ordem e desordem nos sistemas políticos ligados à elaboração da noção de globalização.

Marteleto argumenta que os trabalhos realizados com redes de conexão são tão antigos quanto a história da humanidade, porém apenas agora que as pessoas vêm esses trabalhos como uma ferramenta organizacional.

“Nas redes sociais, há a valorização dos elos informais e das relações, em detrimento das estruturas hierárquicas” (MARTELETO, 2001, p. 72). Esse trabalho informal em rede é uma

forma de organização humana. Está esta presente na vida cotidiana dos indivíduos nos diferentes tipos de níveis de estrutura das instituições modernas (MARTELETO, 2001, p. 72).

Os estudos realizados com redes mostram que os indivíduos que são dotados de recursos e capacidade propositivas organizam suas ações nos próprios espaços políticos em função de socializações e mobilizações suscitadas pelo próprio desenvolvimento das redes. Este fato ainda está sendo pouco explorado. Os efeitos das redes podem ser notados fora de seus espaços, como por exemplo, nas interações com o Estado, sociedade e outras instituições. (MARTELETO, 2001, p. 72).

### **8.1. Redes de empresa**

Em 1980, com a reestruturação da economia, muitas empresas tiveram que desenvolver novas estratégias organizacionais ou formas organizacionais. Essas novas formas organizacionais foram a resposta para a crise de lucratividade em que as empresas estavam passando (HARRISON & STORPER, apud. CASTELLS, 1999, p. 174). Mediante a interação entre a crise organizacional e as novas tecnologias da informação, surge uma nova forma de organização: a empresa em rede (CASTELLS, 1999, p. 191).

A empresa em rede pode ser definida como um sistema de meios estruturados com o propósito de alcançar objetivos específicos (CASTELLS, 1999, p. 191). O autor também acrescenta ao conceito que empresa em rede é “uma forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos” (1999, p. 191). Sendo que, os componentes dessa rede podem ser autônomos ou dependentes em relação à rede. Podem também ser uma parte de uma outra rede.

O desempenho dessa rede de empresa dependerá de dois atributos: a conectividade (a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre os componentes) e a coerência (a medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes) (CASTELLS, 1999, p. 191).

As redes de empresas são importantes para a nova concorrência econômica por causa da globalização de mercados e insumos e também devido a drástica transformação tecnológica, que faz com que as empresas têm uma atualização contínua de seus equipamentos (ERNST apud. CASTELLS, 1999, p. 211). Além disso, as redes de empresas deixam de ser apenas uma forma de dividir custos e recursos, para se tornarem uma “apólice de seguro” contra as decisões erradas.

Esses erros não seriam sentidos apenas entre as empresas da rede, mas também entre seus concorrentes. Isso se deve ao fato das redes serem interligadas (ERNST apud. CASTELLS, 1999, p. 211).

Por causa dos conceitos de redes serem recentes na vida das organizações, a sua definição é confundida muitas vezes. Grandori & Soda (apud. NETO, 1997) desenvolveram uma tipologia de redes inter-empresariais a partir de estudos realizados anteriormente. Essa tipologia de redes seguiu os seguintes critérios: tipo de mecanismos de coordenação utilizados; grau de centralização da rede; e o grau de formalização desta rede. A partir dessa classificação foram identificados três tipos básicos de redes: redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias.

As redes sociais têm como principal característica a informalidade em suas relações inter-empresariais. Elas podem ser divididas em simétricas ou assimétricas (GRANDORI & SODA apud. NETO, 1997).

As redes sociais simétricas se caracterizam pela inexistência de um poder centralizado. Todos os participantes possuem o mesmo grau de influência. Podem ser empregados em projetos exploratórios, cujas informações têm um alto potencial, porém baixo valor econômico. Existe uma intensa troca de informações e de conhecimento entre os elos. E sua coordenação é feita através de mecanismos informais.

As redes sociais assimétricas apresentam, como característica principal, um agente central. Este coordena os contratos formais entre os fornecedores de produtos ou serviços e as empresas que participam desta rede.

Nas redes burocráticas, ao contrário das redes sociais, há a necessidade de um contrato formal. Este contrato tem a função de regulamentar as especificações dos fornecedores, a organização em rede e as condições de relacionamento entre os membros desta rede organizacional. As redes burocráticas também se dividem em assimétricas e simétricas (GRANDORI & SODA apud. NETO, 1997).

As redes burocráticas simétricas podem ser encontradas em associações comerciais que se caracterizam pelos seus cartéis, federações e consórcios. Já as redes burocráticas assimétricas estão relacionadas às redes de agências, acordos de licenciamento e contratos de franquias. As redes de agência são empresas destinadas à comercialização de produtos e serviços padronizados, como por exemplo, as empresas de apólices de seguro. As empresas licenciadas tendem a envolver algumas cláusulas de natureza organizacional, como por exemplo, os serviços

de assistência técnica, que são prestados por uma rede de concessionárias de automóveis. Já as franquias, existem a necessidade de estabelecer procedimentos formalizados, resultados padronizados e sistema de contabilidade e treinamento padronizados.

Já as redes proprietárias têm como principal característica a formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas das empresas. Podem, também, ser simétricas e assimétricas. As redes de propriedade simétrica têm como exemplo as *joint ventures* que são empregadas geralmente para a regulamentação de atividades de pesquisa e desenvolvimento, inovação tecnológica e sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico. As redes proprietárias assimétricas são o *capital ventures*, que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira do outro. São encontradas com mais frequência nos setores de tecnologia de ponta, em que há o estabelecimento de mecanismos de decisão conjunta e até mesmo de transferência de tecnologia gerencial (GRANDORI & SODA apud. NETO, 1997).

Existem também outras classificações de redes organizacionais. As redes de empresas podem ser divididas em redes *topdown* e redes flexíveis (FILHO & PIRES apud. SANTOS & VARVAKIS, 1999).

As *redes topdown* são formadas por uma empresa-mãe que coordena sua cadeia de fornecedores e subfornecedores em vários níveis. Neste tipo de rede os fornecedores dependem das estratégias da empresa-mãe, pois estes não possuem flexibilidade e nem poder de influencia sob a rede. São exemplos de *redes topdown* as indústrias automobilísticas e o sistema de integração das agroindústrias.

A rede flexível tem como característica a cooperação entre empresas independentes gerando assim um consórcio entre as instituições cooperadas. Este consórcio administra essa rede de empresas como se fosse uma só. As redes flexíveis possuem uma grande variedade de tipos e estruturas. Elas se diferem através do segmento de mercado em que se encontram, o tipo de produto e o nível de cooperação entre as empresas. Um consórcio verticalizado, por exemplo, abrangeria todas as etapas da cadeia de valor, ou seja, todas as empresas ligadas à rede teriam uma função específica. Já no consórcio horizontalizado as empresas da rede desempenham a mesma função ou possuem o mesmo produto. Assim, o consórcio assume outras funções da cadeia de valor. São exemplos de redes flexíveis os consórcios italianos.

Uma outra classificação de redes de empresas foi desenvolvida por Dieter Ernst, em que o autor reuniu informações sobre a formação de redes de empresas na economia global e as

dividi em cinco diferentes tipos de redes (apud. CASTELLS, 1999, p. 209). Os cinco tipos de redes para Ernst são:

- a) Redes de fornecedores: “incluem subcontratação, acordos de Fabricação do Equipamento Original (OEM) e Fabricação do Projeto Original (ODM) entre a empresa e seus fornecedores de insumo para produção”.
- b) Redes de produtores: “abrangem todos os acordos de co-produção que oferecem possibilidade a produtores concorrentes de juntarem suas capacidades de produção e recursos financeiros/humanos com a finalidade de ampliar seus portfólios de produtos, bem como sua cobertura geográfica”.
- c) Redes de clientes: “são os encadeamentos à frente entre as indústrias e distribuidores, canais de comercialização, revendedores com valor agregado e usuários finais, nos grandes mercados de exportação ou nos mercados domésticos”.
- d) Coalizões-padrão: “são iniciadas por potenciais definidores de padrões globais com o objetivo explícito de prender tantas empresas quanto possível a seu produto proprietário ou padrões de interface”.
- e) Redes de cooperação tecnológica: “facilitam a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produtos, capacitam o desenvolvimento conjunto dos processos e da produção e permitem acesso compartilhado a conhecimentos científicos genéricos e de Pesquisa & Desenvolvimento”.

Além das redes de organizações, uma nova tendência quanto às estratégias de relações entre empresas são as alianças estratégicas. Estas alianças não excluem a concorrência, como ocorrem entre as empresas que formam cartéis. As alianças estratégicas são bastante importantes para as empresas do setor de tecnologia. Isso porque, os custos com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) é muito caro e o acesso à informação “privilegiada” é cada vez mais difícil em um setor, como o de tecnologia, em que a inovação é a principal arma competitiva (CASTELLS, 1999, p. 183). Segundo Kanter as alianças podem ser divididas entres: alianças multi-organizacionais ou consórcios; alianças oportunisticas ou *joint venture*; ou alianças de parceria envolvendo fornecedores, consumidores e funcionários (apud. NETO, 1997).

- a) “Alianças multi-organizacionais de serviços” ou “consórcios”: é a aliança entre um grupo de empresas que têm necessidades similares. Estas se juntam para criar uma

nova entidade que preencha a necessidade de todas. Um exemplo desse tipo de aliança é o consórcio realizado entre seis empresas norte-americanas que se juntaram para viabilizar as pesquisas realizadas com fibra ótica.

b) “Alianças oportunísticas” ou “*Joint Venture*”: é um tipo de aliança em que as empresas vêem uma oportunidade para obterem algum tipo de vantagem competitiva imediata. Esta aliança leva as empresas a construírem um novo negócio ou a ampliação de um já existente. O *joint venture* pode ser temporário ou não. Um exemplo desse tipo de aliança é a AMBEV, em que as principais empresas de cerveja brasileiras se uniram para poderem competir no mercado internacional.

c) “Alianças de parceria envolvendo fornecedores, consumidores e funcionários”: é uma aliança em que há vários parceiros (*stakeholders*) no processo de negócios da empresa em diferentes estágios de criação de valor. Os parceiros, nesse contexto, são todos os tipos de agentes que a organização depende.

A globalização e a rápidas alterações que as tecnologias vêm sofrendo têm impondo as empresas a terem uma nova postura quanto a seus interesses e competitividade (NETO, 1997). Devido a este fato, muitas empresas vêm procurando novas alternativas para se manterem no mercado competitivo. Uma forma de alternativa são os arranjos inter-organizacionais que objetivam o aumento do poder de competição entre as empresas de forma geral (SANTOS & VARVAKIS, 1999).

As redes de cooperação é um exemplo desses arranjos inter-organizacionais. Nas redes de cooperação “a rede passa a dominar todas as etapas da cadeia de valor (logística, pesquisa & desenvolvimento, produção e marketing) e cada empresa desempenha sua função, de acordo com sua competência essencial” (SANTOS & VARVAKIS, 1999). Essa visão de cooperação entre empresas não é tão recente como parece ser. As *joint-ventures*, consórcios, alianças oportunistas, terceirização e subcontratação são exemplos de ações que as empresas utilizam para se manterem no mercado competitivo.

Segundo Goldman (1995, apud NETO, 1997) existem duas razões para a adoção do modelo das organizações quanto a competitividade: o compartilhamento dos recursos, instalações e eventuais competências a fim de ampliar o alcance geográfico ou tamanho aparente que um

concorrente pode oferecer a um cliente; e a divisão dos riscos e custos de infra-estrutura para candidatar-se à concorrência.

De acordo com alguns autores (GOLDMAN, NAGEL E BREMER, 1995, apud. NETO, 1997) o sucesso de uma rede de empresas depende de uma série de fatores como: a existência de parceiros qualificados; um mecanismo para identificação de competências reais ou potenciais dos parceiros da rede; formas de se identificar e qualificar rapidamente novas oportunidades para a constituição da rede; critérios objetivos para a escolha de parceiros para a composição da rede; e critérios objetivos e formas para distribuição dos benefícios gerados pelas atividades dos parceiros da rede construída.

Os novos arranjos inter-organizacionais passaram a viabilizar novos negócios para pequenas e médias empresas (PME's) pelo mundo, isso porque as PME's têm dificuldades de acessar informações apropriadas e a integrar no mercado global (NETO, 1997). A PME's têm uma grande importância para o PIB (Produto Interno Bruto) tanto dos países desenvolvidos quanto dos países em desenvolvimento porque são elas as responsáveis pela geração de empregos e o desenvolvimento econômico local (SANTOS & VARVAKIS, 1999). Além disso, as PME's oferecem produtos diferenciados e também apresentam um ambiente mais favorável para a pesquisa e desenvolvimento.

Devido ao aumento da competitividade global, das dificuldades em ter acesso à informações e o acesso a novos mercados, as PME's têm visto as redes de cooperação como uma nova alternativa (SANTOS & VARVAKIS, 1999). A formação dessas redes possibilitam à PME's a sobrevivência no mercado e uma “solução” para competirem com as grandes empresas sem perderem a sua flexibilidade e agilidade (SANTOS & VARVAKIS, 1999).

Uma pesquisa realizada por João Amato Neto (NETO, 1997) entre 1993 e 1994 mostra o funcionamento e o resultado dessas redes de empresas. A pesquisa envolvia a transferência de atividades relacionadas à função de comércio exterior de várias empresas do setor de química e petroquímica, microinformática, produtos ópticos e de fotografia para uma empresa de prestação de serviços como despacho aduaneiro, assessoria de transporte e outras funções. A empresa prestadora de serviço possuía seis filias espalhadas pelos principais portos e aeroportos do Brasil. Possuía uma estrutura operacional bem enxuta (200 funcionários). Com isso, a empresa prestadora de serviços teve a sua primeira experiência com redes de organizações com uma empresa do setor químico. A empresa prestadora de serviços se responsabilizou pelos serviços de

comércio exterior. A partir disso, a empresa prestadora viabilizou três novos contatos que resultaram em um aumento de mais de 40% de seu faturamento. Além disso, a empresa prestadora abriu possibilidade de conquistar novos clientes.

Já com uma outra organização, a empresa terceira realizou uma experiência de parceria (NETO, 1997). Era uma parceria com uma empresa do setor de informática. Através da parceria, a empresa prestadora de serviço aumentou o grau de *outsourcing* (terceirização) de componentes eletrônicos e a empresa contratada deixou de fabricar para montar microcomputadores no Brasil. Alguns empregados da prestadora de serviços passaram a fazer parte da “força-tarefa” da empresa contratada. Isso trouxe benefícios para a empresa do setor de informática como o desembaraço aduaneiro, decréscimo das multas pagas pelos dias adicionais de armazenagem de mercadorias em aeroportos e portos. Essa atividade em parceria exigiu das duas empresas um alto grau de confiança, cooperação, compartilhamento de informação quanto aos métodos de trabalho e transparência durante as negociações.

As novas formas organizacionais da economia global que baseiam-se em redes, já oferecem alguns resultados. Segundo Castells, “as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações, pois são capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas e becos da economia global” (1999, p. 188). Isso ocorre por causa do poder da informação, desenvolvido pelo novo paradigma tecnológico.

## **8.2. Redes de indivíduos**

Os estudos realizados com redes sociais, trabalhados na área das ciências humanas, surgiram na década de 1940 com o objetivo de compreender as relações interpessoais em contextos comunitários (SCHERER, 2006). Os estudos realizados hoje que utilizam as redes sociais trabalham com os atores sociais envolvidos como forma de uma unidade de análise. Estas relações entre os atores (rede) podem ser estudadas como uma rede de relações interindividuais (redes de movimentos sociais) ou como uma rede formadora de ações coletivas (coletivo em redes). Os estudos realizados em “coletivo em rede” são voltados para as conexões numa primeira instância comunicacional (SCHERER, 2006). Esta comunicação é instrumentalizada através de uma rede técnica em que há vários atores e organizações envolvidas. Este estudo visa difundir informações, conquistar novos apoios e desenvolver estratégias para promover a instituição. O “coletivo em rede” não é definido como um movimento social, mas faz parte de

movimentos sociais na sociedade da informação. Um exemplo desse estudo (SCHERER, 2006) são as ações que as ONGs promovem entre si ou entre outros atores através da internet ou outros canais. Já os estudos realizados em “redes de movimentos sociais” trabalham com redes complexas que conectam a outras organizações de forma simbólica ou solidariamente. Essas novas identidades vão sendo construídas através de um processo dialógico: de identificações sociais, éticas, culturais, políticas e de identificação de seus adversários com o objetivo de construção de projetos alternativos.

As redes sociais em uma sociedade da informação podem ser analisadas em três considerações (SCHERER, 2006):

- a) Temporalidade: a comunicação existente em uma rede pode acontecer em tempo real, mas também em tempos sociais distintos. As redes proporcionam uma reflexão em um tempo real como também a aproximação de atores para uma discussão de fatos históricos distintos como modernos, pós-modernos e tradicionais. Um exemplo disso é o Movimento Neozapatista de Chiapas. Este movimento conseguiu resgatar valores culturais do Movimento Zapatista e difundi-los e também associa-los aos ideais da sociedade pós-moderna.
- b) Espacialidade: a criação de espaços virtuais e presenciais e a conexão entre ambas. As redes sociais primárias se caracterizam por apresentarem territórios geograficamente delimitados, ao contrário das redes virtuais que transcendem as fronteiras das redes sociais primárias. Segundo Milton Santos (SCHERER, p.220, 2006) existe uma ambigüidade nesses conceitos de redes uma vez que as redes podem ser reais e virtuais, técnicas e sociais, locais e globais. Os autores Welmann e Wetherell (1996, apud. SCHERER, p. 220, 2006) também afirmam questionam essas definições, já que para eles as “redes sociais estão se tornando simultaneamente mais globais e mais locais, na medida em que cada vez mais há conexões do espaço mundial com os assuntos dos espaços domésticos”.
- c) Sociabilidade: as formas de sociabilidade nas redes podem acontecer de diversas formas (intensidade, abrangência, intencionalidade) em uma nova esfera pública. Essas formas de sociabilidade podem ser classificadas em diferentes categorias (reciprocidade, solidariedade, estratégia e cognição). A categoria da reciprocidade é voltada para grupos pequenos e que as atividades realizadas a partir da rede geram

outras redes que se conectam, ou seja, surgimento de uma rede a partir de outra rede. Nesse tipo de rede as relações de poder não são explicitadas, aceitando-se assim uma hierarquização como normalidade social. A categoria da solidariedade é utilizada na análise de redes de caráter solidário, voluntário. São geralmente empregadas para entender as dinâmicas políticas dos movimentos sociais. A categoria estratégica permite aos movimentos sociais o desenvolvimento de ações mais horizontalizadas, menos centralizadas, ou seja, mais democráticas. Na sociedade de informação esta categoria teria maior poder de difusão das informações. Essa difusão seria mais ampla e rápida, podendo conectar a iniciativas locais e globais. Por último, a categoria cognitiva busca entender os sentidos das transformações sociais provocadas pelos movimentos sociais. Ela proporciona a criação de mecanismos para a troca de experiências e a auto-reflexão das iniciativas.

### **8.3. A força dos elos fracos**

Segundo Emirbayer & Goodwin (apud, MARTELETO, p. 75, 2001) o conceito de rede pode ser definido como “um conjunto de relações ou ligações sociais entre um conjunto de atores (e também os atores ligados entre si)”. Os atores são os indivíduos que comunicam entre si. Podem ser chamados também de elos. Com a construção da rede é possível levantar os elos que têm mais contatos diretos e os elos fracos. Entretanto existem outras formas de identificar a posição dos elos em uma rede, como os cliques e a centralidade.

Os atores com maior rede de contato são os elos principais de uma rede de contato. Quanto mais forte é o elo entre duas pessoas, mais conectadas e similares elas são (GRANOVETTER, p. 204, 1983). Os cliques são os indivíduos que mantêm relações mais íntimas ou estritas. Emirbayer (apud, MARTELETO, p. 75, 2001) os definiu como “um grupo de atores no qual cada um está direta e fortemente ligado a todos os outros”. Eles podem representar uma instituição, um grupo específico ou uma movimentação sobre um problema.

Para se calcular a centralidade de um ator é necessário identificar a posição em que ele se encontra em relação às suas trocas de informação que ele promove com outros elos. Esta posição não pode ser tratada como fixa ou uma hierarquia definida, mas ela traz consigo a ideia de poder. Quanto mais centralizado estiver o ator, mais bem posicionado ele estará em relação às trocas de informação e à comunicação. Além disso, maior será seu poder dentro da rede. A

centralidade em uma rede pode ser definida como uma “posição de indivíduos em relação aos outros, considerando-se como medida a quantidade de elos que se colocam entre eles” (MARTELETO, p.76, 2001).

Existem alguns indivíduos que apresentam uma quantidade muito grande de contatos diretos em uma rede, porém não ocupam posições centrais (MARTELETO, 2001). Este fato é chamado de abertura estrutural (MARTELETO, 2001). Um indivíduo pode apresentar uma posição muito centralizada contendo poucas relações diretas pelo simples fato de utilizar estratégias em suas aberturas estruturais. Esta abertura estrutural é baseada na otimização das relações e maximização dos contatos. Isto interfere diretamente na centralização do indivíduo.

Os atores não recebem informações apenas dos seus contatos diretos. Quando ele busca informações de outros indivíduos (não-contato), o ator realiza uma “abertura estrutural” ou “ausência de relações entre atores em uma rede (o elemento crucial da estrutura da rede)” (EMIRBAYER & GOODWIN, apud, MARTELETO, p. 77, 2001). Este fato valoriza os elos fracos, que são “pertinentes para compreender os atores sociais, que não seriam descritos em função de seus elos fortes” (GRANOVETTER, apud. MARTELETO, p. 77, 2001). Os elos fracos são os *links* que conectam indivíduos pouco similares (GRANOVETTER, p. 204, 1983).

Os elos (*link*) fracos em algumas situações são mais importantes para os indivíduos do que os seus elos fortes. Segundo Granovetter os elos fracos são vitais para a integração dos indivíduos na sociedade moderna (p. 203, 1983). As pontes (*bridging*) entre os elos fracos são mais prováveis de conectarem diferentes indivíduos do que pessoas conectadas a outros atores significativamente diferentes. Além disso, os elos fracos são mais prováveis de criarem essas *bridging* do que os elos fortes. Esta “*bridging*” existente nos *links* fracos pode ser considerada como uma espécie de elos que lidam com o complexo do todo (*Complexity of role set*) e da necessidade de obter conhecimento.

Os elos fracos possuem uma característica especial de “promover” oportunidades de mobilização de indivíduos. Existe uma tendência em que a pessoa tem mais acesso a informações de empregos com os seus elos fracos do que com seus elos forte. Os colegas (elos fracos), comparados com os amigos mais próximos (elos fortes), são mais propensos a estar em outras rede ou círculos de amizade do que os elos fortes de um indivíduo. Além disso, as informações que uma pessoa passa para o um elo fraco a deixa mais “inteirada” de sua vida particular. Ao contrário dos elos fortes, em que a mesma informação dada não será uma novidade. Devido a este

fato, um estudo realizado por Langlois em Quebec mostrou que a maioria dos recém-contratados tiveram conhecimento sobre o seu atual emprego através de uma elo fraco e não de um elo forte (apud. GRANOVETTER, 1983). Esta pesquisa foi feita em 1977 no Canadá. O pesquisador levantou que 42.7% dos entrevistados (amostra de 2.553 indivíduos) conheceram seus empregos através de contatos pessoais. Ele também descobriu que os elos fracos foram, de fato, um dos responsáveis pela nova contratação.

Os indivíduos que valorizam seus elos fracos só precisam de pequenos contatos para transferir informações. Ao contrário dos indivíduos que acreditam apenas em seus elos fortes. Estes, futuramente, sentiram isolados e obrigados a utilizar seus elos fracos.

#### **8.4. Comunicação organizacional e competitividade**

O campo da gestão organizacional da comunicação só ganhou destaque (publicidade), graças a seu caráter estratégico que vem sendo reconhecido pelas empresas dispostas a acompanhar as transformações e a se relacionar com seus diferentes e diversos públicos (MARCHIORI, 2006, p. 23). A comunicação empresarial deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de forma fragmentada, para ser um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa com todos os seus públicos (BUENO, 2002, p.7).

Goldhaber defini comunicação organizacional como:

“Um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes” (GOLDHABER apud KUNSCH, 1997, p. 68).

Uma forma de melhorar a comunicação é por meio dos fluxos de comunicação em que são divididos em três tipos: ascendente, descendente (verticais) e lateral (horizontal). Segundo Torquato, a eficiência organizacional estará na forma como a informação circula na empresa dentro destes fluxos de comunicação (TORQUATO, 1986).

A comunicação organizacional é dividida, segundo Torquato, em quatro dimensões: Comunicação Cultural (ligadas aos climas internos), Comunicação Administrativa (que são os canais de comunicação), Comunicação Social (jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing) e o Sistema de Informação (banco de dados) (TORQUATO, 2004).

A partir do novo conceito de comunicação organizacional, as empresas devem se preocupar cada vez mais com a abertura do diálogo com seus diferentes públicos, sendo que seu relacionamento deve ir além do repasse de informações. É necessário que a empresa selecione as informações, ou seja, informações que fazem parte do contexto da empresa e que façam sentido para o público que receberá essa informação (MARCHIORI, 2006, p. 24). Assim, o processo de comunicação será real, isto é, acontecerá o compartilhamento de conhecimentos. Com isso, haverá a realização de novas experiências e o crescimento tanto do público como da empresa.

A sociedade, assim como a produção, o trabalho e a estrutura social vêm evoluindo ao longo dos anos. Passamos pela era agrícola, era industrial, pós-industrial, para chegarmos hoje na era da informação. As organizações buscam cada vez mais o desenvolvimento de sua capacidade intelectual ao invés da busca pelo aumento de sua produtividade (MARCHIORI, 2006, p. 46). O conhecimento passa a ser uma das principais ferramentas estratégicas quanto ao empreendimento.

O homem vive hoje em uma sociedade em rede. As estruturas sociais e econômicas estão fragmentadas em diversas redes através das tecnologias da informação (MARCHIORI, 2006). Devido a este fato, é preciso que os administradores da empresa tenham a habilidade de gerar estratégias flexíveis que atinjam a todos e com isso gere a integração organizacional no processo produtivo (CASTELLS, 1999).

As informações circulam dentro das redes, independente delas serem redes entre empresas, redes dentro de empresas, redes pessoais ou redes de computadores (CASTELLS, 1999, p. 186). Hoje as empresas estão usando as redes sociais ou comunidades para melhorar os processos de tomadas de decisões, o desenvolvimento de produtos, os processos de produção, marketing e a rentabilidade do negócio (BIONDO, 2008, p. 92). Porém, James Surowiecki afirma que essa “sabedoria” das multidões ou “comunidade inteligente” para Howard Rhengold eram bem vistas pelas empresas (BIONDO, 2008, p. 92). Até hoje existem empresas que não estudam ou valorizam essas redes sociais.

As redes sociais têm a criatividade como uma vantagem competitiva para as empresas. “A criatividade dos participantes das redes é um dos principais pontos a seu favor, já que, atualmente, o desenvolvimento e a produção de qualquer bem ou serviço diferenciado e competitivo exige criatividade” (BIONDO, 2008, p. 92).

As redes sociais podem existir dentro de uma rede virtual. Seja pela internet ou até mesmo pelo celular, as pessoas se conectam diretamente com outra pessoa e não com o aparelho

(WELLMAN apud. BIONDO, 2008, p. 98). A medida que essas redes sociais se tornam mais flexíveis é necessário uma maior demanda de comunicação, colaboração e informação compartilhada. Isso se dá pelo avanço da tecnologia e a transição de uma sociedade centrada em grupos presenciais para uma sociedade conectada por redes virtuais.

As empresas que começarem a aprender a se relacionar com as redes sociais terão maiores chances de se destacarem no futuro. Um exemplo desse fato é a experiência ocorrida com Marcelo Coutinho, diretor executivo do Ibope Inteligência e professor da Cásper Líbero. Segundo Coutinho, uma das empresas em que foi dar uma palestra não tinha conhecimento da existência no *Orkut* de uma comunidade de mais de 40 mil pessoas com o nome “Eu amo a marca X”, que era uma de suas marcas (BIONDO, 2008, p. 99). Da mesma forma que existem as comunidades “eu amo...” existem as comunidades contra a marca. Elas são tão importantes quanto as comunidade a favor da marca porque podem trazer informações relevantes que não costumam chegar aos tomadores de decisão pelos canais formais. (COUTINHO apud. BIONDO, 2008, p. 100).

## 9. Relatório final

Os dados para o estudo deste trabalho foram colhidos através de um questionário. No Shopping Goiás Center Modas foi aplicado um questionário em cada loja, pois o objetivo do trabalho era construir uma rede social entre as lojas e não entre as vendedoras e lojistas. Já na Embrapa Arroz e Feijão foi aplicado o questionário com todos os empregados da Unidade porque objetivava a construção de uma rede social entre os empregados da Unidade.

Atualmente, existem no GCM 106 lojas funcionando, entretanto apenas 81 responderam ao questionário. As 25 lojas que não responderam ao questionário justificaram afirmando que tinham medo de se identificar ou possuía algum tipo de problema com a administração do shopping e como forma de protesto não iriam responder. Na Embrapa Arroz e Feijão, possui hoje 282 empregados sendo que 45 funcionários não responderam ao questionário, pois estavam de licença ou não trabalham mais nesta Unidade.

A aplicação dos questionários no GCM teve uma duração de duas semanas. Foi deixado um questionário em cada loja para que uma das vendedoras ou lojistas o respondesse. Tiveram algumas lojas em que foi preciso entregar mais de uma vez o mesmo questionário, pois o sumiram. Já na Embrapa Arroz e Feijão foram necessárias quatro semanas para aplicar todos os questionários. Nesta instituição foi mais demorada a aplicações em relação ao GCM porque além de possuir mais entrevistados, foi preciso abordar pessoalmente cada empregado.

No questionário do Shopping Goiás Center Modas teve dez perguntas, sendo que apenas uma pergunta era discursiva. Pelo questionário foi possível levantar o segmento de venda de cada loja, se o questionário foi respondido por vendedor ou pelo próprio lojista, se o entrevistado procura a administração do shopping ou uma outra loja para obter informações sobre o seu ambiente de trabalho, quem são as três lojas que o entrevistado tem mais contato, identificar as lojas que trabalham em parceria dentro do shopping, quais são os meios de comunicação que elas mais usam dentro do GCM, se o entrevistado acha que o shopping deveria investir mais em comunicação interna e exemplos de estratégia de comunicação interna que poderia ser implementado no shopping.

Já pelo questionário da Embrapa Arroz e Feijão foi possível levantar o cargo do entrevistado, a área em que trabalha na empresa, em que ano começou a trabalhar na Unidade, quem são as três pessoas que o entrevistado tem mais contato dentro da Unidade, quem é a

pessoa que ele mais procura para obter informações sobre o que acontece na empresa, se tem algum parente na Unidade e se trabalha com ele no caso de resposta positiva, quais são os meios de comunicação interna que mais usa para obter informações sobre a Unidade, se o entrevistado acha o trabalho em grupo eficiente e quem são os três empregados que o entrevistado trabalha em grupo.

Durante a aplicação dos questionários no GCM foi possível observar que muitas lojas afirmaram que não tinham contato com outras lojas. Já uma dificuldade percebida no questionário da Embrapa Arroz e Feijão foi que muitos entrevistados afirmaram que não possuíam uma pessoa específica à quem este procurava para obter informações sobre o que acontece na Unidade.

Para realizar a análise dos dados coletados, montagem e representação gráfica das redes através dos questionários foram utilizados os programas *Ucinet 6.0 for Windows* e o *Netdraw*. O *Ucinet* é um programa para análise de redes com o qual é possível montar uma matriz a partir dos códigos relatados pelos atores organizacionais nos formulários de pesquisa, para que se possa estudar estruturalmente as redes informais, o seu tamanho, o papel dos atores dentro das redes, por meio de rotinas e funções de análise de vários atributos de redes pré-definidas e automatizadas baseadas em cálculos matemáticos. Os dados foram exportados do *Ucinet 6.0* para o *Netdraw* para que se pudesse gerar as representações gráficas das redes informais dos atores investigados.

Entretanto os dados que traçam o perfil dos entrevistados foram tabulados pelo Excel. Para a tabulação dos dados no *Ucinet* foi preciso construir uma matriz inicial, em que, no caso da Embrapa foram usados os nomes dos entrevistados e no caso dos GCM foram usados os nomes das lojas. Tais informações foram colocadas em linhas e depois em colunas, isto é, todas as informações que haviam nas linhas era necessário haver também nas colunas. Só assim foi possível gerar os gráficos em redes. A partir dessa matriz foram tabulados os dados da Embrapa e do GCM. Na Embrapa Arroz e Feijão, foi possível gerar três redes diferentes: uma para os três principais contatos, outra para os três principais empregados que trabalham em grupo e uma para a pessoa que procurar para obter informações sobre o que acontece na Unidade. Para todas essas três redes foi utilizada como variável o cargo do entrevistado, ou seja, foram separados em cores os empregados que são assistentes, analistas e pesquisadores. No Shopping Goiás Center Modas foram construídas duas redes: uma para as três lojas que tem mais contato e outras para as lojas

parcerias. No GCM também foi utilizada uma variável, porém para este foi utilizado como variável o segmento das lojas, ou seja, se são lojas que vendem produtos de moda feminina, masculina, infantil, unisex, praia, maior, acessórios e sapatos.

Através do software foi possível calcular medidas e construir gráficos que permitem a análise de redes sociais. A metodologia de análise de redes sociais pelo software *Ucinet* foi criada pelos professores Robert A. Hanneman (Departamento de Sociologia da Universidade da Califórnia, Riverside) e Mark Riddle (Departamento de Sociologia da Universidade de Northen, Colorado). As redes sociais estudadas neste trabalho foram analisadas pela densidade e conectividade. Segundo Eduardo Vasconcellos (2007), a densidade refere-se ao nível global de contatos dentro de uma rede em um determinado período de tempo e normalmente é definida pela expressão matemática  $\frac{A}{N^2 - N}$  (A dividido por N ao quadrado menos N), sendo “A” o número total de contatos entre “N” pessoas. O denominador ( $N^2 - N$ ) corresponde ao número de contatos possíveis entre as pessoas na rede. Se todos os membros da rede têm contatos recíprocos entre si, a densidade é igual a 1. Se ninguém tem contato é 0. A densidade alta normalmente significa altos fluxos de comunicação na rede, bem como tende a significar que a comunicação é generalizada e que é feita diretamente sem intermediação de terceiros. Isto porque Densidade 1 significa que todos os integrantes da rede têm acesso direto um com o outro.

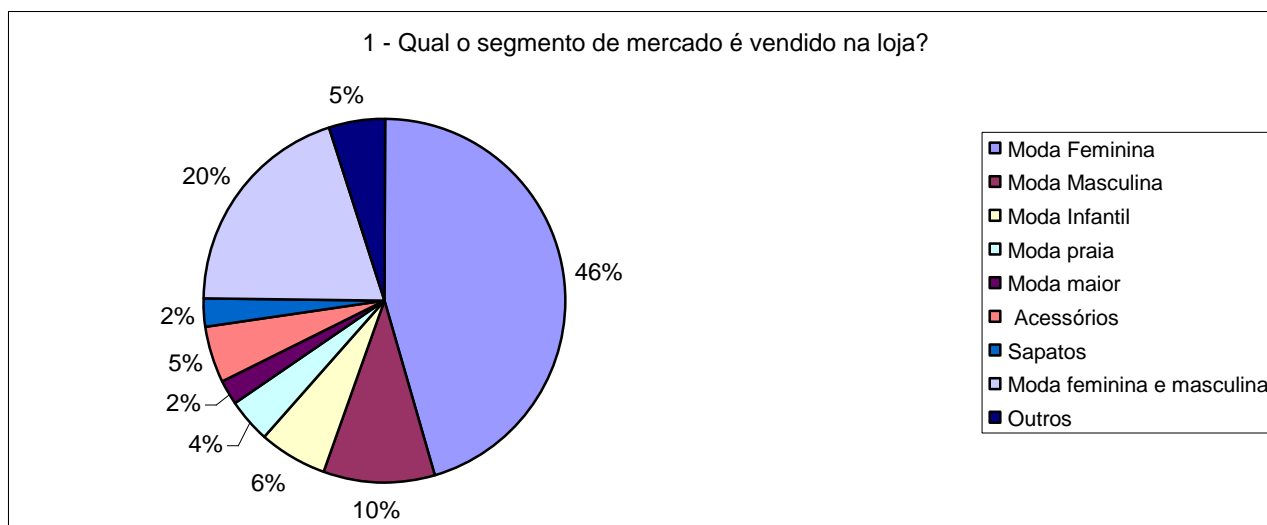
Quando a densidade é menor há maior probabilidade de que as pessoas não estejam interligadas ou que somente sejam alcançáveis através de intermediações do tipo: o Fulano disse que Beltrano disse que Sicrano falou que vai haver demissões. A densidade menor também gera diferentes configurações ou estruturas dentro da rede. Uma rede de Densidade 1, por definição, não contém partes diferenciadas, enquanto uma densidade menor pode manifestar várias estruturas diferentes: pode haver múltiplas facções sem contato entre si, ou pode haver uma facção dominante ligada a vários grupos isolados, assim como pode haver um grupo central que tenha contatos com uma periferia de pouca integração interna. Pela densidade é possível verificar problemas da velocidade de difusão da informação entre os nós e o quão os elos são ligados ou dispersos dentro de uma rede. A análise pela conectividade permite verificar os indivíduos com muitos e poucos elos, os indivíduos vistos como fonte de informação e aqueles que são apenas receptores (possuem muitos elos, mas não se relaciona com eles).

## 10. Discussão dos resultados

### 10.1. Shopping Goiás Center Modas

Existem atualmente no Shopping Goiás Center Moda 106 lojas divididas entre os segmentos: moda feminina, masculina, infantil, maior, praia, acessórios, sapatos, perfumaria e cosméticos. O principal segmento que existe no GCM hoje é o de moda feminina. Entretanto, existem lojas que trabalham tanto com a moda feminina como com a moda masculina, e este tipo de loja é o segundo maior segmento que há no Goiás Center Modas. Em seguida vem o segmento moda masculina, infantil, acessórios, moda praia, maior e sapatos. A figura 10.1.1 mostra essa divisão.

**Figura 10.1.1**

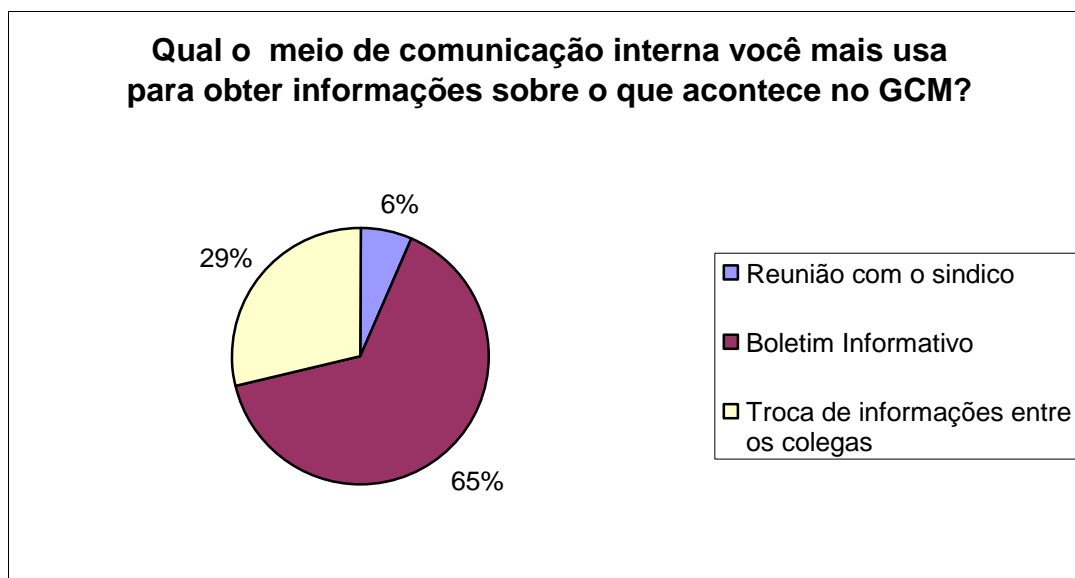


O questionário foi respondido praticamente por vendedoras, sendo que, apenas cinco foram respondidos pelos lojistas. Para a maioria dos vendedores a administração é o local em que buscam informações sobre o que acontece no shopping. Apenas 28% dos entrevistados afirmaram que buscam informações sobre o que acontece no shopping com o proprietário da loja em que trabalha.

O principal meio de comunicação interna existente no GCM é o boletim informativo. Poucos entrevistados afirmaram que as reuniões com o síndico são uns dos principais meios de comunicação interna do Shopping com os lojistas e vendedores. Mais de 50% dos entrevistados

afirmam que o shopping deveria investir mais na comunicação interna. Pela figura 10.1.2 é possível observar a porcentagem desses dados.

**Figura 10.1.2**

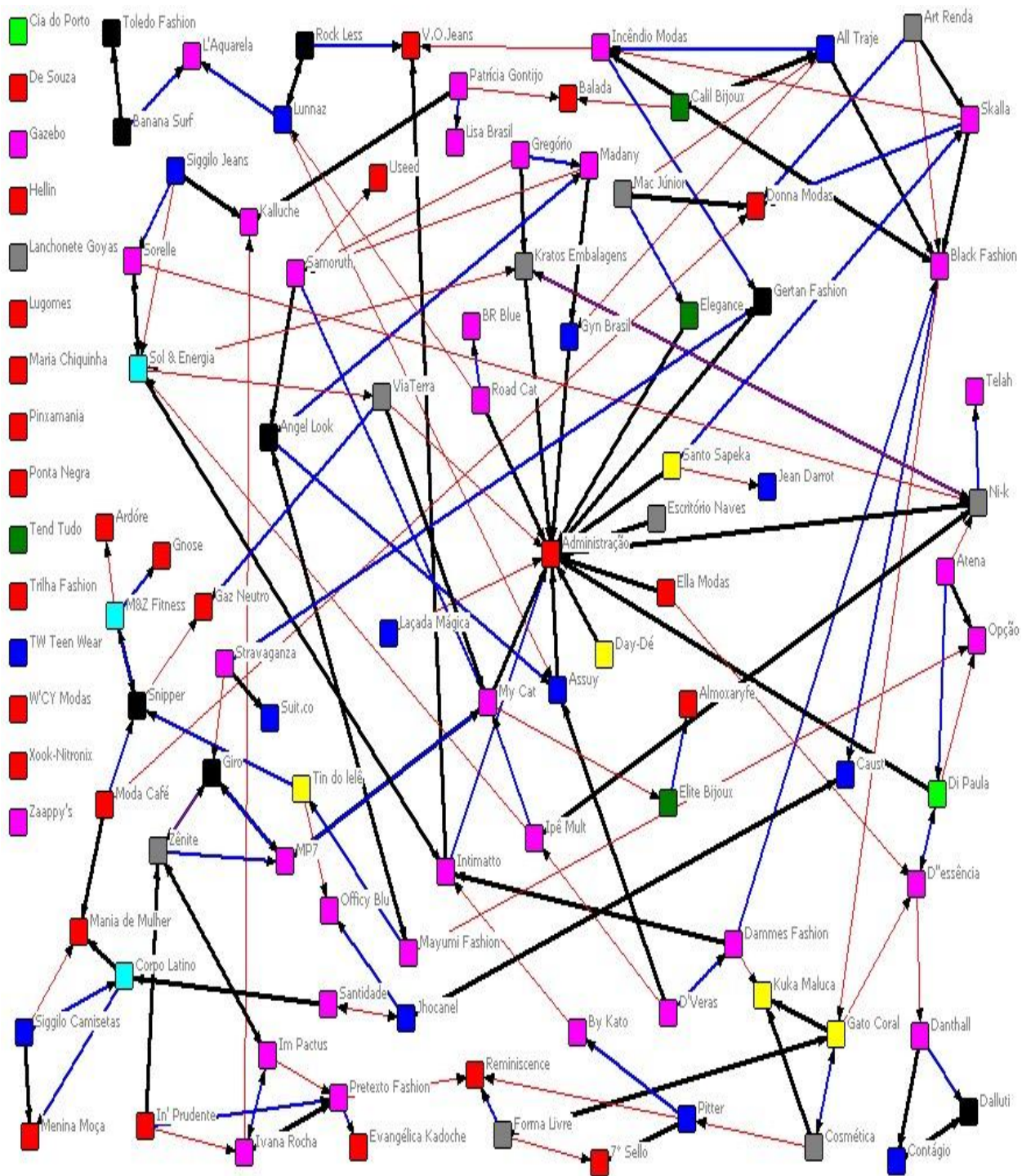


Pela pergunta onze do questionário, os entrevistados que achavam que o shopping deveria investir mais na comunicação interna, puderam dar sugestões de meios de comunicação interna mais eficientes. Todas as lojas que responderam a esta pergunta afirmaram que o Shopping deveria investir em reuniões mensais com todas as vendedoras, e tendo como temas as ações realizadas pelo shopping, prestação de conta e informar fatos relevantes para as vendedoras.

Através do questionário foi possível identificar e construir uma rede de relacionamento entre as lojas do Goiás Center Modas. Com isso, confirma-se a existência de uma comunicação entre as lojas, ou seja, uma comunicação paralela à comunicação entre a administração e as lojas. A comunicação dentro de uma rede social é considerada como uma comunicação horizontal, sem a existência de poder. Já a comunicação que existe entre a administração e as lojas é chamada de comunicação vertical, onde é possível ver a relação de poder.

A figura 10.1.3 mostra a rede de contatos que existe no Goiás Center Modas.

**Figura 10.1.3 – Rede de contatos do Shopping Goiás Center Modas**



Legenda da figura 10.1.3

|   |                          |                       |
|---|--------------------------|-----------------------|
| Vermelho: questionários não respondidos | Verde escuro: acessórios | Verde claro: sapato   |
| Azul escuro: unisex                     | Azul claro: moda praia   | Roxo: moda feminina   |
| Amarelo: moda infantil                  | Cinza: moda maior        | Preto: moda masculina |

A análise dos dados feitas de acordo com os estudos de Hanneman permite afirmar que os indivíduos de uma rede podem ser elos fracos ou forte, elos fontes de informações ou receptores dessas informações ou mesmo elos que podem ser tantos receptores como fontes de informações (Hanneman & Riddle, 2005). Os números e tipos de laços são dados fundamentais para saber o quanto que as relações dentro da rede modificam ou impõe um certo comportamento, a cadeia de oportunidades e influencias que pode ela oferece.

Através da soma da conectividade dos atores uns com os outros é possível identificar o quanto de ligação os atores da rede de contatos possui e também a medida de quanto e como o ator pode ser influenciado. A análise do saber do quanto os indivíduos estão conectados entre si permite um bom estudo da estrutura social da rede.

Pode-se observar que o ator Sol e Energia é a loja que mais possui elos e em um desses há reciprocidade. Já as lojas All Traje, Angel Look, Art Renda, Atena, *Black Fashion*, Cosmética, Dammes, Di Paula, D'Veras, Forma Livre, Gato Coral, Gregório, Incêndio, Ivana Rocha, In'Prudente, Ipê Mult, Jhocanel, Kratos, Lunnaz, Mac Júnior, Madany, Mayumi, Moda Café, M& F, *My Cat*, Ni-k, Patrícia Gontijo, Pitter, Pretexto, *Road Cat*, Samoruth, Santo Sapeca, Siggilo Camisetas, Siggilo Jeans, Skalla, Stravaganza, Via Terra e Zênite são fontes de informações para uma grande parcela da rede de contados do GCM. Por outro lado, as lojas By Kato, D'essência, Elite Bijoux, Im Pactus, Laçada Mágica, Snipper e Tin do Lelê são atores que não são fontes de informação dentro da rede. Uma outra forma de ver os atores como fonte de informações é através da Variável de Modo de Linha ou Desvio Padrão. Atores com poucos ou muitos elos que se ligam a eles tem menos variação em relação à atores com nível médio de ligações. Aqueles atores que possuem ligação com quase todos da rede ou atores que tem pouca ligação na rede são mais previsíveis em relação ao comportamento do que aqueles atores com um número intermediário de ligações. Atores com muitas ligações (que ficam no centro da rede) e atores que ficam na periferia da rede (poucas ligações) tem um modelo de comportamento que é mais previsível e forçado. Atores com algumas ligações podem variar seus comportamentos de acordo com os atores com quem estão ligados. Os atores que possuem muitos elos são chamados de previsíveis porque ou eles irão se comportar iguais aos nós a quem estão ligados ou eles influenciaram no comportamento dos outros nós. Já os atores que possuem poucas ligações também são chamados de previsíveis porque ou estes se comportam iguais aos elos fortes da rede ou eles ficam isolados.

A soma das colunas da matriz adjacentes é chamada de *In-degree*. Com isso, é possível fazer um estudo dos atores que são receptores de informações dentro da rede, quem e quantos atores mandam informações. Atores que recebem muitas informações de diferentes fontes são prestigiados, ou seja, outros atores que querem ser se legam a estes para se tornarem conhecidos. Atores que recebem informações de muitas fontes podem ser vistos como “poderosos” de acordo com a citação “conhecimento é poder”. Da mesma forma podem sofrer de informação sobrecarregada ou excesso de barulhos e interferências devido a contradições de mensagens vindas de diferentes fontes.

A administração é vista como a principal fonte de informação dentro da rede dos três mais contatos, em seguida vêm as lojas Angel Look, Black Fashion e My Cat. Esses atores são chamados de elos fortes, ou seja, são os elos que mais recebem ligações. Em contrapartida, as lojas Ardore, Danthal, Ipê Mult, Jean Darrot, Jhocanel, Pitter, Santidade e Useed são atores que menos recebem informações. Estes estão isolados na rede de contatos, não possuem um poder de influência grande na rede. Podemos chamá-los de elos fracos.

O elo mais forte existente na rede de relacionamentos é a administração do shopping. Existem lojas, como a Laçada Mágica, Day-Dé e o Escritório Naves, em que a administração do GCM é seu único contato dentro do Shopping. Existem outras que têm a administração e algumas lojas para contato, como Gertan Fashion, My Cat, Road Cat, Gyn Brasil, Ni-k. Há as lojas que só têm contato com outra loja, como a Black Fashion, Mayumi, Gato Coral e Art Renda. E existem as lojas que não se relacionam com ninguém, ficam isoladas na rede, que são: Lugomes, Cia do Porto, Hellin, Gazebo, Tend Tudo e Zappy’s. A administração do shopping através dos elos que se conectam a ela e também aos atores que se conectam as lojas que estão ligadas a administração do GCM, podem deixar a rede mais conectada. É necessário que este elo forte incentive ou desenvolve ações para aumentar essa conectividade. Ela pode, por exemplo, buscar ligações com as lojas Black Fashion e Kuka Maluca, que possui muitos atores ligados a ela. Estas lojas possuem apenas atores conectados a outras lojas, mas nenhum está ligado diretamente a administração.

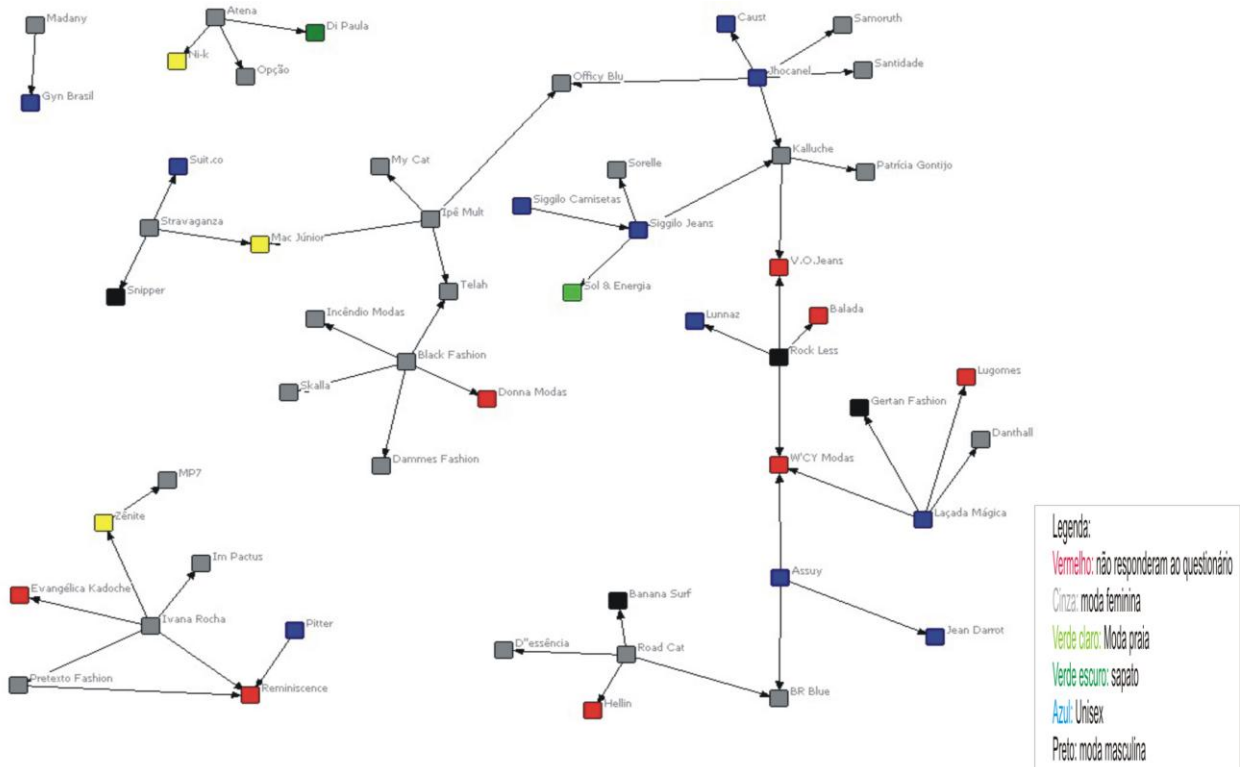
Um outro fato a ser observado é que as lojas My Cat, Black Fashion, Mania de Mulher, Kalluche, Intimatto, Donna são elos fortes na rede e estão no segmento de roupas femininas. Enquanto que são poucos elos fortes que trabalham em outros segmentos, pode-se citar apenas as lojas Angel Look (moda masculina), Snipper (moda masculina), Kuka Maluca

(moda infantil) e Contágio, em que esta é uma loja que trabalha com moda masculina, mas também feminina.

A densidade das trocas de informações relativas a matriz de contato existentes no GCM é de 0,0298. Isto é, 2,98% de todas as possibilidades de nós para esta rede. A densidade de uma rede varia de 0 a 100%, onde 0% é o menor grau de ligação entre os nós e 100% é o maior número de atores ligados entre si dentro de uma rede. Essa densidade mostra que a rede de contatos entre as lojas do GCM é dispersa. Pelo o estudo da densidade é possível verificar problemas de difusão da informação entre os atores da rede, grau de dispersão da rede e a identificação de elos bem conectados ou dispersos.

Já a rede de parceiros que existe no GCM permite uma outra análise. A figura 10.1.4 mostra a rede de parceiros dividida pelo segmento das lojas. Em relação à conectividade da rede de parcerias, os atores Black Fashion, Ivana Rocha e Jhocanel são as lojas que mais se ligam a outras lojas, porém em nenhuma dessas lojas há reciprocidade. Enquanto os atores Madany, Pitter, Pretexto e Siggilo Camisetas são lojas que não são fontes de informações, elas estão ligadas a apenas um ator. Tanto os atores que possuem laços com quase toda a rede ou os atores que possuem poucas ligações são chamados de previsíveis, pois o comportamento desses indivíduos já é esperado, previsível.

**Figura 10.1.4 – Rede de parceiros do Shopping Goiás Center Modas**

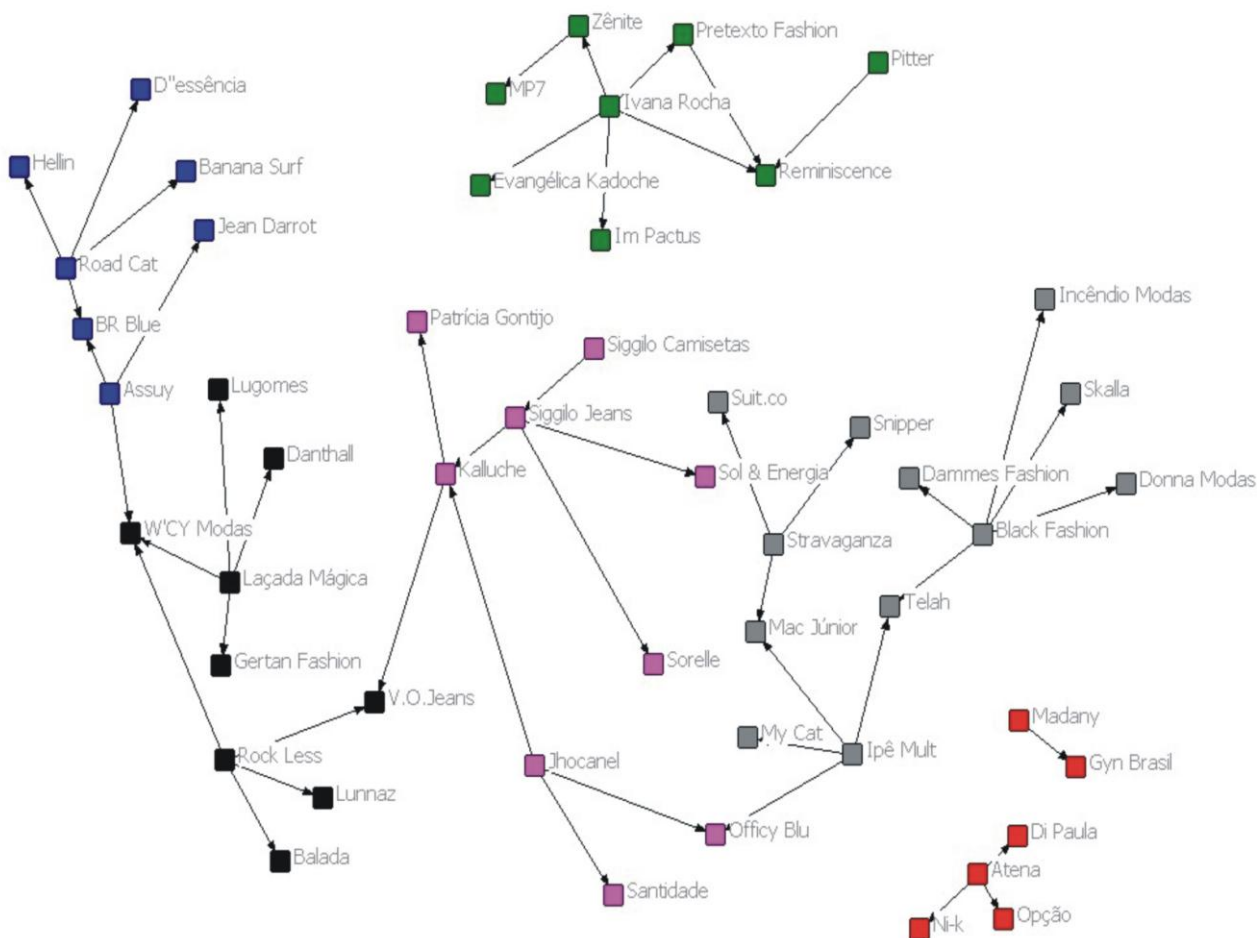


As lojas Reminiscence e W'CY Modas são os atores que mais recebem informações, por isso são vistos como os principais receptores de informações. Ao contrário das lojas que são vistas dentro da rede como elos isolados ou elos fracos, por não recebem muitas informações, que são: Zênite, Suit.com, Sorelle, Sol e Energia, Sniper, Skalla, D'essência, MP7, Siggilo Jeans, Santidade, Pretexto, Patrícia Gotijo, Opção, Ni-k, Caust, My Cat, Lunnaz, Lugomes, Jean Darrot, Im Pactus, Hellin, Banana, Gyn Brasil, Gertan, Evangélica, Donna, Di Paula, Danthal e Balada.

Os elos mais fortes que há dentro da rede de parceiros são as lojas Reminiscence e W'CY Moda, pois são eles, os atores, que mais recebem informações. Estas lojas, porém não são vistas como elos fortes na rede de contato do GCM. As lojas Sniper, My Cat e Donna que são elos fortes na rede de contato do GCM se tornam elos fracos na rede de parceiros. Uma possível justificativa para este fato é que estas lojas não vêem a importância de se trabalhar em parceria.

Com a divisão da rede por facções é possível revelar a existência de afinidades dentro da organização. A facção é determinada pela densidade, ou seja, quanto maior a densidade menor a faccionalidade. Quanto mais denso e coeso é o grupo, menor o número de facções. Enquanto que, quanto menos denso for a rede maior a probabilidade de aparecerem vários sub-grupos. Segundo Nelson e Vasconcelos (MURDOCCO E OLIVA, 2008) o faccionalismo permite a revelação da existência de grupos de afinidade dentro da área das organizações estudadas. Segundo o método proposto por David Krackhardt, o faccionalismo representa a proporção dos contatos numa rede que são externos aos grupos fechados. Por exemplo, se pertencço a um grupo de pessoas que interagem muito uma com as outras e pouco com as pessoas fora do grupo, faço parte de uma facção. Em contraste, o grupo que mantém muitos contatos com outros grupos não está faccionalizado (MURDOCCO E OLIVA, 2008). Através do software é possível dividir a rede por facções. Na figura 10.1.5 a rede de parceiros é separada em seis facções. Por este gráfico é possível fazer outras análises.

**Figura 10.1.5 – Rede de parceiros divididos por facções.**



A rede de parceiros dividida por facções permite observar que as lojas W'CY Modas, V.O Jeans e Officy Blu são quem estão fazendo as ligações entre uma rede e outra. Por exemplo, a loja W'CY Modas é o elo que liga a rede entre as lojas Assuy, BR Blue, Road Cat, Hellin, D'essência, Banna Surf e Jean Darrot com a rede de lojas Laçada Mágica, Lugomes, Danthall, Gertan, Rock Less, Lunnaz e Balada. Se a loja Assuy deixar de ser parceira da W'CY Modas, a rede que a Assuy esta ligada ficará isolada. Da mesma forma isso acontecerá com as redes que estão ligadas apenas pelas lojas V.O Jeans e Officy Blu.

Existem três redes de parcerias que atuam de forma isolada no GCM. São as rede entre as lojas: Atena e Di Paula, Opção e Ni-k; Madany e Gyn Brasil; e Ivana Rocha com Zênite, MP7, Evangélica Kadoche, Im Pactus, Reminiscence e Pitter. É necessário que a administração incentive a criação de mais parcerias entre as lojas do Shopping. Por exemplo, ligar as lojas Im

Pactus e Pitter com as lojas Sorelle e Sol & Energia ou ainda ligar a loja Di Paula com a loja Ipê Mult. Todas essas sugestões de ligações são entre lojas de segmentos diferentes, mas que estão relacionados.

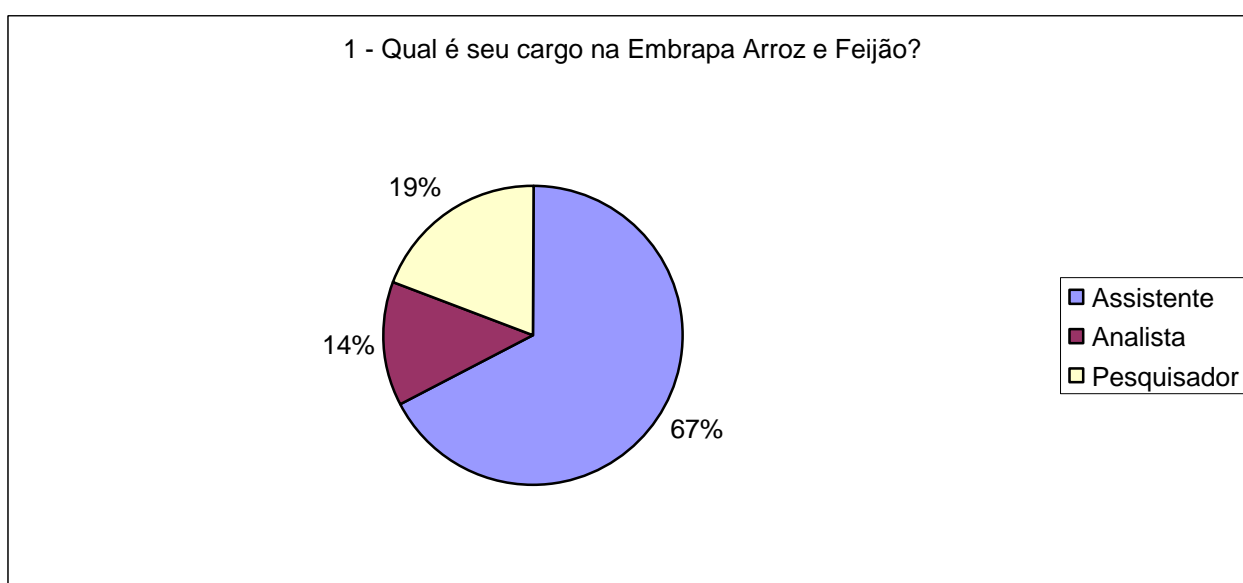
A densidade das trocas de informações da rede de parcerias é menor do que a da rede de contato, porque não são todas as lojas que trabalham em parceria dentro do Shopping. A rede de parcerias possui uma densidade de 0,0046, ou seja, esta rede utiliza apenas 0,46% de todas as possibilidades de ligação. Essa densidade mostra que a rede de parceiros no GCM é dispersa, não há muita interação entre as lojas em relação as parcerias. Através da densidade é possível verificar problemas como difusão da informação entre os atores da rede, levantar o grau de dispersão da rede e se esta apresenta elos bem conectados ou dispersos.

Através do incentivo do Shopping pela formação de parcerias, a rede de parceiros do GCM teria uma densidade maior, pois haveria uma conectividade mais forte entre as lojas. Uma outra ação que o Shopping poderia tomar é a realização freqüente de reuniões entre os lojistas e vendedores. Com isso, a administração se tornaria um elo ainda mais forte, pois as lojas procurariam informações primeiramente neste ator, e só depois é que procurariam informações com outras lojas.

## 10.2. Embrapa Arroz e Feijão

Existem hoje na Embrapa Arroz e Feijão 282 funcionários divididos em assistentes, analistas e pesquisadores. Pela figura 10.2.1 é possível observar a porcentagem desses empregados na empresa. Através do gráfico pode-se perceber que a porcentagem de assistentes é muito maior do que a porcentagem de pesquisadores e analistas juntos. Esta porcentagem é alta porque são os assistentes que dão apoio ao trabalho desenvolvido pelos pesquisadores e analistas.

**Figura 10.2.1 – Divisão dos empregados por cargo**



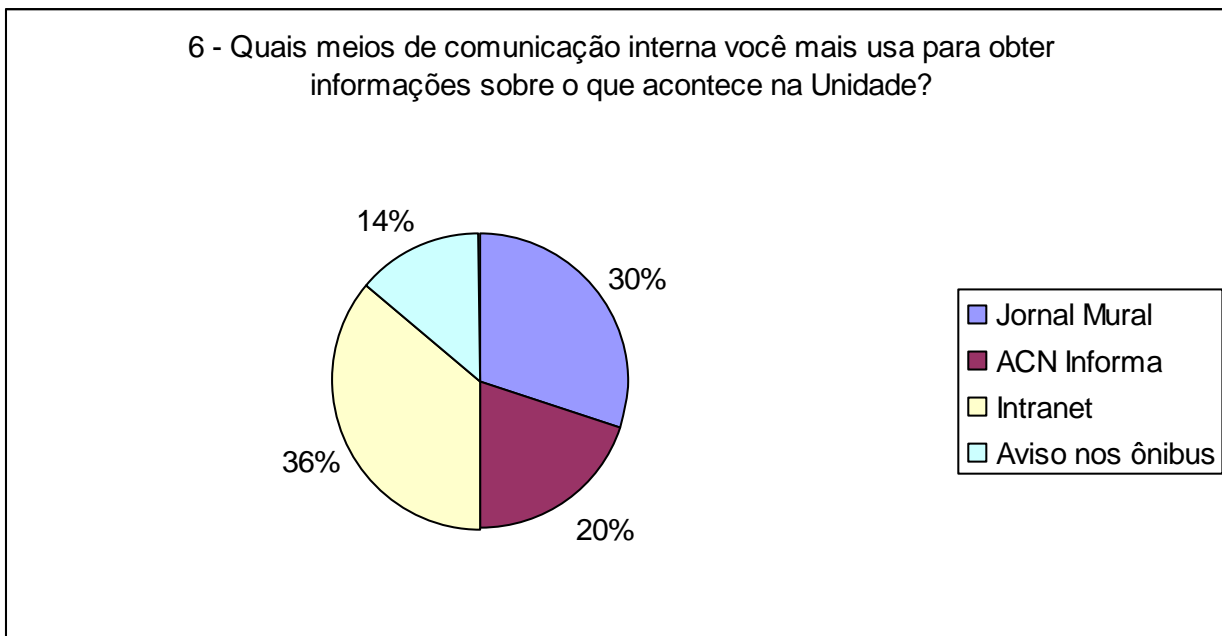
Existem empregados na Embrapa Arroz e Feijão que trabalham na empresa desde sua fundação. O Centro de Pesquisa em Arroz e Feijão foi fundado em 1974. Dezoito por cento dos empregados que trabalham atualmente na Embrapa entraram na empresa entre os anos de 1974 e 1980. Durante a década de 1980, foram contratados mais 132 funcionários e na década de 1990 já foram contratados apenas 30 empregados. Por entrarem na empresa há muitos anos, a maioria dos empregados que há na Embrapa estão aposentando. Por isso, a partir do ano de 2000 foram contratados mais 70 funcionários, sendo que há a expectativa de mais contratações, pois até o ano de 2010 espera-se fazer a renovação de quase todo o quadro de empregados.

Uma grande parte dos empregados que trabalham na Embrapa atualmente, moram no município de Santo Antônio de Goiás, onde esta localizada a empresa. Devido a este fato, 71%

dos empregados afirmaram que tem pelo menos um parente que trabalha na Unidade. Deste número apenas 39% afirmaram que trabalham diretamente com algum de seus parentes.

Os principais meios de comunicação interna existentes na Embrapa Arroz e Feijão são: Jornal Mural Acontece, ACN Informa, Intranet e aviso nos ônibus. Pela figura 10.2.2 observa-se quais desses veículos são mais utilizados.

**Figura 10.2.2 – Meios de comunicação interna mais usados**



Pela pesquisa foi possível construir redes de relacionamento dentro da empresa. Pela rede dos três principais contatos, pode-se observar que a tendência é o empregado se relacionar com outros empregados do mesmo setor. As figuras 10.2.3, 10.2.4 e 10.2.5 são gráficos que mostra o funcionamento da rede dos principais contatos na Embrapa Arroz e Feijão. A figura 10.2.3 mostra a rede de contatos existente entre os pesquisadores, a figura 10.2.4 mostra a rede de contatos entre os pesquisadores e analistas e a figura 10.2.5 mostra a rede de contatos somente entre os assistentes. Por esses gráficos pode-se perceber que existem elos que se relacionam com outros atores de setores diferentes. Por exemplo, os elos Ana Lúcia, Camila Souza, Carlos Martins Dino Magalhães e Leonel Coelho são atores que estão lotados em um setor, mas que possui relacionamentos com empregados que ficam em outro setor, ou seja, afastado da sua área de trabalho.



**Figura 10.2.4 – Rede de contatos entre os pesquisadores**

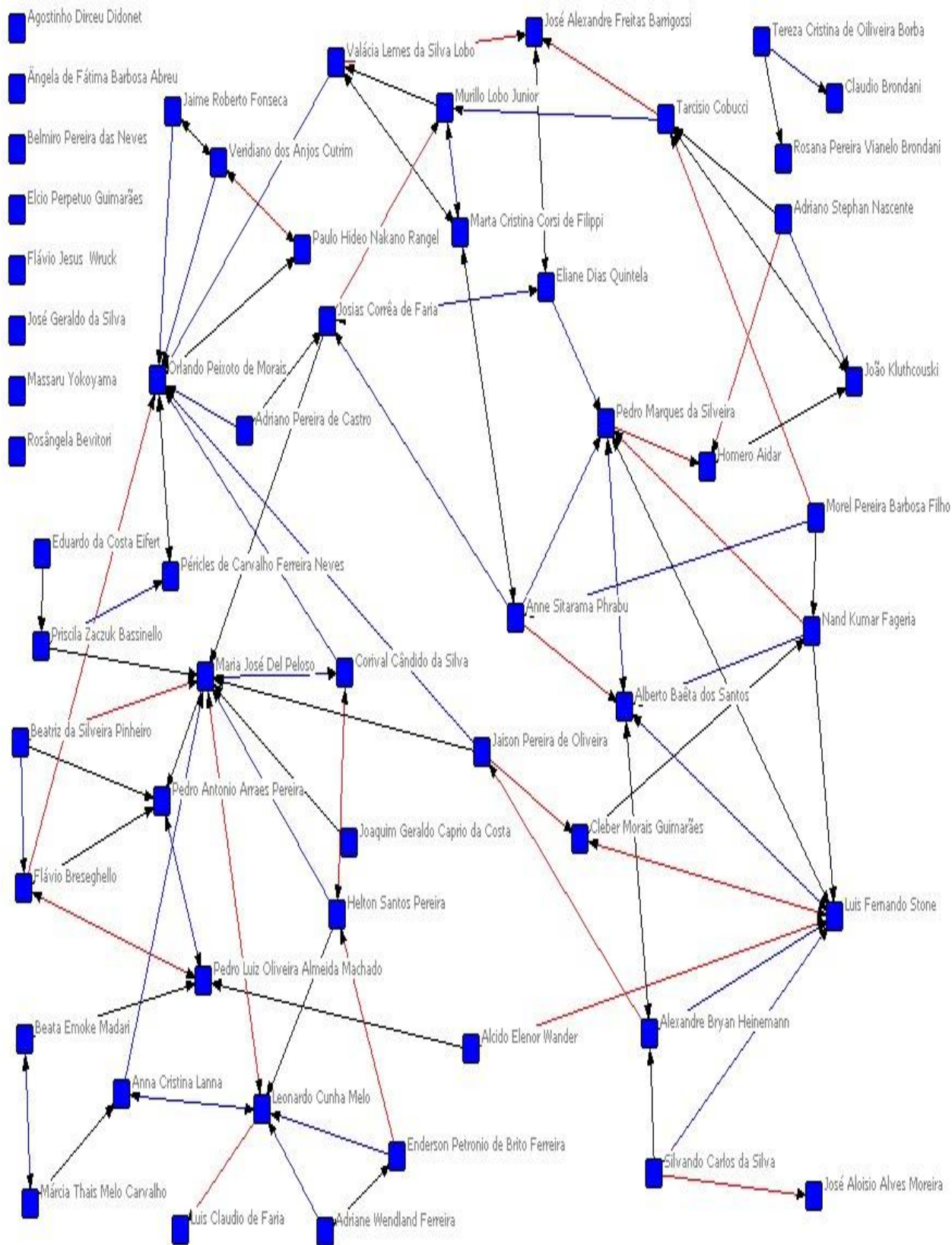
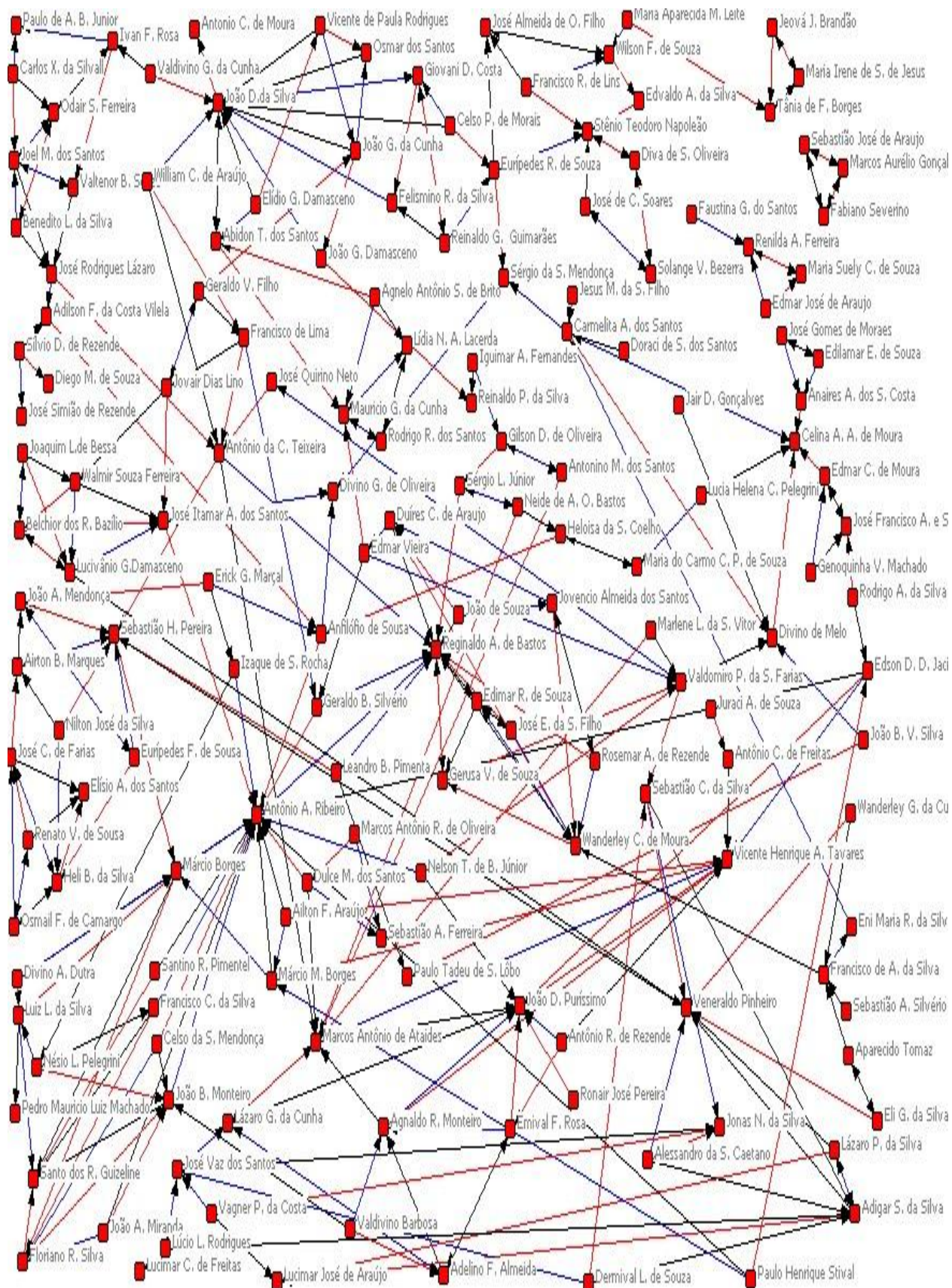


Figura 10.2.5 – Redes de contatos entre os assistentes



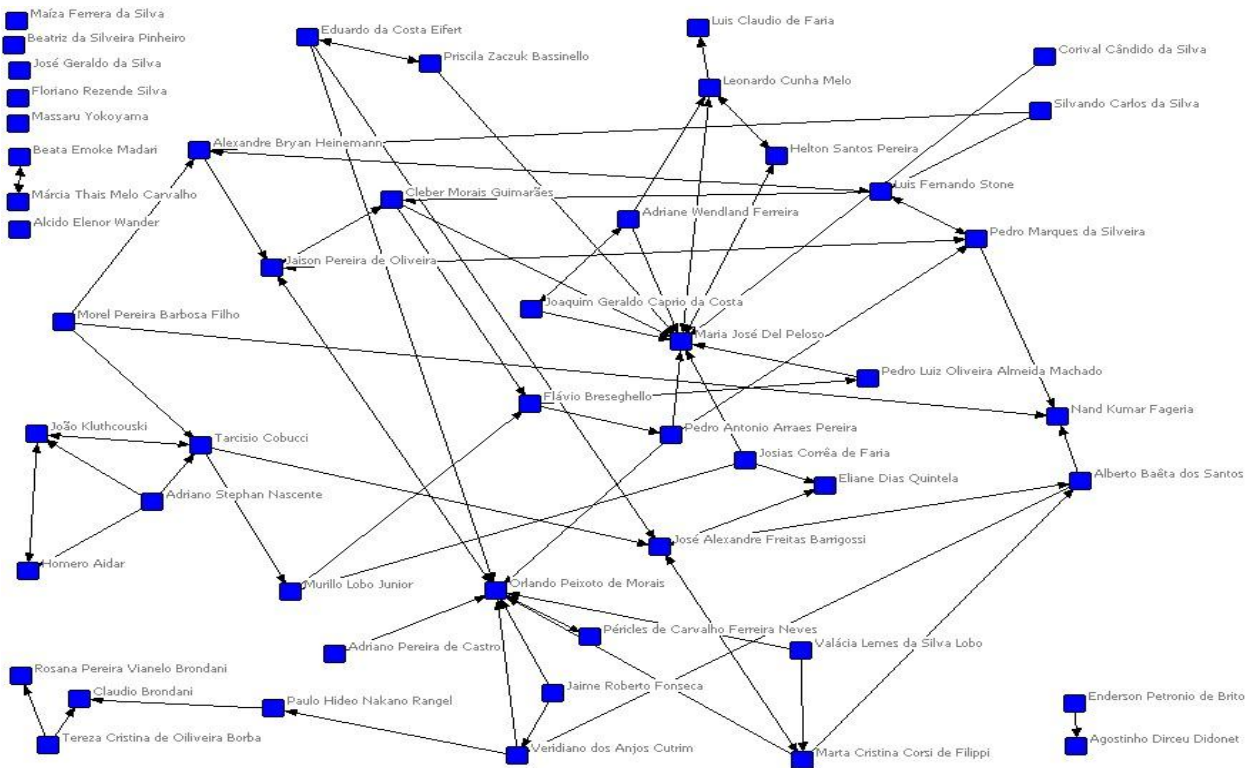
Pela análise da soma da conectividade dos atores uns com os outros, pode-se levantar a quantidade de ligações que um ator recebe e faz dentro da rede e também identificar o quanto o ator é influenciado ou não. Na rede dos três mais contatos, os atores Dino Magalhães, Homero Aidar e João Gonzaga Damasceno são os que fazem menos ligações. Segundo Hanneman, os atores que têm ligações com quase todos da rede ou os atores que não têm ligações com quase ninguém podem ser chamados de previsíveis, pois o comportamento deste já é esperado.

A análise da soma da matriz das colunas adjacentes permite saber quantos atores enviam informações e quem são os principais receptores de informações. Na rede dos três mais contatos os atores que recebem muitas informações ou os chamados de receptores de informações são Fernando Magela, Luis Fernando Stone, Maria José, Orlando Peixoto, Romeu Santos, Pedro Arraes, João Dias, João Donizete, Veraldo Pinheiro, Reginaldo Bastos, Antônio Afonso e Patrícia Menezes. Os atores Adriane Wendland, José Andrade, José Evaristo, José Gomes, José Quirino, Antônio Cosmi, Benedito Lopes, Renato Vieira e Reinaldo Gonçalves são os nós que não enviam muitas informações.

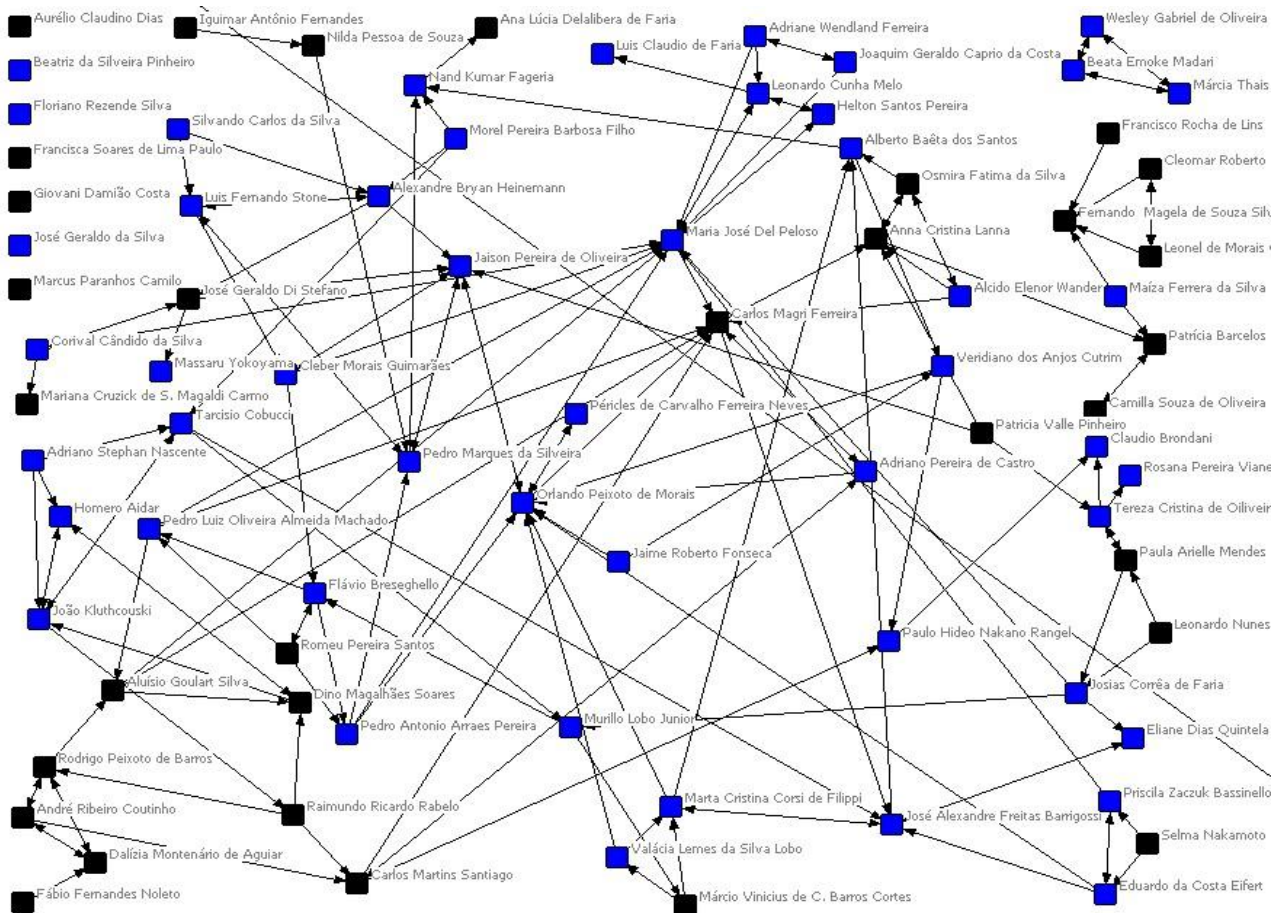
A densidade da rede de contatos da Embrapa Arroz e Feijão é de 0,8232, ou seja, 82% de todas as possibilidades de nós para esta rede. Esta rede apresenta uma alta densidade porque era necessário que todos os empregados citassem três empregados que tem mais contato dentro da Unidade. O estudo da densidade permite verificar problemas como difusão da informação entre os atores da rede, levantar o grau de dispersão da rede e se esta apresenta elos bem conectados ou dispersos. Neste caso, a rede de contatos tem um grau de dispersão pequeno, pois ela apresenta 82% de todas as possibilidades de nós que podem ter nessa rede.

As figuras 10.2.6, 10.2.7 e 10.2.8 mostram a rede do trabalho em grupo que existe na Embrapa Arroz e Feijão. Esta rede foi dividida em: rede do trabalho em grupo entre os pesquisadores, rede do trabalho em grupo entre os pesquisadores e analistas e a rede do trabalho em grupo entre os assistentes.

**Figura 10.2.6 – Redes do trabalho em grupo entre os pesquisadores**



**Figura 10.2.7 – Redes do trabalho em grupo entre os pesquisadores e analistas**





Na rede dos empregados que trabalham em grupo, os atores Dino Magalhães e Péricles de Carvalho são os elos que menos conectam a outros nós. Por possuírem poucas ligações, estes apresentam comportamentos previsíveis. Já na análise que permite identificar quantos atores enviam informações e quem são os principais receptores de informações, os empregados Carlos Magri, Fernando Magela, João Donizete, Heli Batista, Maria José, Marta Cristina e Orlando Peixoto são os principais nós que recebem informações.

Na rede do trabalho em grupo entre os pesquisadores é possível perceber a existência de dois grupos separados da rede principal. Os grupos de atores Enderson Petrônio e Agostinho Didonet e Beata Eموke e Márcia Thaís estão fora da rede principal. Enquanto na rede do trabalho em grupo entre os pesquisadores e analistas existe apenas um grupo de empregados que não estão ligados na rede principal. Os empregados Wesley Gabriel, Beata Eموke e Márcia Thaís formam um grupo de trabalho fora da rede principal. Todos esses três atores apresentam ligações de reciprocidade, ou seja, o ator Wesley Gabriel trabalha com a Beata Eموke e Márcia Thaís, o nó Beata Eموke trabalha em grupo com a Márcia Thaís e Wesley Gabriel e o ator Márcia Thaís trabalha em grupo com a Beata Eموke e o Wesley Gabriel.

Pode-se observar que os atores Fernando Magela, Maria José e Orlando Peixoto são os empregados que mais recebem informações tanto na rede de mais contatos como na rede do trabalho em grupo.

A densidade da rede do trabalho em grupo é de 81%. Esta rede tem a densidade bem próxima a da rede de contatos, pois para a construção dessa rede também foi necessário que cada empregado citasse três outros funcionários com que trabalhava em grupo.

Na rede dos empregados que têm uma pessoa a quem eles recorrem para obter informação sobre o que acontece na Embrapa Arroz e Feijão, é possível observar que os atores Antônio Afonso, Romeu Pereira, Patrícia Menezes e Valdomiro Faria são os elos fontes de informações. Um fato a ser observado nesta rede é que, ao contrário das outras redes, esta possui vários grupos conectados a algumas pessoas, mas de forma separadas. Nas figuras 10.2.9 e 10.2.10 pode-se perceber esses grupos.





Todos os principais elos que existem nessa rede possuem um cargo de importância dentro a Embrapa Arroz e Feijão. O elo “Patrícia Menezes” é a supervisora do Setor de Recursos Humanos, “Romeu Santos” é chefe adjunto de administração, “Valdomiro Faria” é o presidente do sindicato da Embrapa e “Antônio Afonso” é o supervisor dos auxiliares do campo. O elo mais importante dentro desta rede é o empregado Romeu Santos, pois todos os outros elos importantes estão ligados a ele de fora direta ou indiretamente. Por exemplo, os atores Antônio Afonso e Patrícia Menezes buscam informações diretamente com o Romeu Pereira, porém o ator Valdomiro Faria procura o Chefe Geral da Unidade, Pedro Arraes para obter informações sobre a Embrapa. Entretanto, este elo, Pedro Arraes, busca informações sobre a Unidade com o Romeu Santos.

As figuras 10.2.9 e 10.2.10 mostram também que os novos contratados ou estão construindo redes de relacionamentos menores ou não têm ainda uma pessoa a quem buscar essas informações, isto porque estes ainda não estão se envolvendo dentro da Empresa. Pode-se observar este fato pelos elos “Marcio Vinícius” e “Lívia Teixeira”, que são novatos na empresa e que construíram uma rede de relacionamentos contendo apenas quatro indivíduos e está não esta ligada a outras redes. Já os elos, “Dalízia Montenário”, “Fábio Noletto”, “Aurélio Claudino” e “Giniani Dors” também são novos contratados e, ao contrário dos outros contratados citados, estes não têm uma pessoa a quem procurar para obter informações.

Em contradição as outras redes, a densidade da rede dos empregados que têm uma pessoa a quem eles recorrem para obter informação sobre o que acontece na Embrapa Arroz e Feijão é de 0,26%. Esta rede possui apenas 177 atores, diferentes das outras redes em que tiveram a participação de quase todos os empregados da empresa. Esta rede não é densa porque não são todos os empregados da empresa que possuem uma pessoa “fonte de informações”. Muitos empregados, durante a aplicação do questionário afirmaram que não tinham uma pessoa específica para obter informações sobre o que acontece na Unidade. Além disso, um outro fator que causou a baixa densidade foi a existência de um grande número de redes isoladas, ou seja, empregados que estão conectados a outras redes e não na rede principal.

## 11. Considerações finais

Segundo Sílvio Murdocco e Eduardo Camargo a análise das redes sociais pode oferecer estudos para os fenômenos organizacionais. Hoje pode-se encontrar vários trabalhos sobre redes informais de comunicação como ferramenta de entendimento e desenvolvimento de outros fenômenos organizacionais como mudança, desenvolvimento profissional, motivação, fator de aumento da produção, faturamento e até gerenciamento estratégico das empresas. Desta forma, os trabalhos que se propõem a conhecer melhor as redes têm aumentado com o objetivo de dar subsídios ou aumentar o conhecimento desta temática.

Através do estudo das redes sociais dentro do Shopping Goiás Center Modas e Embrapa Arroz e Feijão foi possível definir estratégias de comunicação para essas duas instituições. Com a construção dessas redes pode-se identificar os elos mais fortes dentro das duas empresas. Na Embrapa Arroz e Feijão, por exemplo, foram construídas três redes: os três principais contatos, os empregados que trabalhavam em grupo e as pessoas mais procuradas para darem informações sobre o que acontece na Unidade. Já no Shopping Goiás Center Modas foram construídas duas redes: a das lojas que têm mais contatos e as lojas que trabalham em parcerias. Por essas redes identificadas no GCM, foi possível confirmar a existência da comunicação entre as lojas, negando a hipótese que considerava a existência apenas da comunicação entre a administração e as lojas.

No caso da Embrapa Arroz e Feijão os elos mais fortes dentro das três redes são: Fernando Magela, Romeu Pereira, João Dias, Antônio Afonso, Maria José, Orlando Peixoto e Patrícia Menezes. Chefia da Embrapa Arroz e Feijão pode usar esses elos fortes como difusores de informações. Além dos elos fortes, foi possível identificar os elos mais fracos. Estes a chefia pode buscar fortalecer e com isso torna-los futuros elos fortes dentro da Unidade. Pelo levantamento desses elos, tanto os fracos como os fortes, a chefia pode fortalecer os elos que mais lhe interessam ou então buscar enfraquecer os elos que, para ela, não são interessantes tê-los fortes.

No Shopping Goiás Center Modas os elos mais fortes foram a administração do shopping e as lojas Black Fashion, Sol e Energia, Kuka Maluca, V.O. Jeans, Angel Look e All Traje. Através da identificação dessas lojas como sendo elos fortes a administração poderá recorrer a elas para difundir informações importantes sobre o que acontece dentro do GCM. Com

a identificação dos elos fracos, a administração do GCM, assim como a Chefia da Embrapa Arroz e Feijão, poderá fortalece-los e torna-los elos mais fortes dentro do Shopping.

Um exemplo de estratégia de comunicação que o GCM e a Embrapa Arroz e Feijão podem desenvolver a partir dessas redes levantadas são reuniões freqüentes com os elos mais fortes. O objetivo dessas reuniões seria informar esses elos assuntos importantes e assim, estes repassariam as informações para as pessoas ou lojas que estão conectadas a esses atores.

Uma possível forma de torna a rede de parceiros do GCM mais forte seria o incentivo do Shopping para a realização dessas. Pela rede de parceiros, o GCM poderá identificar as lojas que mais e menos trabalham em parcerias. Por essa rede foi possível verificar que muitas lojas não trabalham em parceria e que existem redes pequenas de parceiros que não se ligam a outras lojas. Por esse estudo, a administração poderá estimular a criação de novas parcerias entre as lojas e com isso aumentar a densidade da rede, ou seja, aumentar a conectividade entre os elos na rede.

A Embrapa Arroz e Feijão, por estar passando por um momento de renovação de seu quadro de funcionários, foi possível perceber que os novos contratados ainda não estão dentro das redes de relacionamento da empresa. Os que já estão, são vistos como elos fracos, ou seja, não recebem muitas informações ou então estão isolados na rede, isto é, fazem poucas ligações. Uma estratégia de comunicação que a Embrapa poderia fazer com esses novos contratados para ligá-los na rede ou então torna-los mais fortes seria desenvolver atividades em que esse novos empregados as realizassem em conjunto com os empregados mais velhos. Com essa interação, os novos funcionários se ligaram mais na rede e esta, por sua vez, se tornará mais densa.

Um fato importante observado é que alguns atores importantes na Embrapa Arroz e Feijão foram considerados como elos fracos. Um exemplo desses atores são os empregados “Flávio Bresseghello” e “Pedro Luiz Oliveira de Almeida Machado” em que são respectivamente, chefe adjunto de pesquisa e chefe adjunto de comunicação e negócios. Tanto o Flávio Bresseghello como o Pedro Luiz O. de A. Machado são atores muito importantes na Embrapa Arroz e Feijão, porém eles são elos fracos dentro das redes construídas. Nenhum pesquisador afirmou ter contato ou faz trabalho em grupo com o Flávio Bresseghello. No caso do Pedro Luiz, apenas um elo da área de comunicação e negócios da Unidade afirmou que trabalha em grupo com ele. É necessário que a chefia fortaleça a ligação desse dois chefes adjuntos com as suas respectivas áreas de trabalho, ou seja, fortalecer o relacionamento do Flávio Bresseghello

com os pesquisadores e fortalecer a relação do Pedro Luiz com os empregados da área de comunicação e negócio.

Outro ponto observado é que existe uma relação entre cargos de supervisão e os elos fortes. Todos os principais elos fortes, ou seja, os atores fontes de informação que apareceram com frequência em todas as redes possuem um cargo de supervisão ou chefia na Unidade. Por exemplo, os elos Maria José e Orlando Peixoto, um é chefe da equipe de melhoramento de feijão e o outro é chefe da equipe de melhoramento de arroz, respectivamente. A Patrícia Menezes é supervisora do Setor de Recursos Humanos. O Romeu Pereira é chefe adjunto de administração. O elo Fernando Magela é supervisor do setor de compras e o ator Antônio Afonso é supervisor dos assistentes de campo.

Pelo uso da metodologia de análise de redes sociais pode-se identificar, além de elos e relações entre indivíduos, diferentes situações e questões sociais. Este modelo é um meio de análise estrutural em que a forma da rede é uma maneira explicativa dos fenômenos estudados. O objetivo da análise de redes é mostrar que o estudo da interação entre pessoas só tem sentido em relação a outras interações, isso porque a função de uma relação depende dos elos, status e o papel do ator (pessoas que se comunicam em uma determinada rede).

As redes sociais, quando estudadas, são capazes de fornecer diversas informações. No caso das instituições Embrapa Arroz e Feijão e Goiás Center Modas, é possível identificar pontos fracos e fortes, funcionários “importantes” dentro da instituição e o quanto a rede é conectada. Em uma outra abordagem, a análise das redes sociais, é capaz de identificar problemas no processo de produção, ações para o aumento de venda ou mesmo decisões estratégicas.

Atualmente as relações públicas focam na criação de um processo de gestão de relacionamentos, pois as formas de organizações estão compostas por redes de relacionamento. Através dessas redes as instituições podem traçar suas relações junto aos seus diversos públicos, no caso os *stakeholders*. O profissional de relações públicas pode utilizar as redes sociais tanto em um ambiente interno como externo. Além disso, ele pode usar as redes para criar estratégias de comunicação interna e externa.

Os relações públicas podem propor estratégias de comunicação com o público externo que a empresa possui, como instituições parcerias, outras organizações e até mesmo pessoas ligadas a empresa. A comunicação flui nas redes de relacionamento formais e informais, logo, cabe ao profissional de relações públicas identificar essas redes, estudá-las e, assim, desenvolver

estratégias de comunicação. Através das informações colhidas, o profissional poderá desenvolver ações para o crescimento da organização.

## 12. Referências

BIONDO, Graciela González. Inteligência coletiva nas redes. **HSM Management**, n. 66, p. 91 – 100, janeiro – fevereiro. 2008. Disponível em : <http://www.hsmmanagement.com.br>. Acesso em: 9 de maio 2008.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial na sociedade da informação: tendências e desafios. In: **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2002 Cap. 01.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 2ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 617 p.

DUARTE, Rosália. Pesquisa Qualitativa; reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisa**, São Paulo, n.115, Mar. 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br>>. Acesso em: 23 jun. 2008.

GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, Nova Iorque, v.1, p. 201 – 233, 1983.

HANNEMAN, Robert A. RIDDLE, Mark. **Introduction to social network methods**. Riverside, 2005. Disponível em: [http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/C7\\_connection.html](http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/C7_connection.html).>. Acesso em: 12 nov.2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e modernidade**. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

MARCHIORI, Regina Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.259 p.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ci. Inf**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71 – 81, jan/abr. 2001.

MURDOCCO, Sílvio de Oliveira. OLIVA, Eduardo de Camargo. **Análise de redes sociais informais em uma empresa de pequeno porte: um estudo do segmento de prestação de serviços**. IMES. In: XI Semead, 2008, São Paulo. XI Semead. São Paulo : FEA-USP, 2008.

NELSON, Reed Elliot. VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gongin. **O Ambiente e o Papo: comparações internacionais e tipologia das redes verbais nas organizações**. In: Seminário em Administração - SEMEAD, 2007, São Paulo. Globalização e internacionalização de empresas São Paulo - EAD/FEA/USP, 2007. v. 1. p. 1-16.c

NETO, João Amado. **Redes de organizações/empresas virtuais na economia global – trabalho apresentado junto ao 17º ENEGEP**, Gramado, 1997.

SANTOS, Luciano Costa; VARVAKIS, Gregório. **Redes de empresas: organizações virtuais vs. Clusters**. In: XXIII Encontro da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu – PR.

SCHERER-WARREN, Ilse. Redes sociais na sociedade de informação. In: MAIA, Rousiley. **Mídia, esfera pública e identidades coletivas**. Belo Horizonte: UFMG, 2006 p.215 – 227.

TAKEDA, Jorge. **Modelagem de redes de cooperação**: abordagem metodológica de sistemas complexos e aplicação no modelo de gerenciamento de projetos cooperativos no instituto de tecnologia do Paraná. 2001. 137f. Dissertação (Mestrado em tecnologia) – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2001.

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

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação**: organizacional e política. 2ª ed. São Paulo: Thomson, 2004.

### 13. Anexos

#### 13.1 Questionário usado no Shopping Goiás Center Modas

**01 – Nome completo:** \_\_\_\_\_

**02 - Em que você trabalha no Goiás Center Modas?**

( ) Serviços administrativos ( ) Vendedor ( ) Lojista ( ) Outros: \_\_\_\_\_

**03 - Em qual loja você trabalha?** (Não fazer esta pergunta para os entrevistados que marcaram a opção Serviços administrativos na questão 02).

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**04 – Qual é o segmento de mercado vendido na loja?** (Não fazer esta pergunta para os entrevistados que marcaram a opção Serviços administrativos na questão 02).

( ) Moda feminina ( ) Moda masculina ( ) Moda infantil ( ) Moda praia ( ) Moda maior  
( ) Acessórios ( ) Sapatos ( ) Outros: \_\_\_\_\_

**05 – Quando busca informações sobre o seu ambiente de trabalho quem você procura?**

( ) Administração do shopping ( ) Outras lojas. Qual? \_\_\_\_\_

**06 – Quem são as três pessoas que você tem mais contato no Goiás Center Modas?** (Cite em grau de importância)

| Nome completo do contato | Loja |
|--------------------------|------|
| 3                        |      |
| 2                        |      |
| 1                        |      |

**07 – Esta loja trabalha em parceria com outras lojas do Goiás Center Modas?**

( ) Sim ( ) Não

**08 – Caso sim, quais?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**09 – Quais os meios de comunicação interna mais eficientes existentes no Goiás Center Modas?** (Cite em grau de importância)

( ) Reunião com o síndico ( ) Boletim Informativo ( ) Troca de informações entre outras lojas

( ) Outros: \_\_\_\_\_

**10 – Você acha que a administração do shopping deveria investir mais em comunicação entre os seus funcionários?**

( ) Sim ( ) Não

**11 – Caso sim, de um exemplo de meio de comunicação que o shopping poderia investir.**

---

---

---

13.2 Questionário usado na Embrapa Arroz e Feijão

**01 – Nome completo:** \_\_\_\_\_

**02 – Setor em que trabalha?** (Não precisa perguntar para o entrevistado).

Chefia    Área de comunicação e Negócios    Escritório Técnico    Garagem  
 Palmital    Setor de Recursos Humanos    Biblioteca    Campo    Lab. de apoio

**03 – Qual é o seu cargo na Embrapa Arroz e Feijão?**

Assistente    Técnico    Analista    Pesquisador

**04 – Em que ano você começou a trabalhar na Embrapa Arroz e Feijão?** \_\_\_\_\_

**05 – Quem são as três pessoas que você tem mais contato aqui dentro da Unidade?** (Não pode ser nem estagiário nem bolsista. Deve ser empregado da Embrapa. Cite em ordem de importância).

3 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

1 \_\_\_\_\_

**06 – Qual a pessoa que você procura para obter informações sobre o que acontece na Unidade?**

\_\_\_\_\_

**07 – Você tem algum parente que trabalha na Embrapa Arroz e Feijão?**

Não    Sim. Você trabalha com ele? \_\_\_\_\_

**08 – Qual dos meios de comunicação citados abaixo você mais usa para obter informações sobre a Embrapa?**

Jornal Mural    ACE Informa    Intranet    Aviso nos ônibus

**09 – Você acha o trabalho em grupo eficiente?**

Sim    Não

**11 – Cite três empregados da Unidade com os quais você costuma trabalhar em grupo?** (Não pode ser nem estagiário nem bolsista. Deve ser empregado da Embrapa. Cite em ordem de importância).

3 \_\_\_\_\_

2  
1

