



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

MÁRIO WILSON DO LAGO JÚNIOR

**REDES SOCIAIS INFORMAIS INTRAORGANIZACIONAIS E
OS PROCESSOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS:
ESTUDO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Salvador
2005

MÁRIO WILSON DO LAGO JÚNIOR

**REDES SOCIAIS INFORMAIS INTRAORGANIZACIONAIS E
OS PROCESSOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS:
ESTUDO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-graduação em Administração (NPGA), Mestrado Profissional, da Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

Salvador
2005

Escola de Administração - UFBA

L177 Lago Júnior, Mário Wilson do
Redes sociais informais intraorganizacionais e os processos e
mudanças organizacionais: estudo em uma empresa de tecnologia da
informação. / Mário Wilson do Lago Júnior. – 2005.
250 f.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos.
Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia.
Escola de Administração, 2005.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Redes de relações sociais.
I. Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt. II. Universidade Federal da Bahia.
Escola de Administração. III. Título.

CDD – 658.4038
20. ed.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Rogério Quintela
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Helder Pontes Régis
Universidade Católica de Pernambuco

A

minha esposa Beta, minha filha Brenda e meu filho Pedro, pela paciência e compreensão frente à ausência do esposo e pai, principalmente, nos incontáveis finais de semana.

meus pais que possibilitaram que eu tivesse acesso às Universidades.

AGRADECIMENTOS

Aos professores do Mestrado Profissional de Administração de Empresas, pela competência e empenho em compartilhar um pouco do vasto conhecimento adquirido em suas respectivas jornadas.

Ao professor Virgílio Bastos, pela orientação na dose certa, apontando os caminhos mais adequados a serem seguidos.

As amizades que foram construídas com os colegas de turma. Em especial ao clique que se formou com Américo, Chico, Cris, Léo e Rogério. Que o destino nos reserve outros momentos de convívio com tanta magia quanto dos últimos anos.

Aos funcionários do Mestrado Profissional de Administração de Empresas, pela presteza e dedicação em todos os momentos que necessitamos de apoio.

À família Idéia Digital, pelo tempo que dedicaram a responder aos questionários e pelas palavras de confiança, principalmente, nestes últimos meses. Tenho certeza que juntos alcançaremos muitas vitórias.

O trunfo competitivo mais forte de uma empresa será cada vez mais institucionalizar a capacidade de mudança. O segredo do sucesso não é prever o futuro, é criar uma organização que prosperará em um futuro que não pode ser previsto.

Michael Hamer

A principal meta da educação é criar homens que sejam capazes de fazer coisas novas, não simplesmente repetir o que outras gerações já fizeram

Jean Piaget

RESUMO

O presente trabalho relata a aplicação da base conceitual e metodológica dos estudos sobre redes sociais informais (RSI) para propor, acompanhar e avaliar experiências de mudança organizacional. O trabalho, desenvolvido em uma empresa baiana que atua na área de tecnologia da informação - com 12 anos de mercado e com cerca de 60 colaboradores diretos - envolveu três etapas que corresponderam a um experimento. Na primeira, foi aplicado um questionário, para mapear as redes sociais informais. Na segunda etapa, apoiado nas informações levantadas e com a utilização dos diagramas gerados pelo software UCINET 6.0, em uma pesquisa histórica investigativa da empresa e no perfil profissional dos colaboradores, um conjunto de intervenções foi planejado. Durante o período de 12 meses, esse conjunto de mudanças foi introduzido na empresa. Na terceira etapa, uma nova bateria de questionário foi aplicada, objetivando avaliar as mudanças introduzidas, seus impactos nas RSI e como tais redes poderiam ajudar a compreender as dificuldades, ritmos e resultados dos processos de mudança. Ficou evidente, na primeira etapa, que os mecanismos de desdobramento dos assuntos estratégicos e da implementação das mudanças organizacionais não vinham reverberando na intensidade necessária para envolver a empresa como um todo. Após as intervenções pudemos constatar que todas as RSI estudadas apresentaram aumento na densidade e diminuição na distância entre os atores, bem como uma maior percepção, entendimento e expectativas do cenário das mudanças organizacionais, por parte dos atores, quando comparamos os resultados das etapas. Enfim, o estudo aponta claramente como o conhecimento das RSI pode possibilitar uma maior eficácia nos processos de mudanças organizacionais, ao tempo em que fornece uma metodologia para vincular os estudos desses dois fenômenos organizacionais.

Palavras-Chave: Mudança Organizacional, Rede Social Informal, Amizade, Confiança, Informação, UCINET 6.0, Estrutura Formal.

ABSTRACT

The following paper reports the application of the conceptual and methodological basis of the study of informal social network (ISN) to propose, control and evaluate the experiences of organizational change. The research work, developed in an information technology company based in Bahia/Brazil, with 12 years of experience and approximately 60 direct employees - involved 3 phases that corresponded to an experiment. In the first, a questionnaire was applied, to map out the informal social networks. In the second phasis, supported by the information collected and with the use of diagrams generated by software UCINET 6.0, as well as data from research investigation of the company's history and the professional profile of the employees, a number of interventions were planned. During a period of 12 months, these changes were introduced in the company. During the third stage, new questionnaires were applied, with the objective of evaluating the changes introduced, their impact on the ISN and the way which these networks could help understand the difficulties, rhythms and results of the change processes. It became evident in the first phasis that the mecanisms of unfolding the strategic matters and the implementation of the organizational changes were not reverberating in the necessary intensity to involve the company as a whole. After interventions, we could verify that all the studied ISN showed an increase in the density and a decrease in the distance between the actors, as well as a better perception, understanding and expectations of the organizational change cenario of the actors, when we compared the results of all phases. Finally, the study clearly points out how the knowledge of the ISN could promote more effectiveness in the organizational change processes, as it supplies a methodology to link the study of these two organizational phenomena.

Keywords: Organizational Change, Informal Social Network, Friendship, Trust, Information, UCINET 6.0, Formal Structure.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
2	FUNDAMENTOS TEÓRICOS: MUDANÇA ORGANIZACIONAL E REDES SOCIAIS	24
2.1	MUDANÇA ORGANIZACIONAL	24
2.1.1	Conceito e Categorização	24
2.1.2	Escolas de Pensamento	30
2.1.3	Cenário – Brasil	32
2.1.4	Mudanças Organizacionais e a Força de Trabalho	34
2.1.5	Na Contramão	35
2.1.6	Mudanças Organizacionais e os Processos Cognitivos	37
2.2	REDES SOCIAIS INFORMAIS	39
2.2.1	Histórico	40
2.2.2	Crítérios Estruturais para Análise de Redes Sociais	54
3	A PESQUISA: QUESTÕES, HIPÓTESES E DECISÕES METODOLÓGICAS	57
3.1	PROBLEMA DA PESQUISA	58
3.2	HIPÓTESES	59
3.3	OBJETIVOS	59
3.4	O ESTUDO DE CASO - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	60
3.4.1	Segmento de Mercado de Atuação da Empresa	60
3.4.2	Visão Geral da Estrutura Atual	61
3.4.3	Quadro de Pessoal	62
3.4.4	Clientes	62
3.4.5	Fornecedores	63
3.5	FASE 1 – DIAGNÓSTICO INICIAL	63
3.5.1	Rede Social Informal	63
3.5.2	Mudança Organizacional	64
3.5.3	Perfil Profissional	64
3.6	FASE 2 – CONDUÇÃO DOS EXPERIMENTOS	65
3.7	FASE 3 – AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	66
3.8	O INSTRUMENTO DE PESQUISA	66
3.9	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	68
3.9.1	Codificação dos Participantes	68
3.9.2	Utilização do <i>software</i> UCINET 6.0	72
3.9.3	Crítérios para Identificação dos os Atores que Ocupavam Papéis de Destaque	74
3.9.4	Indicadores Utilizados na Validação das Hipóteses	75
3.9.5	Indicadores Envolvendo as RSI	75
3.9.6	Indicadores Envolvendo a Mudança Organizacional	75

4	O CONTEXTO DE ESTUDO E INTERVENÇÃO: A IDÉIA DIGITAL	76
4.1	HISTÓRICO DA IDÉIA DIGITAL	79
4.2	FASE - ISO 9000	80
4.3	FASE – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	84
4.4	NOVO MODELO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL	87
4.5	NOVO MODELO DE REMUNERAÇÃO	90
4.6	PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS	91
4.7	NOVA RELAÇÃO CAPITAL x TRABALHO	93
4.8	PROBLEMAS DURANTE O PERCURSO	94
4.9	MERCADO	95
4.10	REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	96
4.11	<i>BALANCED SCORED CARD</i>	97
4.12	PRATICAS CULTURAIS DA IDÉIA DIGITAL	99
4.13	O DNA DA IDÉIA DIGITAL	100
4.14	ESTILOS DE LIDERANÇA	102
4.15	PODER E CONFLITOS	103
5.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL A PARTIR DAS RSI	108
5.1	REDE INFORMAL DE AMIZADE	113
5.1.1	Análise Estrutural	113
5.1.2	Análise Relacional	115
5.1.3	Atores Críticos	117
5.2	REDE INFORMAL DE CONFIANÇA	118
5.2.1	Análise Estrutural	118
5.2.2	Análise Relacional	119
5.2.3	Atores Críticos	121
5.3	REDE INFORMAL DE INFORMAÇÃO	122
5.3.1	Análise Estrutural	122
5.3.2	Análise Relacional	124
5.3.3	Atores Críticos	126
5.4	OUTRAS PERSPECTIVAS DE ANÁLISES	127
5.4.1	Áreas/Departamentos x Processos Organizacionais	128
5.4.1.1	Sub-rede M&V_Produtos	128
5.4.2	Áreas/Departamentos x Processos Organizacionais x Chefias	130
5.4.3	Comitê Gestor	131
5.4.4	Parentesco	136
5.4.5	Escolaridade	137
5.4.6	Gestores Deslocados	139
5.4.7	Percepção das Mudanças Organizacionais em 2004	142

6	OS EXPERIMENTOS REALIZADOS: RESULTADOS E DISCUSSÃO	148
6.1	EXPERIMENTO 1 – A FORÇA DAS REDES INFORMAIS	149
6.1.1	Contexto anterior ao experimento	149
6.1.2	Análise dos resultados da primeira aplicação do questionário	149
6.1.3	Razões e descrição do experimento	152
6.1.4	Análise dos resultados da segunda aplicação do questionário, após o experimento	155
6.2	EXPERIMENTO 2 - REMANEJAMENTO DE FUNÇÕES	159
6.2.1	Contexto anterior ao experimento	159
6.2.2	Análise dos resultados da primeira aplicação do questionário	160
6.2.3	Razões e descrição do experimento	162
6.2.4	Análise dos resultados da segunda aplicação do questionário após o experimento	163
6.3	EXPERIMENTO 3 - MUDANÇA DE LAYOUT	163
6.3.1	Contexto anterior ao experimento	163
6.3.2	Análise dos resultados da primeira aplicação do questionário	164
6.3.3	Razões e descrição do experimento	164
6.3.4	Análise dos resultados da segunda aplicação do questionário após o experimento	165
6.4	EXPERIMENTO 4 - ATORES OCULTOS	166
6.4.1	Contexto anterior ao experimento	166
6.4.2	Análise dos resultados da primeira aplicação do questionário	167
6.4.3	Razões e descrição do experimento	169
6.4.4	Análise dos resultados da segunda aplicação do questionário, após o experimento	170
6.5	OUTRAS AÇÕES – INTEGRAÇÃO E COMUNICAÇÃO	171
6.5.1	Eventos de Alinhamento	171
6.5.2	Programa Tudo Conforme	171
6.6	CENÁRIO GERAL APÓS OS EXPERIMENTOS	172
6.6.1	Gestores – Mudanças	172
6.6.2	Comparativo das RSI de Amizade – Simetrizada 2004 e 2005	174
6.6.3	Comparativo das RSI de Confiança – Simetrizada 2004 e 2005	175
6.6.4	Comparativo das RSI de Informação – Simetrizada 2004 e 2005	176
6.7	ATORES CRÍTICOS – MUDANÇAS	178
6.8	VALETE DE OUROS - CONFLITOS E PODER	183
6.9	INDICADORES – DENSIDADE E DISTÂNCIA GEODÉSICA	188
6.10	PERCEPÇÃO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS – COMPARATIVO	194
7	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	198
7.1	RECOMENDAÇÕES PARA IDÉIA DIGITAL	201
7.1.1	Dependência da Alta Administração	204
7.1.2	Permissividade X Conseqüências	204
7.1.3	Efeitos colaterais do “Valete de Ouros”	205
7.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	205
7.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS	206

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	209
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	212
APÊNDICE B - PERFIL PROFISSIONAL BASEADO NOS CONCEITOS DISC	226
APÊNDICE C - COMPARATIVO DOS ÍNDICES DE CENTRALIDADE DO COMITÊ GESTOR ENTRE AS RSI – 2004 (MATRIZ DE ADJACÊNCIA)	236
APÊNDICE D - REGISTROS DO PROCESSO DE QUALIDADE	237
APÊNDICE E - PROGRAMA TUDO CONFORME	239
APÊNDICE F - REGISTROS DO PROGRAMA TUDO CONFORME	247

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Origem da Análise de Redes Sociais	41
Figura 2 – Organograma da Idéia Digital	62
Figura 3 – Área de M&V – Felinos	69
Figura 4 – Área de Tecnologia – Répteis, Marítimos, Aves	70
Figura 5 – Área de <i>Backoffice</i> – Insetos	70
Figura 6 – Matriz de adjacência (modelo) – tela do UCINET 6.0	73
Figura 7 – Modelo de Gestão Organizacional da Idéia Digital	87
Figura 8 – Rede Informal de Amizade 2004 - Matriz de Adjacência	114
Figura 9 – Rede Informal de Amizade 2004 - simetrizada pelos mínimos	115
Figura 10 – Clique da Rede Informal de Amizade 2004	116
Figura 11 – Nclique, Nclan e Kplex da Rede Informal de Amizade 2004	116
Figura 12 – Rede Informal de Confiança 2004 (Matriz de Adjacência)	118
Figura 13 – Rede Informal de Confiança 2004 - simetrizada pelos mínimos	119
Figura 14 – Clique da Rede Informal de Confiança 2004	120
Figura 15 – Nclique, Nclan e Kplex da Rede Informal de Confiança 2004	121
Figura 16 – Rede Informal de Informação 2004 (Matriz De Adjacência)	123
Figura 17 – Rede Informal de Informação 2004 - simetrizada pelos mínimos	124
Figura 18 – Clique da Rede Informal de Informação 2004	125
Figura 19 – Nclique, Nclan e Kplex da Rede Informal de Informação 2004	126
Figura 20 – Sub-RSI de Amizade de M&V_Produtos 2004 - simetrizada pelos mínimos	129
Figura 21 – Sub-RSI de Informação de Operação 2004 - Matriz de Adjacência	130
Figura 22 – Sub-RSI de Confiança 2004 do CG - Matriz de Adjacência	134
Figura 23 – Sub-RSI de Confiança 2004 do CG - simetrizada pelos mínimos	135
Figura 24 – Sub-RSI de Confiança 2004 – Relação de Parentesco (matriz de adjacência)	137
Figura 25 – RSI de Amizade 2004 - Escolaridade - simetrizada pelos mínimos	138
Figura 26 – Gestores deslocados na RSI de Amizade 2004 - simetrizada pelos mínimos	139
Figura 27 – Gestores deslocados na RSI de Confiança 2004 - simetrizada pelos mínimos	140
Figura 28 – Gestores deslocados na RSI de Informação 2004-simetrizada pelos mínimos	141
Figura 29 – Sub-RSI de Amizade – Departamento de Operações 2004 - Matriz de Adjacência	150
Figura 30 – Sub-RSI de Confiança – Departamento de Operações 2004 - Matriz de Adjacência	151

Figura 31 – Sub-RSI de Informação – Departamento de Operações 2004 - Matriz de Adjacência	152
Figura 32 – Sub-RSI de Amizade – Departamento de Operações 2004 / Principais atores - Matriz de Adjacência	153
Figura 33 – Sub-RSI de Confiança – Departamento de Operações 2004 / Principais atores - Matriz de Adjacência	154
Figura 34 – Sub-RSI de Informação – Departamento de Operações 2004 / Principais atores - Matriz de Adjacência	155
Figura 35 – Sub-RSI de Informações – Departamento de Operações 2004 / Simulação com a participação dos atores que acumularam funções em 2005	156
Figura 36 – Sub-RSI de Informações – Departamento de Operações 2005	157
Figura 37 – Sub-RSI de Confiança – Departamento de Operações 2004 / Simulação com a participação dos atores que acumularam funções em 2005	158
Figura 38 – Sub-RSI de Confiança – Departamento de Operações 2005	159
Figura 39 – Sub-RSI de Informações – Departamento de Operações 2004 (matriz de adjacência) / Ênfase na função do apoio operacional	160
Figura 40 – Sub-RSI de Informações – Departamento de <i>Backoffice</i> 2004 (matriz de adjacência) / Ênfase na função do comprador	161
Figura 41 – RSI de Informações 2004 (matriz de adjacência) / Ênfase na função do comprador	162
Figura 42 – Comparativo entre as RSI de Informação (2004 X 2005) – Departamento de Operações / Ênfase no gafanhoto	163
Figura 43 – RSI de Informações 2004 (matriz de adjacência) / Ênfase no agrupamento das famílias de animais	164
Figura 44 – RSI de Amizade 2004 - Força dos atores ocultos	167
Figura 45 – RSI de Confiança 2004 - Força dos atores ocultos	168
Figura 46 – RSI de Informação 2004 - Força dos atores ocultos	169
Figura 47 – Comparativo entre as RSI de Amizade (2004 X 2005) – (simetrizada pelos mínimos)	174
Figura 48 – Comparativo entre as RSI de Confiança (2004 X 2005) – (simetrizada pelos mínimos)	175
Figura 49 – Comparativo entre as RSI de Informação (2004 X 2005) – (simetrizada pelos mínimos)	177

Figura 50 – Comparativo das RSI de Amizade (2004 X 2005) – <i>Lay-out</i> atores principais	180
Figura 51 – Comparativo das RSI de Confiança (2004 X 2005) – <i>Lay-out</i> atores principais	181
Figura 52 – Comparativo das RSI de Informação (2004 X 2005) – <i>Lay-out</i> atores principais	182
Figura 53 – RSI de Amizade 2004 – Valete de Ouros	183
Figura 54 – RSI de Amizade 2005 – Valete de Ouros	184
Figura 55 – RSI de Confiança 2004 – Valete de Ouros	185
Figura 56 – RSI de Confiança 2005 – Valete de Ouros	186
Figura 57 – RSI de Informação 2004 – Valete de Ouros	187
Figura 58 – RSI de Informação 2005 – Valete de Ouros	187
Figura 59 – Comparativo das RSI de Amizade (2004 X 2005) – capacidade de conectividade	190
Figura 60 – Comparativo das RSI de Confiança (2004 X 2005) – capacidade de conectividade	192
Figura 61 – Comparativo das RSI de Informação (2004 X 2005) – capacidade de conectividade	193

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária por família de animais – 2004	109
Gráfico 2 – Escolaridade por família de animais – 2004	110
Gráfico 3 – Tempo de empresa por família de animais – 2004	110
Gráfico 4 – Renda bruta por família de animais – 2004	111
Gráfico 5 – Estado civil por família de animais – 2004	112
Gráfico 6 – Sexo por família de animais – 2004	112
Gráfico 7 – Participação do CG por família de animais em 2004	132
Gráfico 8 – Proporção dos atores por família de animais que formam o CG	133
Gráfico 9 – Conhecimento das mudanças por família de animais – 2004	143
Gráfico 10 – Impacto das mudanças no desempenho das atribuições por família de animais – 2004	144
Gráfico 11 – Envolvimento das mudanças por família de animais – 2004	144
Gráfico 12 – Intensidade no envolvimento das mudanças – 2004	145
Gráfico 13 – Entendimento das mudanças por família de animais – 2004	146
Gráfico 14 – Expectativa das mudanças por família de animais – 2004	147
Gráfico 15 – Análise estrutural – densidade e distância geodésica (2004 x 2005)	189
Gráfico 16 – Evolução do conhecimento das mudanças organizacionais	194
Gráfico 17 – Evolução da participação das mudanças organizacionais	195
Gráfico 18 – Evolução do entendimento das mudanças organizacionais	196
Gráfico 19 – Evolução da expectativa das mudanças organizacionais	197

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo da relação entre os dados do organograma e as famílias de animais	71
Quadro 2 – Posição do acúmulo de funções em 2004	72
Quadro 3 – Caracterização de todo o universo pesquisado em 2004	108
Quadro 4 – Relação dos atores críticos da RSI de Amizade em 2004	117
Quadro 5 – Relação dos atores críticos da RSI de Confiança em 2004	122
Quadro 6 – Relação dos atores críticos da RSI de Informação em 2004	127
Quadro 7 – Caracterização da Sub-RSI de M&V_Produtos 2004 (matriz de adjacência)	129
Quadro 8 – Caracterização do Comitê Gestor – 2004	131
Quadro 9 – Comparativo dos índices de centralidade do Comitê Gestor na RSI de confiança – 2004 (matriz de adjacência)	134
Quadro 10 – Comparativo dos índices de centralidade do Comitê Gestor na RSI de confiança – 2004 (simetrizada pelos mínimos)	136
Quadro 11 – Posição do acúmulo de funções em 2005	148
Quadro 12 – Comparativo do desempenho de papéis críticos dos gestores (2004 X 2005)	173
Quadro 13 – Comparativo dos índices de centralidade dos gestores (2004 X 2005) – (simetrizada pelos mínimos)	174
Quadro 14 – Comparativo dos corretores de informações (2004 X 2005)	178
Quadro 15 – Comparativo dos conectores centrais (2004 X 2005)	179
Quadro 16 – Comparativo das densidades das RSI e Sub-RSI (2004 X 2005)	189
Quadro 17 - Comparativo das distâncias geodésicas das RSI e Sub-RSI (2004 X 2005)	190

1. INTRODUÇÃO

Modelos de gestão, teorias administrativas e de formulações de estratégias que orientam a construção ou a consolidação de empresas mais e mais competitivas, alinhadas, até mesmo com critérios de excelência mundial, encontram-se disponíveis a toda e qualquer organização, em qualquer lugar do mundo. Entretanto, não podemos afirmar que o que deu certo para uma empresa que os implementou venha obter êxito quando implementado em outra empresa. Mesmo que possuam porte igual, atuem em um mesmo nicho de mercado, com a mesma ordem de grandeza em termos de recursos (financeiros – humanos – infra-estrutura), níveis de maturidade empresarial equivalentes, com o mesmo tempo de constituição, dentre outras semelhanças.

Percebe-se que o grande desafio não é definir modelos gerencias inovadores, nem mesmo estratégias que tratem de maneira mais eficaz as cadeias de valor, ou que criem diferenciais tecnológicos e produtivos, que abordem o mercado com agilidade, ou que aproximem, cada vez mais, a empresa dos seus clientes. Não que esses aspectos não sejam imprescindíveis para qualquer empresa que busque vencer nos dias de hoje, mas o primeiro e grande desafio, é construir uma cultura empresarial que permita florescer quaisquer que sejam os modelos ou estratégias adotadas.

Segundo Morgan (1996) a mudança efetiva é mais que um problema de tecnologias, estruturas, habilidades e motivação dos empregados; depende, também, das mudanças de imagens e valores: mudança cultural.

O maior diferencial que uma organização pode possuir é uma cultura organizacional forte, mas flexível, que permita que mudanças sejam implementadas de forma

rápida, mas ao mesmo tempo orquestrada, sendo capaz de enfrentar, de um lado, os avanços e a amplitude da tecnologia, como também as novas regras político-econômicas dos mercados globalizados, os movimentos políticos e sociais, as tendências culturais e comportamentais e, por outro lado, a necessidade de alinhamento com as pessoas envolvidas direta e indiretamente com esse novo cenário.

a cultura atua profundamente sobre as percepções e os procedimentos no ambiente empresarial. Todavia, ainda são muito poucos os que se dispõem a refletir sobre a intensidade e alcance do sutil poder desse patrimônio intangível da empresa (ALVES, 1997, p.13).

Sob este aspecto, Bettinger, citado por Hanashiro (1995 *apud* WOOD JR., 2000), expressa, categoricamente, que, dos fatores chave que contribuem para um alto desempenho sustentado, nenhum é mais importante do que uma forte e positiva cultura corporativa.

Contudo, decodificar a essência da cultura organizacional e ter pessoas com esse mesmo “DNA”, mas respeitando as diversidades e abertas às “mutações”, aprimorando o “código genético existente”, onde o aprendizado ocorra de forma interativa e natural, é, sem nenhuma dúvida, o primeiro passo, e o mais difícil, para garantir que a empresa esteja habilitada a permanecer qualquer que seja o futuro. Por outro lado, como as pessoas são únicas, e são os elos que formam a empresa, essa combinação passa a ser singular, tornando improvável que as culturas organizacionais possam ser rotuladas e engarrafadas para serem comercializadas, como mais uma ferramenta administrativa ou, mesmo, como um mero **modismo**, por mais coerentes, óbvias e aparentemente fáceis de serem implementadas. A cultura organizacional deve ser encarada como o terreno fértil, e **as técnicas e/ou modelos administrativos** como sementes que devem ser **selecionadas, manipuladas e customizadas**, pois caso contrário não florescerá em todas as estações por vários anos seguidos.

Logo, sendo a cultura organizacional um processo de criação constante da realidade organizacional, não seria essa uma das respostas para o fato de continuarmos a presenciar tantos e tantos processos da qualidade, planos mercadológicos, inovações tecnológicas, planejamentos estratégicos e modelos de excelência empresariais fracassados antes mesmo de suas implementações? Ou, quando conseguem ser implementados, não seria devido, principalmente, ao empenho de algumas pessoas, que, praticamente, carregam-nos “nas costas”, vindo a fracassar com o tempo?

O grifo das palavras acima, busca evidenciar que abordagem vem sendo construída, diz respeito às teorias administrativas genuínas e consolidadas. Por conseguinte, cabe, ainda, ressaltar a preocupação que os administradores devem ter com as fórmulas “mágicas”, as quais, na grande maioria das vezes, prometem a receita do sucesso mas agem de forma inversa, acentuando os conflitos internos, a perda de credibilidade dos agentes de mudanças, a perda de tempo e dinheiro.

Dentro dessa linha, podemos citar Harari (1991 *apud* WOOD JR., 2000), o qual critica a adoção de planos que se apóiam em modas passageiras. Micklethwait e Wooldridge (1998) também destacam o sucesso estrondoso do mercado das teorias administrativas, gerando um insaciável apetite do setor por mais idéias para processar, imprimir, vender e regurgitar, o que resultou em uma enxurrada de modismos, em que as idéias são colhidas antes de amadurecer.

Segundo Bertero, Caldas e Wood (1999), alguns críticos afirmam que a situação atual tem levado à prática de um mimetismo mal informado, pois reproduz variáveis, métodos, quando não modas e modismos gerenciais, sem considerar adequadamente as condições locais.

As empresas que tentam mudar a cultura organizacional para adotar uma moda a mais, baseada ou fabricada a partir de modelos prontos ou de receitas mágicas, mesmo com a melhor boa vontade dos gestores de recursos humanos, arriscam-se a experimentar um sucesso relativo e breve. (LAPIERRE,2005, p. 113)

Considerando o conteúdo abordado até aqui, fica declarado o meu fascínio pelo tema e a sensação pretensiosa de estar próximo de uma “grande” descoberta - ingredientes bastante compreensíveis, em virtude do meu estágio de “calouro” no mundo da pesquisa acadêmica, os quais, pelo menos, puderam assegurar um trabalho extremamente prazeroso.

Todavia, faltava algo ! Quanto mais me fundamentava sobre o tema através da leitura de artigos acadêmicos ou não, da participação de eventos, seminários e tudo que imaginava poder me ajudar a chegar mais próximo das minhas respostas, mais crescia minha frustração, certamente, pelo pouco contato com os meandros das pesquisas científicas, conforme já mencionado. Tinha a forte sensação que faltava uma “liga”, que unisse o vasto academicismo, com todo o seu cabedal de conhecimento, que mergulhava com a prática que me encontrava completamente imerso. O maior problema encontrava-se na natureza e

complexidade do tema , o que dificultava algo nesse sentido.

Foi quando tive acesso ao tema das redes sociais informais intraorganizacionais, o qual tangencia aspectos da cultura organizacional, permitindo dar um caráter mais prático ao trabalho, através da visualização gráfica e identificação dos atores, seus papéis e suas relações com os demais atores das referidas redes, bem como das influências dessas redes nos processos de mudanças organizacionais.

como o comportamento da empresa, pela sua natureza e complexidade, não pode ser explicado em termos da estrutura formal, é preciso penetrarmos através e além dela para descobrir e melhor compreender outros fundamentos dos seus arranjos sociotécnicos. (ALVES, 1997, p.7)

Dentro deste último contexto, o presente trabalho tem o propósito de relatar a aplicação da base conceitual e metodológica dos estudos sobre redes sociais informais intraorganizacionais para propor, acompanhar e avaliar experiências de mudanças organizacionais. Para tal, o trabalho foi construído sobre dois alicerces, de um lado o tema “mudança organizacional” e, do outro lado, o tema “redes sociais informais intraorganizacionais”, ambos delimitados no Capítulo 2.

No Capítulo 3, os aspectos metodológicos são descritos, abordando a problemática, os objetivos, as hipóteses e justificativas que norteiam a pesquisa em questão, além de algumas das características do software utilizado e a caracterização da empresa utilizada no estudo de caso, através da abordagem de aspectos relacionados às pessoas, aos clientes e ao mercado.

Já no Capítulo 4, apresentamos a pesquisa histórica investigativa da empresa, em questão, de forma minuciosa e cronológica, abordando, também, aspectos quanto à liderança, às práticas culturais, bem como a sua estrutura organizacional e os conflitos e poder, permitindo que o leitor possa se situar mais claramente, quanto ao estágio das mudanças organizacionais, anterior à aplicação da primeira bateria de questionários.

No Capítulo 5 apresentamos, com a ajuda de um software, o mapeamento das redes e a identificação dos atores e seus papéis, em cada uma das RSI pesquisadas, bem como

caracterizamos o universo de atores entrevistados e mensuramos os níveis de conhecimento, entendimento, participação e expectativa quanto aos processos de mudanças organizacionais.

No Capítulo 6, com base nos resultados da primeira bateria de questionários e no perfil profissional dos colaboradores, esse último baseado no conceito DISC, pôde-se planejar um conjunto de intervenções que vão desde a simples mudança de layout, rodízio das mesas de trabalho e realizações de eventos até mesmo ao remanejamento de colaboradores ou de ajustes em algumas funções e/ou atribuições. Durante o período de doze meses, esse conjunto de mudanças foi introduzido na empresa, buscando alcançar um maior nível de sincronização da estrutura formal com as RSI, com a finalidade de criar um contexto mais coeso e receptível que favorecesse os processos de mudanças organizacionais da empresa. Ao final deste período, foi aplicada uma nova bateria de questionário, objetivando avaliar as mudanças introduzidas e seus impactos nas RSI.

Por fim, no Capítulo 7, baseado nos objetivos, nas hipóteses e nas questões que motivaram a referida pesquisa, descritos no Capítulo 3, concluímos que o estudo aponta, claramente, como o conhecimento das RSIs possibilita uma maior eficácia nos processos de mudanças organizacionais.

A metodologia envolveu três etapas. Na primeira (Capítulo 5), foi aplicado um questionário, para mapear as RSI, acrescentando-se itens específicos que levantaram os níveis de conhecimento, de entendimento, de participação e de expectativa dos atores quanto aos processos de mudança organizacional que alteram dimensões significativas da cultura estabelecida. Na segunda etapa (Capítulo 6), apoiado nas informações levantadas, pôde-se planejar e implementar um conjunto de intervenções, e ao final deste período, dar início a última etapa (Capítulos 6 e 7), em que foi aplicada uma nova bateria de questionário, objetivando avaliar as mudanças introduzidas, seus impactos nas RSI e como tais redes puderam ajudar a compreender as dificuldades, ritmos e resultados dos processos de mudança.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS: MUDANÇA ORGANIZACIONAL E REDES SOCIAIS

Existe uma forte ligação recíproca, na estruturação deste estudo, entre o tema Mudança Organizacional e o tema Redes Sociais Informais (RSI). Contudo, em virtude do amplo leque de enfoques e da complexidade que envolve o primeiro, procuraremos, a seguir, abordar os aspectos mais orientados do referido tema com o contexto da empresa e com o histórico das suas mudanças. Estes aspectos serão detalhados nos Capítulos 3 e 4, objetivando posicionar o leitor quanto à relação entre os temas da pesquisa e quanto à relação desses com o contexto que envolve o estudo de caso.

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Segundo Wood Jr. (2000), ao abordarmos o tema Mudança Organizacional, a dificuldade maior é construir um corpo coerente de idéias diante de um universo teórico e prático multifacetado que evolui de forma turbulenta, apesar do constante movimento de retorno aos conceitos antigos, não raro fundamentados nos clássicos da filosofia ou das ciências econômicas.

2.1.1 Conceito e Categorização

Inúmeras são as tentativas acadêmicas e práticas de sistematizar o conceito que tenta categorizar a mudança quanto à intencionalidade, à origem, à temporalidade, ao objeto, à forma de implementação, dentre outras. Segundo Lima e Bressan (2003, p.25) que além de

considerar aspectos de outros autores, enfatizam a possibilidade de conseqüências negativas (o que é pouco comentado nos escritos), o conceito mais abrangente seria o seguinte:

Mudança organizacional é qualquer alteração planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter conseqüências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência e/ou sustentabilidade organizacional.

Segundo Wood Jr. (2000), o tema da Mudança Organizacional pode ser categorizado, de forma esquemática, de duas formas. A primeira mais ligada aos princípios da Escola de Administração Clássica, denominada de mudanças estruturais e a segunda relacionada aos princípios da Escola de Relações Humanas, denominada de mudanças comportamentais, de onde vem a surgir os estudos sobre a Cultura Organizacional, em virtude de contribuições de correntes sociológicas, antropológicas, filosóficas e das ciências políticas para o estudo das organizações. Podemos citar Deal e Kennedy (1982); Kock (1983); O'Toole (1985); Linder (1985); Schein (1988); Delisi (1990); como alguns dos representantes deste tema extremamente discutido e evidenciado nas últimas décadas.

Segundo Morgan (1996), o interesse recente em cultura organizacional denota a necessidade de reflexão sobre a importância da auto-imagem da organização em moldar quase todos os aspectos do seu funcionamento e, em particular, o seu impacto no contexto do qual fazem parte; assim, organizações devem dedicar considerável atenção para descobrir e desenvolver um apropriado senso de identidade. Ainda segundo Morgan, as referências à mudança em obras de teoria organizacional tentam identificar e catalogar manifestações de mudança, tratando de eventos que influenciam a natureza, o ritmo e a direção de flutuações tecnológicas, de mercado, demográficas e outras de ordem socioeconômica ou, de forma mais analítica, caracterizando a mudança de conceitos mais abstratos, tais como o grau de incerteza ou instabilidade.

Segundo Want (1990, *apud* WOOD JR., 2000), existem cinco tipos de mudanças:

Por opção: Trata-se da mudança que ocorre quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão.

Operacional: São mudanças que são implementadas para fazer frente a deficiências específicas, por exemplo a alteração em um determinado processo produtivo.

Direcional: São mudanças que envolvem alguma alteração estratégica necessária a um novo posicionamento tecnológico ou mercadológico, por exemplo.

Fundamental: São mudanças que impactam a própria missão da empresa, portanto de grande complexidade e impacto.

Total: São mudanças de grande abrangência, importância e urgência, pois envolvem um alto grau de criticidade, por exemplo, a iminência de falência.

Segundo Miller, Greenwood e Hinings (1999), as mudanças, ainda podem ser classificadas em transformadoras e graduais. As primeiras levam as empresas a tomar uma nova direção no que diz respeito a sua estratégia, a sua estrutura e a sua cultura. Essas mudanças afetam um grande número de aspectos numa organização, e não apenas um único campo, afetando mais de uma unidade ou departamento e isentam, habitualmente, os dirigentes no nível mais elevado. O objetivo dessas mudanças não é tanto o de fixar ou prolongar uma orientação existente, mas de levar a organização a empreender uma mudança. Já as segundas são relativas a questões de menor importância, tais como a resolução de conflitos ou a adoção de novos produtos, novos procedimentos ou novas técnicas, tendo como objetivo o ajuste de uma orientação existente em função das perspectivas do momento.

Já segundo Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999), a mudança pode ser radical ou incremental. A primeira trata de uma mudança de maior abrangência e complexidade, normalmente, motivada por algum acontecimento de maior criticidade, sendo intensa e envolvendo a todos. Já a mudança incremental, também denominada de mudança de dimensionamento da estrutura, é mais freqüente, de menor abrangência e de menor impacto, tendo, normalmente, como objetivo, melhorar ou ampliar para novas direções as formas operacionais existentes, ou seja, é a premissa do processo de melhoria contínua.

Para Harari (1991, *apud* WOOD JR., 2000), a Mudança Organizacional deve ser encarada como processo e caracterizada pelo princípio da melhoria contínua.

Ainda, segundo Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999), as Mudanças Organizacionais podem ser classificadas como não planejadas, ocorrendo de forma espontânea ou aleatória, podendo ser benéficas ou não. Para tanto, é necessário agir rápido visando neutralizar os desdobramentos indevidos e catalizar os aspectos e resultados positivos. Por outro lado, a mudança pode ser planejada, resultado de interesses específicos,

envolvendo planejamento, discussão, implantação e acompanhamento, visando assegurar as metas definidas. Tais metas incluem o propósito, a estratégia, a estrutura, as pessoas da organização, os objetivos, a cultura, as tarefas e a tecnologia. Em virtude da inter-relação dessas metas, qualquer mudança que ocorra em uma delas desencadeará ou envolverá outras mudanças, numa espécie de causa e efeito.

Ainda nessa linha, mas de forma complementar, Pina e Cunha (2002), em seu artigo “All That Jazz: Três aplicações do conceito de improvisação organizacional” destacam uma outra categoria de Mudanças Organizacionais, a qual é apresentada como complementar à mudança planejada, e denominada de mudança emergente. Esta última baseia-se no caráter da improvisação, sustentada pelos aspectos da inevitabilidade e relevância que envolve os processos de mudanças nas organizações, os quais são, metaforicamente, comparados a uma banda de jazz. Ainda segundo o autor, quase sempre, as razões das falhas atribuídas aos processos que envolviam as mudanças planejadas eram a resistência à mudança por parte dos membros da organização ou a uma deficiente implantação do modelo e não a necessidade de se criar margem de manobra para que as diversas partes do sistema respondam ao desafio, de uma forma imprevista a nível central. Abaixo, segue um quadro que ilustra as vantagens e inconvenientes da mudança emergente.

Vantagens	Inconvenientes
Cria disponibilidade para a mudança planejada.	Sua acumulação é lenta, adaptativa, requer aprendizagem.
Facilita a adesão aos bons resultados da mudança planejada.	É mais apropriada para exploração de oportunidades do que para a resposta a ameaças.
É sensível às especificidades locais, contextuais.	Limita-se à cultura e à tecnologias existentes – não questionando o <i>status quo</i> cultural e tecnológico.
Cria espaço para improvisação.	Pode revelar-se insuficiente para responder às transformações dos concorrentes.
Satisfaz as necessidades de autonomia, controle e expressão individual.	É mais difusa do que focalizada.
Proporciona <i>feedback</i> imediato.	Ocorre mais ao nível das operações do que da estratégia.
Facilita a aprendizagem organizacional	Seus efeitos possam freqüentemente despercebidos.

Desta forma, Pina e Cunha (2002) visam evidenciar que a mudança emergente complementa a mudança planejada, minimizando a dramaticidade que envolve o processo de mudança propriamente dito, aumentando a adaptabilidade da organização, logo, a capacidade de transformação do sistema.

Na grande maioria dos escritos acadêmicos e gerenciais sobre a Mudança Organizacional, aborda-se o aspecto das resistências internas às mudanças e o seu caráter inevitável, nocivo, inerente aos seres humanos, relacionado à manutenção do *status quo* de uma abordagem massificada, dentre outros, o que resulta em uma série de “receitas” que visam superar tal resistência. De uma forma ou de outra, todas essas “receitas” podem ser resumidas nas seis estratégias apontadas por Kotte e Schlesinger (1979, *apud* HERNANDEZ e CALDAS, 2001) para superar a resistência à mudança. São elas: educação e comunicação; participação e envolvimento; facilitação e suporte; negociação e acordo; manipulação e cooperação e coerção explícita e/ou implícita.

Hernandez e Caldas (2001) questionam alguns dos pressupostos tácitos, derivando contra-pressupostos sobre o fenômeno de resistência à mudança, conforme apresentado no quadro abaixo e em seguida, propõem um Modelo de Resistência Individual à Mudança, o qual utiliza o indivíduo como unidade de análise, compreendendo estágios desde a exposição aos estímulos apresentados pelo ambiente até a adoção de um comportamento resistente, ou a decisão para superar a resistência, ou a indecisão, ou a adoção espontânea da mudança, permitindo que os agentes de mudança possam desenvolver estratégias melhores e mais adequadas a cada circunstância específica.

Pressupostos	Contra-pressupostos
A resistência à mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é escassa/somente acontecerá em circunstâncias excepcionais. • Ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento. • A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.
A resistência à mudança é	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é um fenômeno saudável e

maléfica aos esforços de mudança organizacional.	contributivo. <ul style="list-style-type: none"> • A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudança fracassados ou inadequadamente desenhados.
Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança.	<ul style="list-style-type: none"> • Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança.	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência, quando ocorre, pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança e empregados.
A resistência à mudança é um fenômeno grupal/coletivo.	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.

Morgan (1996), em seu livro “Imagens da Organização”, além de apresentar algumas metáforas que evidenciam a forma como as organizações têm mudado, dedica um Capítulo específico para explicar os mecanismos de mudanças. No Capítulo intitulado “Revelando a Lógica da Mudança - As organizações vistas como Fluxo e Transformação”, o autor utiliza o termo *holovimento* ou *holofluxo*, bem como o conceito de *autopoiesis*, encorajando o entendimento da transformação ou evolução dos sistemas vivos como o resultado de mudanças geradas internamente, apresentando implicações interessantes para a compreensão das organizações; o conceito da teoria da causalidade mútua, onde se visa gerenciar e replanejar as relações e interconexões de modo a influenciar os padrões de estabilidade e mudança; e o princípio da oposição dialética, que visa buscar o entendimento das oposições que geram a mudança, que determinam o universo e que administram a mudança pelo reenquadramento destas oposições. Trata-se de estratégias complementares, objetivando mapear a natureza e a origem da mudança, de forma que possa entender a sua lógica.

O psicólogo Kurt Lewin, citado por Schemerhorn, Hunt & Osborn (1999), considera três fases distintas em qualquer processo de mudança. A primeira é o descongelamento, caracterizado pela necessidade de preparar todo o contexto para que a mudança seja implementada. A segunda é a fase da mudança propriamente dita, a qual

implica em modificar uma situação podendo envolver fatores como pessoas, tarefas, estruturas e/ou tecnologia. E por fim, a fase do recongelamento, responsável pela consolidação das mudanças no DNA da organização, assegura a continuidade e avalia os resultados, possibilitando a implementação de eventuais ajustes.

2.1.2 Escolas de Pensamento da Mudança

Miller, Greenwood e Hinings (1999), abordam as diferenças essenciais entre as escolas de pensamento da mudança, cujos estudos são classificados como práticos, empíricos e teóricos.

Práticos: Normalmente, escritos normativos, os quais se apóiam em anedotas e em opiniões e fazem recomendações concretas. Representantes: Kanter (1983, 1989); Tichy e Devanna (1986); Pascale (1990); Peters (1992); Senge (1990); Conor e Lake (1998); Plant (1986); Goss, Pascale e Athos (1993); Webber (1993); Nadler e Tushman (1989); Jick (1993).

Empíricos: Conclusões, na maioria das vezes, fundamentadas em fatos e só raramente apresentam recomendações aos dirigentes. Seu objetivo principal é ampliar conhecimentos. Representantes: Chandler (1992); Greenwood e Hinings (1996); Hinings e Greenwood (1988); Keck e Tushman (1993); Hambrick e D'Áveni (1989); Miller e Friense (1980^a, 1980^b, 1984); Mintzberg e McHugh (1986); Moore (1943); Tushman e Anderson (1988); Wilson (1992); Pettigrew (1985).

Teóricos: Enfocam uma abordagem conceitual. Contudo, apóiam-se, amplamente, ainda que às vezes de forma indireta, nos estudos empíricos e sistemáticos da mudança, e suas conclusões se inscrevem, geralmente, no mesmo eixo que aqueles dos trabalhos empíricos. Representantes: Baybrooke e Lindblom (1963); Cyert e March (1963); Hannan e Freeman (1984); Miller (1982); Quinn (1982); Starbuck (1983,1985); Tushman e Romanelli (1985); Tichy e Devanna (1986).

Em razão das orientações e conclusões similares das duas últimas escolas, expostas no quadro abaixo, não foi feita qualquer distinção entre estas, para efeito de comparação, pelos autores,

<p>Práticos</p>	<p>Os escritos abordam práticas que visam demonstrar que a mudança é absolutamente normal, “universalmente” necessária e que ela apresenta um caráter urgente para as empresas, as quais devem efetuar mudanças constantes , de fixar objetivos precisos, de planejar cuidadosamente, de seguir as tendências gerais e de reagir à situação.</p> <p>Como premissa, as organizações são sistemas flexíveis, cujas unidades, procedimentos e programas podem mudar independentes um do outro (ALDRICH, 1979).</p> <p>Os dirigentes possuem a informação necessária para fazer mudar sua organização de forma razoável, sistemática e racional. Quase sempre, evitam atingir o poder e os interesses particulares.</p> <p>Os escritos normativos são voltados para ação e propõem procedimentos das formas de fazer. Por exemplo, numa organização aprendiz (SENGE,1990), a idéia fundamental é a de evitar as transformações radicais em benefício de uma evolução contínua.</p> <p>Da mesma forma, o processo de melhoria contínua deve permitir a uma organização transforma-se de maneira progressiva e de chegar a uma mudança transformadora pelo viés de uma série de etapas bem planejadas e fáceis de serem colocadas em prática. A amostragem é vaga, as razões do sucesso são freqüentemente difíceis de explicar e a pesquisa se apóia sobre bases pouco sólidas e, quanto ao que levou ao fracasso das transformações empreendidas por especialistas da mudança, os escritos permanecem mudos.</p> <p>Os escritos normativos insistem sobre a importância de efetuar mudanças constantes , de fixar objetivos precisos, de planejar cuidadosamente, de seguir as tendências gerais e de reagir à situação.</p>
<p>Acadêmicos (Empíricos e Teóricos)</p>	<p>Os escritos enfatizam as dificuldades e perigos ligados às mudanças, por exemplo, à inércia, a complexidade, a imprevisibilidade, o alto custo, a criação de redemoinhos políticos e a desordem das mudanças organizacionais em larga escala e que elas são freqüentemente inúteis.</p> <p>Como premissa, as organizações são sistemas altamente organizados e solidamente estruturados, aos quais os objetivos, as políticas e as formas de funcionamento estão estritamente ligados. Basta mudar um elemento para desarranjar tudo (MILLER, 1990^a).</p> <p>São raros os dirigentes que possuem todo o conhecimento necessário e que tratam a informação racionalmente. É isso que faz com que eles continuem a privilegiar os modos de fazer e os hábitos que eram bem sucedidos no passado, mesmo quando os fatos demonstram sua fraqueza ou desuso. Os dirigentes desejam manter o <i>status quo</i> - seu prestígio, seus privilégios e sua reputação estão estreitamente ligados às suas políticas e aos seus valores.</p> <p>As organizações são submetidas a forças imitativas, normativas e</p>

	<p>coercitivas que tendem a modelá-las e a lhes impor uma direção. Quando os gestores enfrentam a incerteza ou a ambigüidade, eles têm, freqüentemente, uma tendência a imitar as organizações que tiveram sucesso (HAUNCHILD, 1993; HAVEMAN, 1993).</p> <p>Mostram como os processos de mudanças são longos, árduos e dificilmente controláveis, e não escondem as conseqüências políticas desagradáveis que podem deles originar-se. Os escritos acadêmicos analisam a forma como as coisas se desenrolam e como as empresas se adaptaram às mudanças transformadoras, e parecem concluir que a maior parte dos resultados não é nada convincente.</p>
--	--

Miller, Greenwood e Hinings (1999), ainda, diante da grande divergência entre as escolas, propõem algumas recomendações:

1 – Aproximar os trabalhos acadêmicos da realidade dos dirigentes, buscando a clareza de formulações, onde os pesquisadores levem em consideração as necessidades de seus leitores, que são os outros pesquisadores e os práticos.

2 – Definir, de forma mais precisa, os contextos a que se podem aplicar as conclusões dos pesquisadores acadêmicos, definindo a categoria da mudança, tipo de organização, o mercado ou contextos institucionais específicos; ou ainda, em setores específicos, tipos de organizações e certas etapas do ciclo de vida das empresas.

3 – Promover trabalho colaborativo entre os universitários e os especialistas da mudança encarregados das intervenções em longo prazo, possibilitando a transferência de conhecimento entre os dois campos, e levar os acadêmicos a ter uma concepção mais realista e mais normativa da mudança.

2.1.3 Cenário no Brasil

De uma forma geral, existe, nos escritos, um consenso de que a partir dos anos 90, em virtude do grande dinamismo, da alta complexidade em decorrência da tecnologia, bem como da interdependência entre os atores econômicos e sociais, o contexto vem se modificando e propiciando o surgimento de novas formas organizacionais.

Segundo Huber (1984, *apud* WOOD JR., 2000), o fenômeno das organizações pós-industriais representa uma resposta à natureza das mudanças societárias (maior disponibilidade de conhecimento, maior complexidade e maior turbulência), diante do que as empresas precisam dar ênfase à tomada de decisão, à inovação, à aquisição e distribuição de informações. Ainda nessa linha, Heydebrand (1989, *apud* WOOD JR., 2000), propõe que a turbulência ambiental, a complexidade e incertezas crescentes e uma condição de crise quase permanente caracterizam a mudança do capitalismo industrial para o capitalismo pós-industrial, diante do que, em resposta, a empresa pós-industrial tende a ser pequena, tendo como objeto de trabalho serviços ou informações, usando maciçamente tecnologia da informação, a divisão de trabalho informal, tendo sua estrutura descentralizada, flexível e informal. Por outro lado, Clegg (1990, *apud* WOOD JR., 2000) caracteriza um outro modelo, a organização pós-modernista, a qual se diferencia da organização modernista pela flexibilidade, pela orientação para consumo de nichos, pela adoção de opções tecnológicas baseadas na microeletrônica e pela multi-especialização.

Segundo Wood Jr. (2000), paralelo a todo o contexto acima, o institucional-cultural brasileiro relaciona-se a um ambiente empresarial marcado pelo hibridismo, o qual é caracterizado pela heterogeneidade, onde a diversidade e a variedade marcam a textura empresarial local; e pela convivência entre moderno e arcaico, possibilitando que encontremos, em um mesmo “*locus*” empresarial, estruturas pré-modernas, modernas e pós-modernas de organização de trabalho.

Ainda segundo o autor, diante desse cenário, é típico que, em decorrência da adoção de tecnologia gerencial importada, as empresas adotem de, forma temporária e/ou parcial, a tecnologia em questão para responder à pressão de adoção, sem no entanto, realizar mudanças substantivas ou ferir o *status quo*. Em seguida, o autor apresenta alterações nas configurações organizacionais ocorridas nas empresas brasileiras em três níveis: intra-organizacional, organizacional e interorganizacional, os quais são descritos a seguir.

Intra-organizacional - Na década de 80, motivados pelo sucesso do “modelo japonês”, tem origem a implantação de mudanças nos modelos de gestão, baseados em grupos, através de times autogerenciados, grupos semi-autônomos, círculos de controle da qualidade e outros. Em meados dos anos 90, muitas empresas incorporaram essa forma de trabalho, e nas empresas mais novas o modelo tende a ser dominante. Por outro lado, surgiram os modelos

híbridos, onde coexistem diferentes configurações, por vezes, no mesmo ambiente de trabalho.

Organizacional - Destaque para “indústria do *management*”, como consequência a criação de um espaço marcado por transições e rupturas, convivendo formas antigas e novas. Desenvolveu-se, portanto, uma condição de afastamento oscilante entre substância e imagem. Por outro lado, destaca-se, também, o esforço genuíno de muitas empresas em modernizar seus modelos de gestão e organização, através da implantação de modelos baseados em unidades estratégicas de negócios, de estruturas matriciais, da introdução de grupos de trabalho interdepartamentais em nível gerencial, da gestão baseada em processos, dentre outros. Cabe ainda ressaltar, que o alcance das referidas mudanças, envolveu, principalmente, as multinacionais e as empresas brasileiras de grande e médio porte, por conseguinte um grande número de empresas continua em estágios embrionários de gestão. E um último ponto a ser observado é o surgimento de modelos híbridos, com mudanças que transcendem o nível organizacional e atingem toda cadeia produtiva, misturando conceitos de virtualidade, matricialidade e sustentação estrutural em projetos e processos.

Interorganizacional - Nesse cenário, podemos evidenciar na última década, o avanço da privatização e redução do peso das empresas estatais na economia; aumento da concentração do capital e desnacionalização, em muitos setores; alterações substanciais na cadeia produtiva; crescimento do número de organizações do terceiro setor; impacto da tecnologia, propiciando o surgimento de novos empreendimentos, com ênfase para aplicações de e-business e internet.

2.1.4 Mudanças Organizacionais e a Força de Trabalho

Segundo Bastos (1998), o ritmo acelerado das mudanças decorrentes das transformações sociais, culturais, políticas e, especialmente, tecnológicas vem configurando novos cenários para perspectiva do trabalho, os quais resultam em claras implicações sobre as relações dos indivíduos com o trabalho, com as equipes e a gerência. O autor ainda analisa os impactos das referidas transformações na estrutura e padrões de gestão, os quais são sintetizados a seguir:

Relações de trabalho no âmbito da empresa - Maior flexibilidade organizacional; administração participativa; delegação de poder; oportunidades de aperfeiçoamento contínuo;

participação nos lucros; trabalhos em equipes; incentivos por desempenho; alta competitividade; projeto compartilhado entre todos os elementos da empresa; estruturas flexíveis com menor peso possível na hierarquia; busca de melhoria constante do trabalho cotidiano.

Estruturas mais leves conduzem a maior autonomia das unidades organizacionais -

Equipes temporárias; foco no grupo de trabalhadores, não mais no cargo individual; produtividade da equipe e não do indivíduo; construção de equipes altamente motivadas para o trabalho faz com que as estruturas formais se adaptem aos projetos de grupos, como estruturas matriciais; modelos mais participativos; diluição da autoridade tradicional; ampliação dos níveis de responsabilidade; maior transparência nas decisões organizacionais.

Na estrutura e padrões operacionais - Terceirização dos serviços que não atividades fins,

levando ao surgimento de pequenas e micro empresas e ao crescimento do trabalho autônomo; surgimento de novas ocupações associadas aos processos de inovação tecnológica; trabalho desenvolvido na própria casa do indivíduo; trabalhadores não permanentes e contratos de acordo com as demandas da produção; polivalência e politecnicidade do trabalho.

Ainda nesse contexto, Gradin (1999) coloca que abertura comercial, aliada à explosão da informação livre e instantânea, as quais impulsiona o atual salto tecnológico, atropela regulamentações e paradigmas, formando um novo ambiente para a relação capital-trabalho. De um lado, as empresas que lideram a cadeia produtiva despontam com tecnologia de informatização e automação, passando a gerar menos empregos diretos por unidade de produção; e, do outro, surge o enfoque do trabalho produtivo de forma cada vez mais flexível e informal. Em muitas áreas, o emprego tradicional já cedeu lugar ao trabalho produtivo, com cunho predominante de contribuição finita pré-pactuada.

2.1.5 Na Contramão

Todos os conceitos e abordagens, até agora, têm, como premissa, que a mudança é algo inevitável, imprescindível, incessante e onipresente e, portanto, as empresas que desejam permanecer no mercado, devem se manter em um processo de mudança contínuo, inovando, redefinindo funções, a própria estrutura organizacional, a forma de produzir ou prestar um determinado serviço, repensando as estratégias, redefinindo formas de relações com os *stakeholders*, tudo isso de forma frenética.

Como frisa Wilson (1992, *apud* MILLER, GREWOOD, HINNINGS, 1999, p.11), “O sucesso se tornou diretamente atribuível à capacidade de bem gerir a mudança estratégica e de fazê-la durar”. Por outro lado, como uma espécie de contra-ponto, podemos citar o artigo de Bendassolli (2003), no qual o autor afirma que, no contexto da gestão empresarial, o discurso de mudança talvez seja um exagero, ou uma ferramenta retórica, que ajuda a acentuar a sensação de turbulência e a vender “produtos” (talvez placebos) para tratá-la.

O autor cita o artigo de Christopher Grey, da Universidade de Cambridge, intitulado de “O fetiche da mudança”, no qual o pesquisador destaca que é um equívoco afirmarmos que o momento atual é caracterizado como uma época das mais intensas ou mais abrangentes mudanças em relação a outros períodos, sem ajustarmos a maneira como percebemos a mudança, ou seja, se existe uma tendência de deslocarmos situações e acontecimentos de outras épocas e culturas e de interpretá-los segundo os padrões vigentes de racionalidade. Um outro componente do fetiche da mudança é a globalização e as novas tecnologias como sendo os grandes catalisadores das transformações que experimentamos. Contudo, o autor cita pesquisas e conclui que, dificilmente, a economia mundial foi menos integrada antes de 1914 do que ela é hoje, denotando que, além da globalização e da tecnologia, muitos outros fatores, como o perfil demográfico, os movimentos políticos e sociais, e as tendências culturais e comportamentais constituem vetores igualmente importantes para a transformação.

Por fim, o terceiro elemento do fetiche da mudança é a crença de que é possível planejar e controlar a mudança, visto que intervenções culturais e comportamentais são extremamente complexas e, em um estilo estrito e, racionalmente, mecanicista, que atinge seu auge com o conceito de gerenciamento da cultura organizacional, tem alcance limitado. Concluindo, o autor coloca que junto às mudanças que não são questionáveis, absorvemos o discurso da mudança, uma retórica tão poderosa de um imaginário rico e convincente, alimentado pela mídia de negócios para os males da ansiedade e dos insucessos, quando devemos nos tornar mais capazes de gerar mudanças substantivas, com mais fatos e menos ficção

Nessa linha de contra-ponto, podemos citar uma outra pesquisa, realizada junto a 121 executivos de diversas empresas, com o objetivo de revelar o “lado positivo” da resistência à mudança. Tal aspecto pode parecer extremamente contraditório, segundo Chu

(2004), em virtude da percepção generalizada de que mudar é positivo, e, portanto,, qualquer força que se coloque contra a mudança só pode ser negativa, como também a visão de que a agilidade e a capacidade de ação dependem de forte convergência de visão e propósitos, e, portanto, qualquer “vetor” contrário é indesejável. Em seguida a autora chega a classificar os aspectos positivos da resistência à mudança em categorias, a saber: a contribuição para identificação e tratamento de lacunas; a identificação dos riscos envolvidos; o estímulo à reflexão e discussão; a melhoria do relacionamento interpares; o aperfeiçoamento do processo de comunicação; a identificação das necessidades específicas de cada área e a verificação do alinhamento da mudança com os objetivos estratégicos da empresa.

Com base no que foi abordado anteriormente no tópico “Mudanças Organizacionais e a Força de Trabalho”, atravessamos um momento de fortes dúvidas sobre a própria continuidade do emprego, em uma época de precarização das relações de trabalho e estímulo a que cada trabalhador construa a sua carreira, não tendo como referência central uma organização empregadora. Como uma espécie de contra-ponto, podemos citar, o trabalho de Bastos (1998), que trata do comprometimento do trabalho e sua importância para as organizações por estarem expostas às pressões por qualidade e competitividade, necessitando, de forma imperiosa, de uma força de trabalho efetivamente comprometida com a sua missão e valores.

Segundo Kanter (1997), o reconhecimento dos paradoxos criados pelas mudanças atuais, aliados à crença na emergência de um novo contrato social, aumenta a importância do comprometimento e as mudanças atuam no sentido de fragilizar o vínculo com a empresa e o fortalecimento com a própria profissão ou equipe de projeto. A autora confia em um contrato social, no qual as organizações se comprometam com um conjunto de políticas de pessoal que dão suporte ao crescimento profissional, ao aprendizado contínuo, à criatividade, à inovação, mesmo não tendo em vista a retenção a longo prazo.

2.1.6 Mudanças Organizacionais e os Processos Cognitivos

Segundo Bastos (2003), a compreensão e transformação dos processos organizacionais perpassam o conhecimento da cognição humana, uma vez que as próprias organizações são produtos de ações individuais e coletivas, os quais se entrelaçam em um espaço e tempo que delimitam e circunscrevem suas interações. Nessa linha, Weick (1987), utiliza o conceito de um “sistema frouxamente unido” para definir organização, rompendo,

radicalmente, com a visão clássica das organizações como entidades racionais e estruturadas. Para tal, o autor se apóia na teoria da dissonância cognitiva, onde as pessoas agem e, de forma retrospectiva, constroem explicações que sustentam aquelas ações. Um outro conceito utilizado pelo mesmo autor para definir organização é “mente coletiva”, a qual é explicada como a unidade entre cognições compartilhadas e ações desempenhadas que faz com que as práticas sejam naturais e, muitas vezes, automáticas.

Bastos (2003) aponta que os processos cognitivos que envolvem o contexto de trabalho e o comportamento do trabalhador são bases para inúmeros modelos que visam analisar e explicar fenômenos e processos organizacionais, tais como motivação, satisfação, comprometimento, envolvimento no trabalho. Ainda segundo o autor, a compreensão dos processos cognitivos envolvidos na construção do significado atribuído às experiências cotidianas, adicionalmente, nos conduz a ressaltar a importância do engajamento e participação das pessoas nas decisões que lhes dizem respeito. Neste sentido, todo o movimento na direção de aprofundar e enraizar práticas cooperativas que impliquem em distribuição de poder e ampliação da autonomia deve trazer resultados significativos para a construção de uma organização enquanto “mente coletiva” ou “significados subjetivos compartilhados”.

Quando a influência cognitivista deixa de se localizar em temas específicos de um determinado nível de análise, e o próprio conceito de organização é repensado sob a influência dessa nova perspectiva teórica, estamos diante de uma transição conceitual, apontada por Rousseau (1997). Segundo a autora, além do significado do ato ou processo de organizar, o termo organização passa a associar-se ao significado de um grupo de pessoas organizadas em torno de um trabalho ou objetivo, ou, alternativamente, o corpo administrativo de um negócio. Nesse sentido, a organização é vista como um processo, o que se traduz em uma particular atenção para o nível grupal, **redes sociais, cognição gerencial, construção de sentido**, entre outros, enfim, uma abordagem que vê **a organização como uma construção social**.

Em seguida, estaremos apresentando o outro pilar teórico da pesquisa, a análise das redes sociais, abordando o conceito, o histórico, as perspectivas mais recentes, que enfatizam a importância da administração das redes pessoais, e os critérios estruturais que foram utilizados no mapeamento das RSI de amizade, de confiança e de informação.

2.2 REDES SOCIAIS INFORMAIS

Apesar de o conceito de rede ter vários enfoques, no plano técnico-operacional, comumente, denota a idéia de fluxo, de circulação, de interligação como, por exemplo, quando utilizado para definir aspectos tecnológicos (redes sem fio, redes de computadores), geográficos (redes fluviais, redes ferroviárias), biológicos (redes neurais, redes de vasos sanguíneos), políticos (redes de influência, redes de afiliados partidários) e financeiros (rede bancária, rede financeira internacional).

Estaremos focando, naturalmente, na perspectiva social, dentro do contexto da teoria organizacional. Ainda neste contexto o tema redes sociais possui escopo bastante amplo, reunindo estudos que envolvem as interações entre empresas e suas nuances, denominadas de redes interorganizacionais. Estas sofrem um grande conjunto de variações e aplicações que dependem do tipo de ambiente em que a empresa ou o conjunto de empresas atue, em termos de pressões ambientais, que envolvem pessoas, estratégia, estrutura organizacional, tecnologia, etc. Algumas dessas variações são as formações de *joint-ventures*, consórcios, franchising, as fusões e aquisições, as organizações virtuais. E de outro lado, os estudos que abordam a relação entre pessoas de uma organização, inclusive as relações fronteiriças dessas pessoas com pessoas de outras organizações, com as quais a troca de informações ocorre, denominada de redes intraorganizacionais.

Segundo Martelo (2005), a análise de redes estabelece um novo paradigma na pesquisa sobre a estrutura social. Para estudar como os comportamentos ou as opiniões dos indivíduos dependem das estruturas nas quais eles se inserem, a unidade de análise não são os atributos individuais (classe, sexo, idade, gênero), mas o conjunto de relações que os indivíduos estabelecem através das suas interações uns com os outros. A estrutura é apreendida concretamente como uma rede de relações e de limitações que pesa sobre as escolhas, as orientações, os comportamentos, as opiniões dos indivíduos.

Segundo Soares (2002), a análise de redes compreende os seguintes princípios:

A - os atores e suas ações são vistos como interdependentes, em vez de unidades autônomas;

B - os vínculos relacionais entre atores são canais de transferência ou fluxo de recursos (materiais ou não-materiais);

C - os modelos de rede que centram atenção sobre os indivíduos vêem o ambiente estrutural da rede como algo que pode fornecer oportunidades ou constrangimentos à ação individual;

D - os modelos de rede conceituam estrutura (social, econômica, política e assim por diante) como padrões duradouros de relações entre atores;

E - a estrutura afeta formalmente a ação, por meio de um determinismo fraco – estruturas altamente homogêneas induzem certas práticas, por causa do tipo de contatos que elas favorecem;

F - a estrutura afeta a percepção do próprio interesse – por exemplo, qualquer pessoa que quer casar perceberá um cônjuge elegível do próprio status social, como a escolha mais econômica;

G - os indivíduos racionais tomam decisões de acordo com próprio interesse, isto é, com base numa escala de preferências – racionalidade relativa;

O autor, ainda, destaca a importância de reconhecer que a unidade de análise, no campo das redes sociais, não é o ator individual, mas uma entidade, que consiste no conjunto de atores e nas ligações/laços entre eles. Ao focalizar díades (dois atores e seus vínculos), tríades (três atores e seus vínculos) ou sistemas maiores, a análise de redes confere, à luz dos vínculos relacionais entre os atores sociais, operacionalidade à estrutura.

2.2.1 Histórico

Três foram as principais correntes que deram origem ao conhecimento atual sobre redes sociais, conforme síntese feita por Scott (2000), representadas na figura a seguir.

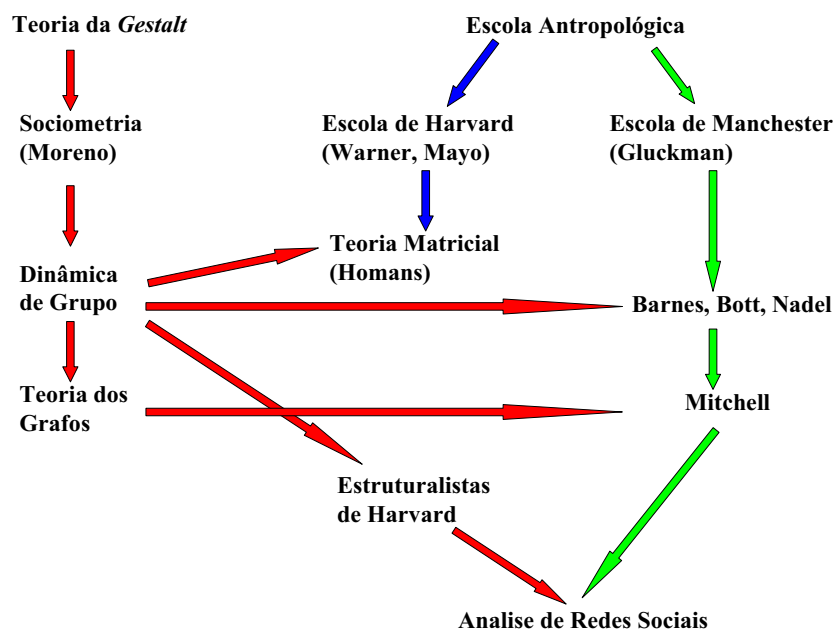


Figura 1 - Origem da Análise de Redes Sociais
 Fonte: Scott (2000 p. 8)

A primeira diz respeito aos analistas sociométricos, que trabalharam em pequenos grupos e criaram muitas técnicas avançadas como a **teoria dos grafos** (ramo da matemática que permite a resolução de problemas complexos, por meio de representações gráficas que incluem pontos, arcos, arestas, etc.). Em 1930 um grupo de emigrantes alemães, influenciados pela teoria da “*Gestalt*”, foi trabalhar nos Estados Unidos com psicologia cognitiva e social. Este trabalho produziu estudos importantes em fábricas e comunidades, enfatizando as pesquisas sobre a estrutura de grupos. Moreno é o representante de maior destaque dessa corrente, responsável pelo desenvolvimento da utilização de sociogramas (representações gráficas que indicavam as relações sociais dos indivíduos, em vilas, tribos e, até mesmo cidades) para representar as propriedades formais de configurações sociais.

A segunda diz respeito aos pesquisadores de Harvard, também na década de 30, que exploraram os padrões das relações interpessoais e a formação de subgrupos (cliques). Os trabalhos desenvolvidos pelos antropólogos e sociólogos foram baseados em algumas das idéias do sociólogo britânico Radcliffe-Brown. Warner e Mayo são destaques dessa corrente, produzindo estudos importantes em fábricas e comunidades que enfatizaram a importância das relações informais, interpessoais nos sistemas sociais. Scott (2000), destaca os estudos na fábrica “Hawthorne” e de “Yankee City”, bem como um outro estudo similar a este último,

realizado por um outro grupo ligado a Warner e denominado de “Old City”. Segundo os estudos do primeiro grupo as pessoas são integradas às comunidades através de relações informais e pessoais da família e dos subgrupos (cliques) e não apenas através das relações formais dos aspectos econômicos e políticos. Já os estudos em “Old City” tiveram como pilar central o mapeamento dos subgrupos (cliques) e as sobreposições delimitadas pela idade e classe social, sugerindo uma série de hipóteses estruturais sobre as conexões entre os referidos subgrupos (cliques), como, por exemplo, a intermediação entre classes sociais diferentes.

Por outro lado, idéias emergiram de estudos de pequenos grupos entre 1930 e 1940, dando origem a um trabalho em paralelo aos trabalhos citados anteriormente, vindo a se reunir no final da década de 40, através dos trabalhos de Homans, os quais se centravam na idéia que as atividades humanas conduzem as pessoas a interagirem umas com as outras, e essas interações variam de acordo com a frequência, duração e direção, e são a base sobre a qual os sentimentos se desenvolvem entre as pessoas.

Homans coloca que a sociometria desenvolvida por Moreno provê uma base metodológica para aplicação desta teoria a situações sociais particulares, reexaminando um número de recentes estudos para ilustrar suas idéias, dentre os quais “Hawthorne” e “Old City”, dando origem à teoria matricial (utilização de matrizes para representar relações em grupos sociais). Apesar de uma matriz conter a mesma informação que um respectivo grafo, a padronização e utilização apoiada nos *softwares* foram fundamentais para o crescimento do uso da primeira a partir da década de 40. Além do mais, muitos pesquisadores encontravam-se insatisfeitos com a apresentação confusa dos grafos de ordem elevada (muitos pontos) e pela falta de padronização, permitindo que um mesmo sociograma fosse representado de formas diferentes), a partir da utilização de métodos matriciais para representar o envolvimento de mulheres e eventos sociais, em determinada pesquisa.

A terceira escola, diz respeito aos antropólogos de Manchester, que construíram sobre as duas correntes anteriores a fundamentação para investigar a estrutura de relações comunitárias em tribos e pequenas vilas. Trata-se de uma linha paralela de desenvolvimento do trabalho de Radcliffe-Brown, enfatizando a análise dos conflitos e contradições, ao invés da integração e coesão, aplicando essas idéias no estudo de sociedades tribais africanas e, um pouco mais tarde, a pequenas cidades rurais da Inglaterra. Barnes, Mitchell e Bott são os nomes a serem destacados pela contribuição na construção dos alicerces da teoria de análise de rede social. Segundo Mitchell (*apud* SCOTT, 2000), as redes sociais incorporam tanto o fluxo de informações, que envolve a transferência de informações entre os indivíduos, o

estabelecimento de normas sociais e a criação de certo consenso, quanto uma transferência de recursos e serviços, que ele denomina de ação instrumental. Segundo Scott (2000), a interpretação de Mitchell para a teoria dos grafos e para a sociometria o levou a focar, exatamente, nas características de organização informal e interpessoal que foram ressaltadas por Mayo, Warner e Homans. Essas escolas caminharam juntas até os anos 60 e 70, novamente desembocando em Harvard, quando a análise de redes sociais contemporânea foi criada.

No final da década de 60, cresce o interesse no desenvolvimento e no uso de conceitos de redes sociais por parte de antropólogos e sociólogos. Conforme Wolfe (1978, *apud* MARINHO SILVA, 2003), a partir de 1969, uma série de artigos marcaram o advento da teoria de redes aplicada ao estudo de fenômenos sociais. Entre as mais relevantes compilações dos artigos deste período são citadas “Redes Sociais em Situações Urbanas”, organizada por Clyde Mitchell e publicada em 1970, sob organização de D.R. Aronson e “Análise de Redes: Estudos sobre a Interação Humana”, compilação de artigos organizada por Boissevain e Mitchell, publicada em 1973.

A década de 70 é marcada, principalmente, pelos trabalhos de Laumann (1973), Galaskiewics (1977) e Wellman (1979), todos abordando a tomada de decisão em comunidades. Cabe ressaltar que é, também, na década de 70 que se intensificam os trabalhos voltados para o cenário das organizações, tanto a abordagem das redes interorganizacionais quanto das redes intraorganizacionais, cabendo destaque, respectivamente, o trabalho de Cook (1977), o qual aborda o poder e redes interorganizacionais e o trabalho de Brass (1985), o qual aborda influências de gênero nas relações intraorganizacionais.

Em meados dos anos 80, surgem os trabalhos de David Krackhardt, os quais passam a ser um marco para a análise de redes sociais. Segundo Krackhardt e Hanson (1993), normalmente, associa-se, intuitivamente, as RSI a aspectos negativos, os quais contrariam as normas, o racionalismo e o profissionalismo que formam a estrutura formal das organizações. Os autores colocam que parte desta visão distorcida a respeito das RSI, que chegam a ser encaradas até mesmo como sabotadoras, deve-se à frustração dos executivos com os baixos resultados das reestruturações em suas organizações e à incompreensão dos mesmos a respeito do papel das redes informais envolvendo o desempenho das tarefas por parte dos

empregados, assim como destacando a importância de sincronizá-las com os objetivos da organização, visando potencializar os resultados.

Krackhardt e Hanson (1993) mapearam as redes de aconselhamento, de confiança e de comunicação em organizações pesquisadas, por identificarem estes conteúdos como os mais importantes a mapear, em virtude da potencialidade de sincronização destes com os objetivos formais das organizações. Para tal, questionários foram aplicados em grupos de funcionários e em um grupo de gerentes, com finalidades distintas. O primeiro tinha como objetivo o mapeamento das redes propriamente ditas. Já o segundo tinha como finalidade validar a percepção dos gerentes em relação às referidas redes. Apesar da preocupação explícita dos atores em adquirir a confiança dos entrevistados e da garantia de confidencialidade, Lazega (1998, *apud* SILVA, 2003), questiona a honestidade das respostas desses tipos de conteúdo dos questionários, uma vez que se trata de aspectos confidenciais, privados e até de poder, o que, dificilmente, emergiria de forma verdadeira. Para tanto, Lazega (1998) defende a utilização de perguntas indiretas, sugerindo a existência do tipo de relação que se busca mapear. Contudo, deve-se ficar atento para que, na formulação de tais perguntas, não se permita um entendimento dúbio ou variável na interpretação. Por exemplo, a relação de amizade pode ser definida de forma diferente por cada ator. Com base em suas pesquisas, os autores, evidenciaram uma intensa correlação entre as RSI intraorganizacionais de amizade e confiança e as reestruturações organizacionais bem sucedidas.

Tais aspectos metodológicos, mencionados acima, bem como a formulação de perguntas indicativas da qualidade das relações entre os atores, são abordados no questionário utilizado por Kuipers (1999) em sua tese de Doutorado, o qual será melhor detalhado no Capítulo 3. Kuipers (1999), em seu trabalho, identifica três tipos de rede informais, são elas:

Rede de amizade: Rede informal baseada na troca de amizade e socialização.

Rede de confiança: Rede informal na qual um ator se permite correr riscos, abrindo mão do controle dos resultados, e tornando-se dependente de outro ator, sem a força ou coação da relação contratual, estrutural, legal ou de terceira pessoa (revela com quem eram trocadas confidências, em que laços de confiança são mais centrados na pessoa do que na posição formal que ocupa). **Rede de informação:** Rede informal na qual a informação é conduzida sobre o que está acontecendo na organização, e que afeta todos os seus membros (revela o fluxo de informações entre os atores).

A autora evidencia, em sua pesquisa, a forte correlação entre as RSI intraorganizacionais de confiança e os processos de mudanças organizacionais bem sucedidas, bem como a correlação entre a satisfação com o trabalho e as RSI intraorganizacionais de informação.

Segundo Leroy-Pineau (1994, *apud* MARTELETO, 2001) o conceito de rede tem, em termos gerais, uma dupla aplicação: a "utilização estática" e a "utilização dinâmica". A primeira explora a rede estrutura, ou seja, lança mão da idéia de rede para melhor compreender a sociedade ou um grupo social por sua estrutura, seus nós e suas ramificações. Essa foi a contribuição que o enfoque de redes sociais deu à sociologia e a outras ciências. A segunda explicita a rede sistema, o que significa trabalhar as redes como uma estratégia de ação no nível pessoal ou grupal, para gerar instrumentos de mobilização de recursos.

Dabas e Najmonovich (2002, *apud* SANTOS, 2004) organizaram a coletânea de estudos apresentados no encontro internacional de redes sociais em Buenos Aires, que foram agrupados em quatro temas principais do encontro: redes sociais hoje, problemas acerca da participação em redes sócias, problemática da intervenção e facilitadores e obstáculos do trabalho em rede. A discussão perpassa pela introdução de um marco epistemológico para pensar as redes inseridas nos paradigmas contemporâneos, visão do macro contexto e consideração das redes na aldeia global a partir do desenvolvimento tecnológico deste século. Da mesma forma, como a rede social afeta e é afetada pela saúde mental do indivíduo, entre outros caminhos de análise.

Cross e Prusak (2002), em seu artigo “The People Who Make Organizations Go – or Stop”, partem da premissa que o real trabalho, na maioria das organizações, é realizado através das Redes Informais. Segundo os autores os gerentes buscam, na relação com as pessoas, informações e recursos necessários para que o trabalho aconteça. Contudo, para a maioria das corporações, tais redes é uma ameaça invisível, por não poderem ser observadas e nem gerenciadas, e como resultado, ignoradas. Ainda segundo os autores, esse não é o caminho, pois é inteiramente possível desenvolver, sistematicamente, o gerenciamento das redes sociais informais através da aplicação de questionários que visem responder a perguntas tais como:

Com quem os funcionários falam regularmente sobre o trabalho ?

De quem os funcionários obtêm informações técnicas ?

De quem os funcionários obtêm informações políticas sobre a empresa ?

A quem o funcionário recorre de um conselho para tomar uma decisão importante?

Com quem o funcionário discute uma nova idéia ?

Com quem o funcionário interage, aumentando sua motivação ?

Em resumo, as possibilidades de mapas de relação que formam as redes informais são ilimitadas, podendo ser ajustadas de acordo com as necessidades de cada organização. Por outro lado, *softwares* podem ser utilizados para gerar os respectivos mapas, cujos desenhos manuais seriam quase impossíveis, dependendo do número de atores que formam o grupo de análise. Cross e Prusak (2002) também identificam quatro papéis desempenhados por atores das redes informais, a saber:

Conector Central: São os atores que ligam a maioria dos demais atores uns com os outros. Normalmente, não são os líderes formais das unidades ou departamentos, mas sabem com quem conseguir informações e recursos necessários para que o trabalho seja realizado, como também, gastam horas ajudando outros atores do grupo. Contudo, apesar de serem facilmente identificados pelos colegas, são dificilmente reconhecidos e recompensados pela organização. Normalmente, as pessoas são levadas a cometer o erro de achar que ocupar uma posição central forte é sempre bom e que as pessoas centrais são extremamente valorizadas pelo grupo. De um lado, a maioria dos atores que desempenha o papel de conector central age de forma positiva, incrementando a produtividade e servindo como um catalizador junto aos demais atores. Nestes casos, é interessante que o gestor reconheça, estimule e até gratifique sua colaboração para com a rede, o que pode ser o primeiro passo para uma norma de cooperação de ações. Por outro lado, alguns conectores centrais podem atuar conscientemente ou inconscientemente como “gargalos”, prejudicando o desempenho da Rede Informal. Tal situação pode ser caracterizada de duas formas. A primeira são aquelas pessoas que se posicionam como “jogadores” centrais, objetivando reter informações ou obter mais força. Nestes casos, a análise de RSI pode auxiliar a identificar essas atitudes e facilitar conversas sobre a mudança dos referidos comportamentos ou redesenho de funções ou, ainda, o “*job rotation*” pode ser uma solução. A segunda são aquelas pessoas que trabalham de forma frenética, mas não conseguem responder rapidamente às demandas, em função da grande dependência em torno deles. Já nestes casos, relocar responsabilidades pode ser uma solução (Cross e Prusak, 2002).

Expansor de Fronteiras: São atores que são uma espécie de embaixadores, ligando-se a atores de outras organizações ou a filiais (partes) da empresa. Tal papel é fundamental quando pessoas necessitam compartilhar de habilidades e necessitam estabelecer alianças estratégicas para desenvolver novos produtos, por exemplo. As organizações, normalmente, possuem poucos atores que desempenham o referido papel, em virtude da expertise necessária e da necessidade de possuir um perfil que seja aceito por diferentes grupos. Trata-se de um papel fundamental, principalmente, em empresas globais, e em processos de inovação, em virtude da possibilidade de conectividade com importantes redes (Cross e Prusak, 2002).

Corretor de Informação: São atores que ligam subgrupos da rede, evitando que o fluxo das informações seja interrompido através da fragmentação da rede. Os atores que desempenham o papel de corretor de informação são tão importantes quanto o conector central, pois possuem o mesmo poder sem possuir a quantidade de ligações diretas que caracteriza este último. Contudo, o corretor de informação é caracterizado pela grande quantidade de conexões indiretas, o que facilita a utilização dos mesmos para gerenciar grandes redes informais, através da disseminação de certos tipos de informações e promovendo a conectividade na rede com investimentos menores de tempo e energia (Cross e Prusak, 2002).

Especialista Periférico: São atores a quem outros atores recorrem quando necessitam de algum tipo de apoio especializado, de informações ou de conhecimento técnico ou de habilidades específicas. Existem muitos atores que ocupam posições periféricas, para os quais é necessária uma maior intensidade de ligações, por serem novos na organização, por exemplo. Nestes casos, deve-se envolvê-los em projetos internos ou externos com colegas mais experientes, criando uma espécie de “*mentoring*” ou em programas e reuniões que facilitem o envolvimento, através do entendimento de interesses e especialização. Mas o especialista periférico posiciona-se na periferia de forma intencional, em virtude das características das atribuições que desempenha, como, por exemplo, profissionais que realizam uma série de reuniões com clientes ou mesmo atribuições de pesquisa envolvendo um ambiente de trabalho mais restrito, ou até mesmo por razões pessoais. Pode ser um grande erro, o gerente tentar integrar o especialista periférico através da criação de um ambiente que vise uma maior conectividade com outros atores da organização, quando o importante é potencializar as características inerentes ao papel (Cross e Prusak, 2002).

Cross e Prusak (2002) destacam, ainda, a importância do gerenciamento das redes pessoais, por parte dos gerentes, pois através das análises das redes sociais, as pessoas podem identificar onde elas necessitam construir mais ou melhores seus relacionamentos interpessoais. Os autores em suas pesquisas destacam que as pessoas com redes pessoais fortes, ou seja, desempenhando papéis de destaque, são mais satisfeitos com seus trabalhos e permanecem mais tempo nas organizações que funcionários com redes pessoais fracas. Afirmam, também, que gerenciar com atores que desempenham papéis de destaque não só incrementa a produtividade, mas também auxilia os executivos a reterem as pessoas que fazem as organizações funcionarem.

O político organizacional habilidoso pode sistematicamente cultivar tais redes sociais e alianças, incorporando, sempre que possível, a ajuda e influência daqueles que tenham interesses ou habilidades diferenciadas no campo no qual opera. As redes permanecem informais e, em certo grau, até invisíveis, incorporando pessoas com base em articulações e troca de benefício mútuo (MORGAN, 1996).

Silva (2003) mapeou as redes informais de amizade, confiança e informação, envolvendo os operadores e técnicos de manutenção de duas plantas petroquímicas da organização que ele trabalhava, as quais passariam por um processo de união envolvendo a divisão de Gases e Química. O estudo permitiu visualizar padrões irregulares de comunicação, estruturas frágeis nas redes, buracos nas redes e relações implodidas, buscando minimizar as tensões existentes entre o grupo de operadores e técnicos de manutenção através de eventos e dinâmicas de grupo.

Segundo Krackhardt e Brass (1994) temas como liderança, motivação e o desenho de cargos são aspectos ainda não abordados pelos analistas de redes sociais, apesar do grande potencial de desenvolvimento. Por outro lado, temas como jogos de poder, “*turnover*” e absenteísmo, inovações, satisfação de trabalho, coalizões temporárias, fenômeno da cognição, dentre outros, são objetos de pesquisas dos analistas de redes sociais. Em relação ao tema cognição e a relação com a análise das redes sociais podemos citar os estudos recentes de Santos (2004) e Régis (2005).

Santos (2004) analisou o compartilhamento de significados atribuídos à mudança em redes sociais informais, numa organização de grande porte do setor petroquímico em

processo de privatização na Bahia. Segundo a autora, a análise da rede social demonstrou ser ferramenta útil para explorar a visão que os trabalhadores têm em relação à mudança na organização a que pertencem. Para tanto, foram mapeadas as três redes sociais informais identificadas na literatura, com o objetivo de analisar as características macro e micro-estruturais. Cabe ressaltar que os atores identificados como os conectores centrais, na sua maioria, foram componentes do núcleo, o que evidencia que quando se trata de trocar informações, os gestores possuem um papel essencial.

Régis (2005) realizou uma pesquisa junto às incubadoras de empresas de base tecnológica do Recife, abordando a intersecção dos temas de redes sociais, mentoria e cognição empreendedora, com o objetivo principal de compreender a construção social da rede de apoio ao desenvolvimento da carreira dos empresários incubados. Este autor tomou como objeto de investigação, o capital social, a mentoria e a cognição empreendedora e os processos pelos quais a rede de mentoria opera no contexto das referidas incubadoras. Os resultados são dispostos com base na dimensão cognitiva, na dimensão estrutural e na dimensão relacional, bem como na integração das três dimensões.

Cross e Parker (2004) publicaram o livro “The Hidden Power of Social Networks”, resultado de anos de pesquisa em cerca de sessenta organizações de diferentes ramos de atividades, onde afirmam que os gerentes que definem como alvo estratégico as redes sociais informais podem aumentar rapidamente a eficiência e a eficácia nas organizações e ampliar as oportunidades de inovações. Com isso, não se quer dizer que uma maior conectividade é sempre melhor, até mesmo porque, qualquer que seja o tamanho da rede, não é possível que um ator esteja conectado com todos os demais atores, pois isso não é desejável, uma vez que o aumento indiscriminado de ligações pode funcionar como redutor na produtividade. Na verdade, um dos grandes benefícios da análise de redes, frequentemente surge da identificação de ligações excessivas, permitindo que os gerentes definam caminhos para minimizar a dependência de pessoas e reduzir o tempo gasto com as excessivas ligações. Nessa linha, a análise das redes pode ser muito útil em revelar padrões de conectividade em funções, divisões ou unidades de negócios, os quais são fundamentais para formação de alianças, para o desenvolvimento de novos produtos, para fortalecer as lideranças e outras ações que sustentam as estratégias, bem como para ajudar a identificar muitos profissionais subutilizados e frustrados, os quais devem ser auxiliados a serem integrados ao grupo. Os autores apresentam aplicações comuns à análise da rede social, conforme a seguir:

Apoiando parcerias e alianças - Executivos estão, cada vez mais, empregando iniciativas que englobam toda a organização, como alianças ou outras formas de parcerias estratégicas para alavancar as habilidades singulares de suas organizações. A análise de redes sociais pode iluminar a eficácia de tais iniciativas, em termos de fluxo de informações, transferência de conhecimento e tomada de decisões.

Avaliando a execução estratégica - Competências chave ou aptidões em trabalhos que demandam conhecimento especializado são geralmente o produto da colaboração que passa por fronteiras funcionais e departamentais. A análise de redes sociais permite que executivos determinem se a colaboração interfuncional ou departamental apropriada está ocorrendo de forma a apoiar os objetivos estratégicos.

Melhorando a tomada de decisões estratégicas em redes de alta liderança - Uma função chave de equipes de alto escalão é adquirir informações, tomar decisões seguras e propagar tais decisões de forma eficaz para o resto da organização. A análise de redes sociais, quando feita com a equipe líder juntamente com o nível logo abaixo pode fornecer informações diagnósticas valiosas para a liderança, além de auxiliar a avaliação de conexões dentro de uma equipe líder, pode, também, revelar como as informações estão entrando e saindo deste grupo.

Integrando redes através de processos chave - Redes informais através de processos chave são geralmente fragmentadas por fronteiras funcionais. Tanto as barreiras cognitivas quanto as organizacionais podem freqüentemente impedir que grupos efetivamente integrem habilidades singulares, o que pode prejudicar a qualidade, eficiência e inovação. Como os mapas de processos foram para a reengenharia, a análise de redes sociais fornece uma avaliação diagnóstica de informações e fluxo de conhecimento, tanto dentro quanto através de funções críticas para um processo chave.

Promovendo inovações - A maioria das inovações de importância é um esforço que exige colaboração. Seja a preocupação com o desenvolvimento de novos produtos ou iniciativas de melhoria de processos, a análise de redes sociais pode ser particularmente elucidativa na avaliação tanto de como uma equipe está integrando suas habilidades quanto da eficácia em atrair as habilidades de outros dentro da organização.

Assegurando a integração pós-fusão ou grandes mudanças - Particularmente em cenários de conhecimento especializado, as mudanças de larga escala são, fundamentalmente, uma questão de integração da rede. A análise de redes sociais, feita antes de uma iniciativa de mudança pode ajudar a informar o processo de mudança, como também identificar as pessoas centrais de uma rede as quais um patrocinador pode desejar incluir no desenho, devido a suas habilidades de propagar as informações aos outros funcionários. A análise de redes sociais pode, também, ser feita como um acompanhamento de seis a nove meses após a implementação. Muitas vezes, estas avaliações revelam questões significativas às quais os líderes devem dedicar atenção para que a iniciativa seja bem sucedida.

Desenvolvendo comunidades de práticas - Comunidades de práticas, geralmente, não são reconhecidas formalmente em uma organização, porém podem ser críticas à habilidade de uma organização de alavancar habilidades distribuídas em virtude de alocação física ou desenho organizacional. A análise de redes sociais pode ser usada para revelar os membros chave da comunidade, assim como avaliar a saúde geral em termos de conectividade.

Cross e Parker (2004) voltam a ratificar, de forma intensa, a importância do gerenciamento das redes sociais pessoais, não só para o indivíduo como também para organização. Pesquisas mostram que pessoas com mais diversidade tendem a ter mais sucesso nas redes. Ainda segundo os autores, a construção de relacionamentos interpessoais dentro dos subgrupos ajuda as pessoas a encontrar emprego e obter recursos. Esses relacionamentos são, também, associados a promoções antecipadas, mobilidade na carreira e eficácia gerencial. Outros resultados de pesquisa sugerem que é fraca a relação entre a posição do indivíduo na rede e as características de personalidade. Esta pesquisa conclui que não existe uma relação direta com a personalidade mais extrovertida para se situar no centro ou mais tímida para se situar na periferia, como também que a construção de relacionamento não se trata de uma ação política, mas uma parte crítica do desenvolvimento profissional.

A questão específica, segundo os autores, está em relação à posição da pessoa com a rede, que deve ser resultado de uma construção equilibrada, mas ao mesmo tempo dinâmica, de aspectos quantitativos e qualitativos, os quais devem ser monitorados através da administração da rede social pessoal. Os autores, chamam a atenção para a existência de muitos caminhos para avaliar a composição das redes pessoais, da necessidade de tempo para

aprender. Também identificaram, pelo menos, seis dimensões de redes pessoais que podem orientar na construção de relacionamentos que afetam o aprendizado, a saber:

Posição Hierárquica Relativa. As redes podem ser tendenciosas devido a uma dependência exagerada de pessoas que ocupam certas posições hierárquicas. Administrar relacionamentos com aqueles que estão em níveis hierárquicos acima, no mesmo nível, e abaixo é uma indicação de uma rede social harmoniosa. Ligações com aqueles em níveis mais altos na hierarquia pode ser crítico a tomada de decisões, aquisição de recursos, desenvolvimento de capital político, e uma consciência de eventos ou recursos em uma organização que estão além da sua competência imediata. Pessoas no mesmo nível são geralmente úteis para “*brainstorming*” e fornecer ajuda ou informações específicas baseadas em tarefas similares que executam. Aquelas em níveis abaixo são, freqüentemente, a melhor fonte de informações e habilidades técnicas. Geralmente, o equilíbrio é importante e redes de pessoas parecem desequilibrar quando não mantêm relacionamentos suficientes e principalmente quando se concentram demasiadamente naqueles em níveis acima na organização, ou quando perdem a habilidade técnica que pode ser freqüentemente adquirida daqueles pertencendo a níveis mais baixos (Cross e Parker, 2004).

Posição Organizacional Relativa. As pessoas tendem a prestar atenção, interagir e aprender daqueles que se encontram em seus próprios departamentos. Contratação, orientação, treinamento, avaliação e compensação, todos tendem a promover a interação dentro da fronteira departamental e não por outros departamentos. Associando a isso, certos estilos de liderança, valores culturais e métricas de desempenho de nível de unidade, não é de se espantar que as pessoas tenham poucos relacionamentos com pessoas de outras organizações e/ou outros departamentos em suas próprias organizações. Na medida em que subimos na hierarquia, fazer tais pontes de relacionamentos se torna altamente importante a fim de assegurar o aprendizado e tomada de decisões eficazes. Porém, quando as pessoas mais precisam de tais relacionamentos, elas freqüentemente possuem menos tempo para construí-los (Cross e Parker, 2004).

Proximidade Física. A probabilidade de colaboração entre pessoas diminui com o aumento da distância entre elas. Distâncias de apenas alguns metros, que dirá de andares de um prédio ou até entre prédios, são freqüentemente pontos críticos de fragmentação de redes. Embora ferramentas como e-mail, mensagens instantâneas e vídeo conferência diminuam tais

distâncias, a proximidade, geralmente, dita as redes de pessoas. Com executivos, estes problemas, muitas vezes, resultam na falta de compreensão das necessidades daqueles lotados em diferentes locais. O resultado de tal isolamento é que estes executivos, muitas vezes, tomam decisões erradas (Cross e Parker, 2004).

Estrutura de Interações. Deve-se estar atento na construção de redes que promovam a inovação e aprendizado. A questão crítica sob uma perspectiva de aprendizagem é se as pessoas que são procuradas como conduto primário de informação são as melhores fontes de informação relevantes às tarefas de um indivíduo, ou se este indivíduo está simplesmente sendo absorvido por sua agenda (Cross e Parker, 2004).

Tempo Investido na Manutenção de Relacionamentos. Deve-se investir tempo suficiente na manutenção de relacionamentos que são realmente importantes. As pessoas geralmente gastam a maior parte do seu tempo e esforço na manutenção de relacionamentos que necessitam de pouco investimento ou que são antagônicos e oferecem poucos benefícios. Administrar estes investimentos sabiamente pode resultar em benefícios de desempenho e aprendizado substanciais (Cross e Parker, 2004).

Tempo de Conhecimento. Deve-se buscar a diversidade, em termos de tempo de conhecimento, na construção da rede pessoal. Isto quer dizer que conhecendo pessoas demais há muito tempo, provavelmente, ouve-se o que já sabe ou, até pior, conscientemente ou não, usa-se outras pessoas para confirmar as próprias opiniões. Por outro lado, se a rede é formada de muitas pessoas novas, pode ser uma indicação de uma falta de caixas de ressonância ou confidentes com quem se possa discutir questões pessoais ou incitantes. O equilíbrio é a melhor solução (Cross e Parker, 2004).

(Cross e Parker, 2004) sugerem que, combinando estas dimensões, é possível avaliar as redes pessoais, dando um direcionamento sobre onde focar a construção de relacionamentos interpessoais.

Ainda, no referido trabalho, os autores descrevem, como a energia das redes impacta no trabalho e oferece novas formas para os gerentes pensarem sobre como a colaboração, a inovação e o aprendizado ocorrem ou não nas organizações. São abordados, ainda, a fragmentação da rede em virtude de conflitos políticos, os “gargalos” oriundos de

relacionamento redundantes, ações para construir confiança nas relações interpessoais, as limitações das análises das redes sociais envolvendo a responsabilidade, envolvendo as questões éticas não só na coleta e análise das informações, mas também, na apresentação dos resultados, e as limitações de informações das redes a depender da forma de coleta. Enfim, eles concluem que o gerenciamento correto das redes sociais informais impacta significativamente a performance, o aprendizado e a inovação nas organizações e entre organizações, apresentando um guia passo a passo, através de ferramentas práticas, para conduzir a análises de redes sociais, bem como exercícios para promover e sustentar as redes sociais pessoais.

2.2.2 Critérios Estruturais para Análise de Redes Sociais

As análises das redes sociais podem ser realizadas sob duas perspectivas: A primeira diz respeito às características estruturais, baseada na teoria dos grafos, analisando a rede propriamente dita, abordando características como o tamanho, a densidade, o diâmetro e a distância geodésica, cujos conceitos seguem no quadro abaixo:

Ator	No trabalho em questão são as pessoas dentro do grupo de estudo. Mas, podem ser setores, departamentos de uma empresa ou mesmo corporações inteiras e até mesmo países.
Ligações	São representações gráficas de linhas que conectam os pontos (atores).
Subgrupos	São os subconjuntos de atores de uma determinada rede, os quais resultam de aspectos que envolvem a localização, funções, hierarquia, idade, nível cultural, idade ou sexo. Quando envolvem ligações entre dois atores são denominados de díades e quando as ligações envolvem três atores são denominado de tríades.
Relação	É um tipo específico de ligações de um determinado grupo, por exemplo, o conjunto de ligações de negócios de uma associação das empresas de informática do Estado da Bahia.
Tamanho	É a quantidade de ligações existentes entre os atores de uma determinada rede.
Densidade	É o quociente entre o número de ligações existentes pelo número de ligações possíveis em uma determinada rede. A densidade retrata a potencialidade da rede em termos de fluxo de informações, ou seja, quanto maior a densidade mais intensa é a troca de informações na referida rede e vice-versa.
Distância Geodésica	É o caminho mais curto entre dois atores de uma rede.
Diâmetro	É a maior distância geodésica entre quaisquer pares de atores de uma respectiva rede.

Uma outra corrente analisa, ainda, sob essa perspectiva, o aspecto da coesão da rede social, mapeando os subgrupos. Segue abaixo, também, um quadro com os conceitos:

Coesão	Trata-se do forte relacionamento entre atores de uma rede, formando subgrupos em virtude de vínculos estabelecidos por afinidades. Este campo de estudo possui um forte apelo na correlação entre a coesão e padrões de comportamento destes subgrupos.
Clique	Definição herdada da teoria dos grafos, onde três ou mais atores escolhem a todos do subgrupo como pares em suas ligações. É o que informalmente denominamos de “grupinhos” ou “panelinhas” dentro das organizações. Alguns sociólogos por julgarem muito restrita a definição de clique, uma vez que pressupõe que todas as ligações sejam recíprocas para considerar a existência do clique, criaram outros conceitos, não baseados na reciprocidade, e sim no quão um determinado ator é acessível e na capacidade de conectividade (adjacência). O primeiro conceito baseia-se nas distâncias geodésicas (n-clique) e diâmetro (n-clã), e o segundo baseia-se na capacidade de conectividade (k-plex).
Reciprocidade	As ligações entre os atores podem ser analisadas quanto ao sentido (representadas por setas). Nestes casos, a ligação é recíproca quando flui nos dois sentidos. Por exemplo, Pedro confia em João e este, também, confia em Pedro.
N-Clique	São considerados atores coesos aqueles que apresentam uma distância geodésica entre quaisquer dois atores nunca superior a “n”, onde “n” é o valor de corte da distância geodésica máxima. Contudo, permitiu-se que alguns atores que não faziam parte do clique em questão fossem inserido na análise, o que deu origem ao conceito de n-clã.
N-Clã	São considerados os subgrupos cujo diâmetro não pode ser superior a “n”, onde “n” é o valor de corte do diâmetro máximo.
K-Plex	Considera-se ator de um subgrupo aquele que é adjacente a quase todos os outros, sendo K o número de exceções, eliminando a necessidade de existência de ligações entre todos os atores de um subgrupo, ou seja, baseia-se na capacidade de conectividade, como comentado acima.

Já a perspectiva centrada em egos analisa os atores, suas ligações e, conseqüentemente, o papel que eles desempenham nas referidas redes. Segue quadro com os respectivos conceitos, abordados pela perspectiva em questão:

Posição	Diz respeito aos indivíduos que estão, de forma semelhante, envolvidos em redes de relação, logo, potencialmente, intercambiáveis sob a ótica da análise sociológica.
Papel	Diz respeito aos padrões de relações obtidas entre atores ou posições.
Centralidade	É a medida do quão acessível um determinado ator está para os demais atores de uma rede. Calcular a centralidade de um ator significa identificar a posição em que ele se encontra em relação às trocas e à comunicação na rede.
Centralidade de entrada	É a medida do número de ligações que um ator recebe de outros atores, denotando popularidade ou receptividade.
Centralidade de saída	É a medida do número de ligações que um ator estabelece com outros atores desta rede, denotando expansividade.
Centralidade de proximidade	É a medida do número mínimo de ligações que um ator necessita realizar para estabelecer uma relação com qualquer outro ator desta rede, denotando autonomia.
Centralidade de intermediação	É a medida baseada no controle exercido por um ator sobre as interações entre dois outros atores, denotando a capacidade de interrupção.
Centralidade de Bonacich	É uma medida qualitativa de centralidade, pois leva em consideração não apenas o número de referências que um ator recebe de outros atores, mas o prestígio desses primeiros, denotando, também, o aspecto de prestígio em relação ao ator analisado.

Segundo Scott (2000), apesar do interesse crescente sobre as novas técnicas de análise de redes sociais, os pesquisadores apresentam dificuldades em virtude da abordagem matemática (teoria dos grafos e teoria das matrizes) que norteiam as discussões, bem como da pouca prática desses com os programas de computadores que apóiam os experimentos.

Procuramos, acima, abordar, nos quadros apresentados, alguns dos conceitos fundamentais da teoria da análise de redes sociais, da forma mais intuitiva e seqüencial possível, com o objetivo de facilitar o entendimento dos próximos capítulos. Não obstante, caso se queira utilizar alguns dos softwares disponíveis para apoio de análises de redes sociais, faz-se necessário aprofundar mais os conceitos da teoria dos grafos e da teoria das matrizes, objetivando utilizar os inúmeros recursos de análises e de visualização de que os referidos softwares dispõem. Para tanto, Degenne e Forsé (1994), Wasserman e Faust (1999) e Scott (2000), são referências que permitirão alcançar um entendimento mais detalhado sobre os referidos temas, aplicado à análise das redes sociais.

3 A PESQUISA: QUESTÕES, HIPÓTESES E DECISÕES METODOLÓGICAS

As premissas do trabalho em questão seguiram o conceito da pesquisa em administração, definido por Hair Jr. et al (2003), a qual procura prever e explicar todos os fenômenos que, tomados em conjunto, compreendem o ambiente administrativo sempre em mutação. Por conseguinte, a pesquisa em administração é uma função de busca da verdade que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes. Os autores argumentam que a meta da pesquisa científica é a de ser o mais objetiva possível e reproduzível, ou seja, deve permitir que um outro pesquisador possa produzir os mesmos resultados utilizando procedimentos idênticos aos empregados pelo pesquisador original.

Inicialmente consideramos o trabalho como uma pesquisa básica em administração, pois o que a motivou foi o desejo de entender melhor alguns fenômenos relativos à administração, visando auxiliar a desenvolver a teoria para tentar descrever e prever eventos administrativos, que pode ser utilizada pelos responsáveis pelas decisões administrativas, conforme explicitado na Introdução deste trabalho. Contudo, entendemos que, a partir do momento que decidimos por um estudo de caso, passamos a buscar resolver, também, um determinado problema enfrentado por uma certa organização, permitindo apoiar os responsáveis pelas decisões que envolvem a referida organização, o que caracteriza uma pesquisa aplicada em administração. Desta forma, consideramos o trabalho em questão um misto, considerado prioritariamente como uma pesquisa em administração aplicada, mas com fortes características de uma pesquisa básica em administração.

Além da aplicação dos questionários abordando os aspectos que envolvem as RSI e a mudança organizacional, realizamos uma pesquisa exploratória, descrita no capítulo a seguir, utilizando os arquivos da empresa, através de filmes, fotos, comunicados internos, relatórios, apresentações internas e para clientes. Nesta etapa exploratória também foram realizadas entrevistas envolvendo alguns atores, com o objetivo de retratar, com maior precisão, o momento e o contexto que envolveram as mudanças organizacionais. Foi possível compreender o estágio anterior a aplicação da primeira bateria de questionários, o que permitiu captar melhor as nuances que serão abordadas no Capítulo 6, que retrata os experimentos.

3.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Tomando como base a fundamentação teórica apresentada sobre mudança organizacional e redes sociais, pode-se argumentar que empresas que planejam a implementação de algum processo de mudança organizacional ou mesmo a adoção de alguma ferramenta administrativa, podem melhorar a eficácia deste processo ao definir e mapear as redes sociais informais intraorganizacionais, os atores e papéis que coexistem, naquele momento. Ainda são poucos os relatos de estudos empíricos que empreguem as ferramentas de análise das redes sociais informais com a finalidade de melhorar a eficácia dos processos de mudanças organizacionais. De posse dessas informações, pode-se perceber a importância de se buscar evidências de que seja possível customizar com maior eficiência os processos de mudança organizacional. Desta forma, aproveitando-se das potencialidades das referidas redes, inclusive de elementos que as formam, ou procurando minimizar aspectos contrários ao que se deseja implementar.

O problema de pesquisa está expresso na seguinte pergunta de partida:

A maior coesão das redes sociais informais de amizade, confiança e informação e a sincronização destas com a estrutura formal, através da ocupação dos gestores nos papéis de destaque na estrutura informal, favorecem o processo de mudança do modelo de gestão organizacional da Idéia Digital ?

3.2 HIPÓTESES

As hipóteses para este estudo são as seguintes:

Hipótese I

É possível aumentar a coesão das RSI, redefinindo atribuições, promovendo mudanças de *layout*, rodízio de funções, criando canais de comunicação com objetivos específicos e realizando eventos de integração.

Hipótese II

É possível aumentar a sincronização da estrutura formal com a informal, redefinindo atribuições, promovendo mudanças de *layout*, rodízio de funções, criando canais de comunicação com objetivos específicos e realizando eventos de integração.

Hipótese III

Os gestores da estrutura formal que não ocupam papel de destaque nas RSI, enfrentam dificuldades na obtenção de recursos, inclusive o acesso às informações, tendo o desempenho das suas atribuições formais comprometido.

Hipótese IV

Ao aumentar a coesão das RSI de amizade, confiança e informação e aproximá-las da estrutura formal, cria-se um ambiente mais favorável às mudanças organizacionais .

3.3 OBJETIVOS

GERAL

Compreender como o conhecimento das RSI pode possibilitar a criação de um ambiente mais favorável aos processos de mudança organizacional, tornando-os mais receptivos e participativos.

ESPECÍFICOS

- a) Mapear as RSI de amizade, confiança e informação da Idéia Digital antes e após o tratamento (estímulos);
- b) Identificar os atores principais, seus papéis nas referidas RSI antes e após o tratamento (estímulos);
- c) Mapear a posição dos gestores nas RSI antes e após o tratamento

(estímulos);

d) Mensurar o nível de conhecimento, entendimento, participação e expectativa do universo pesquisado em relação às mudanças organizacionais antes e após o tratamento (estímulos);

e) Avaliar através da análise das RSI o aspecto do conflito e poder na Idéia Digital.

3.4 O ESTUDO DE CASO - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A escolha da Idéia Digital, a qual será caracterizada a seguir, para ser objeto da pesquisa, ganhou força pela possibilidade de manuseio dos processos, funções, atribuição e remanejamento dos colaboradores, aspectos essenciais durante a pesquisa, como também, pela aplicabilidade dos resultados frente ao momento extremamente propício de transição da Idéia Digital. Um momento onde se consolida a implantação de um modelo de gestão organizacional com menos níveis hierárquicos, mais horizontal, baseada mais em processos, menos em departamentos, mais em funções, menos em cargos, mais flexível, mais ágil, onde a comunicação e o relacionamento entre as pessoas ocorrem de forma matricial. Enfim, trata-se de uma grande espiral de mudanças, consolidando uma estrutura mais compacta e eficiente que visa atender ao cenário atual, e que se ajustaria, facilmente, à dinâmica das mudanças de mercado e tecnológica.

3.4.1 Segmento de Mercado de Atuação da Empresa

Trata-se de uma empresa com presença predominante no Estado da Bahia, com atuação pontual em alguns Estados da região Nordeste. O negócio da empresa é a implementação de soluções de tecnologia da informação, incluindo infra-estrutura tecnológica, gestão do ambiente de TIC e segurança de informações. Nos últimos três anos, deu-se início a um trabalho mais sistemático de análise do mercado, sendo necessário estabelecer algumas inferências a partir de dados internacionais e nacionais, generalizando para a realidade da região Nordeste. Isto, com o intuito de se estabelecer uma atuação mais planejada. Contudo, em virtude do mercado nordestino oferecer perspectivas promissoras para o mercado de Tecnologia da Informação (TI), constatou-se que muitas empresas de atuação nacional têm iniciado ações de crescimento contemplando a referida região. Desta forma, a Idéia Digital definiu priorizar a defesa

do seu território, em um primeiro momento, colocando em segundo plano a busca de uma expansão em outras regiões, salvo oportunidades excepcionais que eventualmente surjam.

3.4.2 Visão Geral da Estrutura Atual

A Idéia Digital é uma sociedade limitada, formada por dois sócios, cada um com 50% das cotas, com sede localizada na cidade do Salvador. A estrutura organizacional da empresa apresenta três níveis: diretoria (em número de três), gerência e execução, conforme evidenciado na figura 2. Cada sócio ocupa uma diretoria, e a outra se encontra vaga, mas tendo os dois diretores, informalmente, respondendo às atribuições, com o apoio de um antigo gerente indicado para a função de assessor de tecnologia. Não há o cargo de presidente, ou equivalente. A empresa está inserida em uma rede complexa, formada por clientes, fornecedores, governo e meio ambiente. A integração com os fornecedores de tecnologia ocorre através da constante troca de experiências e da atuação conjunta, em casos específicos, onde a união de esforços faz-se necessária para a solução de problemas muito complexos. O modelo organizacional é matricial, baseado em processos e *células de negócios* – unidades *ad hoc*, montadas em função do porte do negócio ou da sua complexidade, englobando colaboradores da empresa e, eventualmente, do próprio cliente e fornecedores. Foi identificada uma atuação de caráter social na empresa, através do apoio financeiro disponibilizado a uma creche, localizada no Nordeste de Amaralina, voltada para atender a filhos de mães carentes.

Em termos de faturamento, pode ser considerada uma empresa de médio porte. A percepção do mercado, tanto da parte de clientes, quanto dos concorrentes, é a de uma empresa com a imagem de solidez, competência, voltada para a satisfação do cliente e para o fornecimento de produtos e serviços de qualidade.

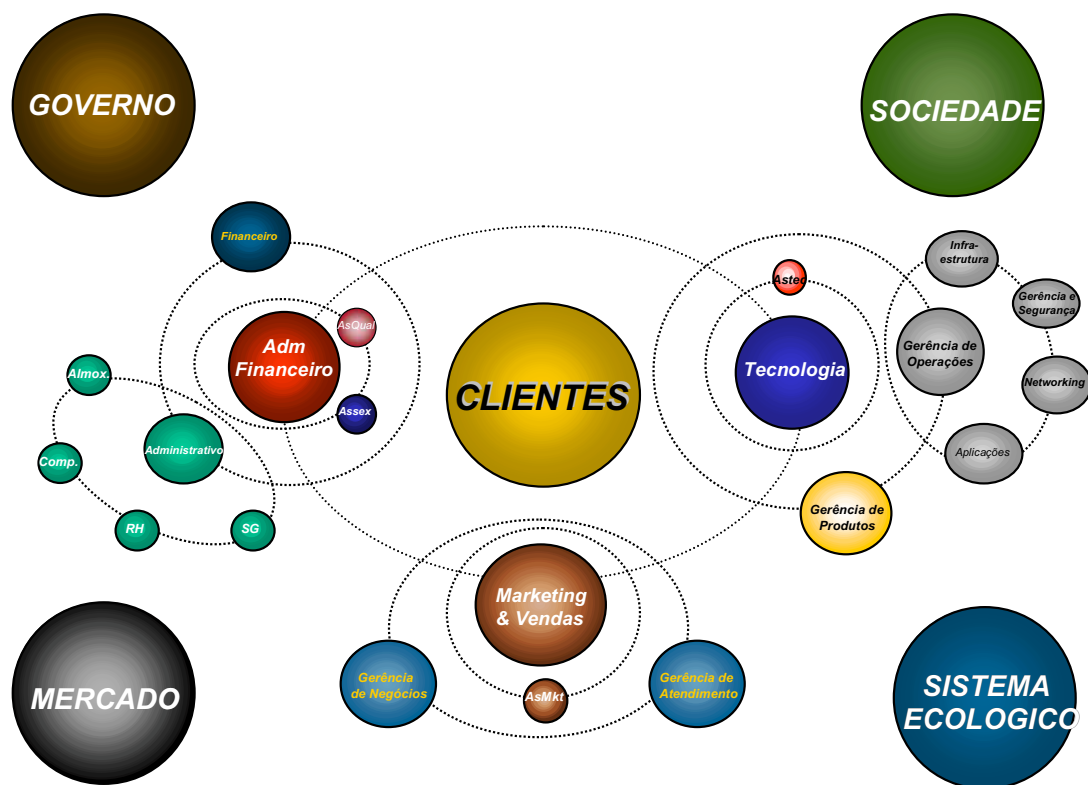


Figura 2 – Organograma da Idéia Digital

3.4.3 Quadro de Pessoal

A empresa conta com cerca de 60 colaboradores. Todo o seu quadro de diretores, assessores e gerentes possui formação de nível superior completa ou em curso, alguns com cursos de especialização nas áreas de administração, *marketing* ou em áreas técnicas. Nos níveis intermediários, envolvendo coordenação e supervisão, metade possui formação de nível superior, e a outra, segundo grau completo. Aproximadamente 30% do número total de colaboradores são do sexo feminino, subindo para 60% nas funções administrativas. A idade média do pessoal é de 33 anos. A empresa apresenta, nos últimos anos, um “*turnover*” baixo nas funções de 1º. e 2º. níveis, com um tempo médio de permanência de cinco anos.

3.4.4 Clientes

A partir do ano de 2001, com base na análise dos resultados dos últimos anos, a Idéia Digital passou a ter uma atuação exclusivamente voltada para clientes de médio e grande porte. Os negócios com o governo representam, atualmente, mais de

dois terços do faturamento anual. No ano de 2003, a empresa deu início a um processo de concentração de sua atuação nos segmentos de Saúde e Educação, sem, no entanto, conseguir manter tal estratégia.

3.4.5 Fornecedores

A Idéia Digital possui uma carteira de fornecedores reduzida, objetivando criar um maior nível de sinergia com os mesmos. A maioria dos fornecedores é formada por empresas multinacionais, com canais de distribuição com sede nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, e constituída de fabricantes de equipamentos e produtos de *networking*. O corpo técnico da empresa possui certificação das soluções fornecidas pelos fornecedores, garantindo um menor nível de dependência na implementação das referidas soluções a seus clientes.

3.5 FASE 1 – DIAGNÓSTICO INICIAL

O diagnóstico inicial foi realizado, logo após a aplicação da primeira bateria de questionários, que ocorreu durante os meses de abril e maio de 2004 e respondida por todos os colaboradores da empresa. O diagnóstico inicial tomou como base para análise as perspectivas das RSI de amizade, confiança e informação, uma visão qualitativa sobre os processos de mudança organizacional e os perfis profissionais dos colaboradores, como descritos a seguir:

3.5.1 Rede Social Informal

Após aplicação dos questionários, com a ajuda do software UCINET 6.0, foi possível cadastrar diversas matrizes e, através de rotinas específicas, além de realizar as análises estruturais e relacionais das RSI. Também foi possível a criação de gráficos, o que possibilitou ampliar o leque de análises, envolvendo aspectos como escolaridade, tempo de empresa, hierarquia formal, parentesco, estrutura organizacional, para citar como exemplos, os quais serão apresentados nos Capítulos 5 e 6.

Além de dados sobre as redes, foram coletadas informações sobre os contatos citados, os quais foram usados para medir a qualidade ou força da relação, tais como: frequência dos contatos e tempo de relacionamento que os entrevistados disseram possuir com os atores indicados nos respectivos questionários para validar algumas

informações ou destacar alguma característica envolvendo uma relação específica.

3.5.2 Mudança Organizacional

Baseados nas informações da segunda parte do referido questionário, as quais retrataram aspectos relacionados ao conhecimento, ao entendimento, à participação e à expectativa sobre as mudanças organizacionais, podemos tabular as referidas informações, com a utilização de uma planilha eletrônica e gerar gráficos refletindo o retrato, antes dos tratamentos, dos referidos aspectos relativos à qualidade dos relacionamentos, naquele momento. Aproveitamos o critério de classificação que utilizamos para retratar o universo pesquisado e estratificamos os gráficos, também, por família de animais, as quais serão explicadas ainda neste capítulo.

3.5.3 Perfil Profissional

Aproveitamos a existência da análise do perfil profissional, baseada no conceito DISC - Dominância, Influência, Estabilidade, Conformidade, daqueles colaboradores que estavam envolvidos potencialmente com alguma mudança funcional e/ou desempenhavam um papel de destaque nas RSI analisadas em 2004 para melhor fundamentar algum aspecto específico, os quais são apresentados de forma sucinta a seguir e descritos no anexo B:

As teorias em que assenta o modelo bi-axial utilizado como base no DISC já datam desde os tempos da antiga Grécia, que, de acordo com as teorias de Hipócrates, descrevem o comportamento humano como o relacionamento entre o equilíbrio entre indivíduos de 4 diferentes comportamentos essenciais (terra, ar, fogo e água).

Mais tarde, Carl Gustav Jung definiu o comportamento individual como sendo de quatro diferentes tipos: detecção, intuição, sentimento e pensamento. Jung foi um dos primeiros psicólogos modernos a atrever-se a traçar um mapa da psique humana, e os métodos de avaliação baseados no seu trabalho estão, ainda hoje, disponíveis. Mais importante ainda, a maior parte dos métodos de avaliação utilizam uma teoria similar baseada no equilíbrio entre as 4 diferentes características comportamentais.

No final da década de vinte, um psicólogo Americano, chamado William Moulton Marston, desenvolveu uma teoria para explicar as respostas emocionais das pessoas. A fim de testar estas teorias, Marston precisou de um meio para calcular os tipos de comportamento que ele tentava descrever. A solução encontrada foi o desenvolvimento da sua própria técnica para medir quatro fatores importantes. Os fatores que ele escolheu foram: a Dominância (reflete características como a retidão, afirmação e controle do indivíduo), a Influência (é associada a um perfil amigável, extrovertido, sociável e aberto a outras pessoas), a Estabilidade (tem uma forma de estar na vida moderada e constante) e a Conformidade (fator da estrutura, do detalhe e do fato). Os indivíduos que exibem níveis altos de Conformidade apreciam precisão e exatidão), das quais a técnica adquiriu o nome – DISC. Em 1926, Marston publicou o seu trabalho num livro intitulado “As Emoções de Pessoas Normais”, onde inclui uma breve descrição do sistema por ele desenvolvido. Desde estes começos atribulados, o sistema DISC tem vindo a crescer para se tornar, provavelmente, o método de avaliação do comportamento mais utilizado em todo o mundo.

3.6 FASE 2 – CONDUÇÃO DOS EXPERIMENTOS

Além dos resultados das análises estruturais e relacionais das RSI de amizade, confiança e informação e das inúmeras outras perspectivas, como também dos gráficos gerados baseados nas informações qualitativas sobre os processos de mudanças organizacionais e das análises dos perfis profissionais, os experimentos levaram em consideração as observações do pesquisador, enquanto gestor e responsável por algumas das mudanças organizacionais. Durante doze meses, foram realizados quatro tratamentos com objetivos específicos, envolvendo a caracterização da “força” das redes sociais informais, o reposicionamento de funções envolvendo determinados atores, a mudança física do local de trabalho e o desempenho destacado de atores “ocultos” na estrutura formal. Para cada uma das situações acima, analisamos o contexto anterior ao tratamento (mudança) propriamente dito, analisamos as informações descritas no diagnóstico inicial (fase 1), descrevemos o tratamento e apresentamos as razões da implementação do mesmo. Além desses tratamentos, foram realizadas outras ações de influência mais genérica, através da realização de eventos ou de programas de integração, os quais serão detalhados no Capítulo 6.

3.7 FASE 3 – AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Com base nas informações levantadas nas respostas dos questionários e com a utilização do UCINET 6.0, software que, além de permitir a visualização gráfica das redes informais existentes naquele momento, fornece toda uma leitura matemática baseada na teoria de matrizes e na teoria dos grafos. Desta forma, esperava-se poder, através de interferências que vão desde a simples mudança de *layout*, rodízio das mesas de trabalho, remanejamento de colaboradores, ajustes em algumas funções e/ou atribuições até a realização de eventos, alcançar uma maior coesão nas RSI e aumentar a sincronização da estrutura formal com as estruturas informais.

O objetivo era criar um contexto mais participativo e receptível que favorecesse os processos de mudanças organizacionais da referida empresa. Para tanto, foi aplicada uma nova bateria de questionário, em abril de 2005, ou seja, cerca de um ano após a primeira bateria de questionário, com o mesmo conteúdo, objetivando validar as questões aqui levantadas (que serão apresentadas no Capítulo 7). Assim, buscou-se trazer esclarecimentos sobre o impacto das redes sociais informais intraorganizacionais nos processos de mudanças organizacionais e contribuir com o fortalecimento das teorias sobre redes sociais informais intraorganizacionais.

3.8 O INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para a realização deste trabalho, iniciado em abril de 2004, foi aplicado um instrumento de pesquisa – devidamente customizado, baseado no questionário da tese de Doutorado em Filosofia de Kathy J. Kuipers: “Formal and informal Networks in the Workplace”, com o objetivo de mapear as redes de amizade, confiança e informação, seus principais atores e papéis. Uma diferença metodológica do instrumento utilizado por Kuipers (1999), que merece destaque, é o fato de não termos limitado o número de atores a serem listados, procurando evitar a crítica de Lazega (1998, *apud* MARINHO-DA-SILVA, 2003), o qual alega que tal limitação representa uma potencial distorção da estrutura das relações, bem como uma perda de informação. Foi utilizado o questionário de Kuipers (1999), já traduzido e validado semanticamente por MARINHO-DA-SILVA (2003). A segunda parte do questionário foi formatada visando retratar os níveis de conhecimento, do real entendimento, da participação e da expectativa dos colaboradores

frente aos processos de mudança organizacional por que atravessa a empresa pesquisada.

A primeira parte do questionário é subdividida em três partes, uma para a RSI de amizade, uma outra para a RSI de confiança e por fim, uma que abordava as perguntas inerentes a RSI de informação. Cada parte iniciava com um contexto sobre o foco das perguntas, referentes à relação que envolvia as referidas redes e em seguida, oito perguntas eram apresentadas. A segunda parte do questionário abordava as questões que envolviam as mudanças organizacionais através de quatro perguntas, que procuravam traduzir qualitativamente o contexto. Ainda nessa segunda parte, objetivando caracterizar o universo pesquisado, solicitou-se que questões como idade, faixa de remuneração, tempo de empresa, escolaridade, entre outras, fossem respondidas.

A aplicação da primeira bateria de questionários ocorreu de forma presencial. Contudo, foi escolhido um entrevistador que não fazia parte do quadro de colaboradores da empresa, criando um clima mais favorável e confiável com os entrevistados, assegurando um entendimento mais uniforme e uma maior coerência das respostas. Além disso, foram aplicados questionários-piloto. À medida que estes questionários iam sendo respondidos, analisava-se o conteúdo das respostas e ratificava-se o entendimento correto das perguntas contidas nos mesmos, objetivando realizar alguns ajustes necessários para correta aplicação do questionário final.

Outro aspecto que foi bastante reforçado seguiu a mesma premissa dos trabalhos de campo realizados por Krackhardt e Hanson (1993), nos quais o pesquisador deve conquistar a confiança dos entrevistados, objetivando obter respostas honestas, através da garantia de confidencialidade das informações e da não utilização das mesmas por parte das respectivas gerências. Com este propósito, contratamos um estudante universitário, que fez o papel do entrevistador, dando um caráter acadêmico ao trabalho, bem como reforçando o compromisso em manter anonimato dos entrevistados, no caso de relatos escritos ou verbais sobre o conteúdo das referidas respostas.




3.9 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

3.9.1 Codificação dos Participantes

O fato de conduzir o desenvolvimento do estudo e ser parte integrante do objeto de pesquisa tornou possível colocar à prova as percepções do pesquisador sobre o grupo, refletir sob uma nova ótica sobre os caminhos seguidos no passado e suas conseqüências, bem como construir novos conceitos que auxiliarão no desempenho profissional. Por outro lado, desempenhando o papel de pesquisador, mas envolvido profissionalmente e emocionalmente com a empresa, em virtude de ser um dos fundadores, preocupou-me bastante o exercício da imparcialidade não foi tarefa fácil, desde a forma das entrevistas até o sigilo das análises, experimentos e resultados obtidos durante todo o tempo da pesquisa.

Para tal, fez-se necessário a criação de uma simbologia aleatória, baseada em um determinado agrupamento de animais, da seguinte forma:

Com base no organograma, cada área ou departamento passou a ser identificado por uma espécie de família de animais e em seguida os colaboradores de cada área ou departamento, passaram a ser identificados pelo nome de um animal respectivamente. A escolha das famílias de animais e dos animais, propriamente ditos, que representariam os respectivos entrevistados foi realizada de forma aleatória, procurando evitar, ao máximo, qualquer espécie de associação metafórica com as pessoas e nem ao menos relacionar o aspecto do gênero aos nomes, ou seja, a “lagosta” pode referir-se a um homem ou a uma mulher, por exemplo. Em seguida, com o objetivo de facilitar a visualização gráfica das redes analisadas, foram definidas cores para cada família de animais, bem como símbolos que identificavam o grau da hierarquia formal dos entrevistados, conforme descrito abaixo:

-  Colaboradores que fazem parte do Comitê Gestor (Diretores, Gerentes e Assessores) 1º. Nível
-  Colaboradores que desempenham função de Coordenação ou Supervisão – 2º. Nível
-  Colaboradores que desempenham as demais funções – 3º. Nível

Desta forma, a Área de Marketing & Vendas passou a ser identificada como os felinos e com a cor vermelha – Figura 3.



Figura 3 – Área de M&V - Felinos

O Departamento de Produtos, da Área de Tecnologia, foi identificado como os répteis e a com a cor branca – Figura 4. O Departamento de Operações, também da Área de Tecnologia, foi identificado com os marítimos e com a cor azul. Em virtude de alguns colaboradores do Departamento de Operações atuarem tempo integral fora da sede, nas instalações do cliente, certamente influenciando na configuração das RSI, resolvemos destacá-los, identificando-os como as aves e com a cor amarela.

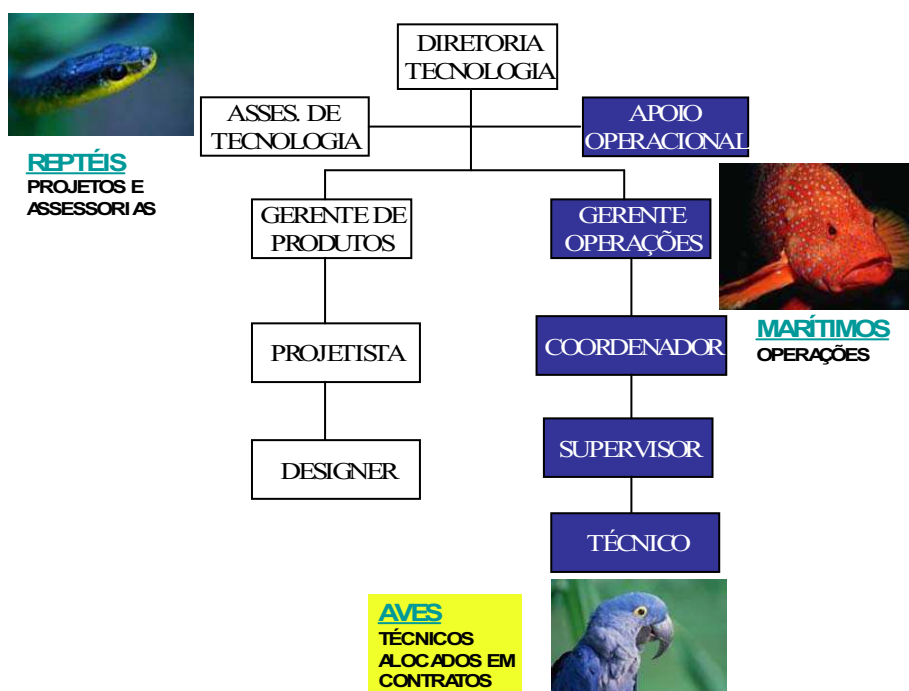


Figura 4 – Área de Tecnologia – Répteis, Mamíferos, Aves

E por fim, a Área de *Backoffice* foi identificada como os insetos e com a cor verde – Figura 5.

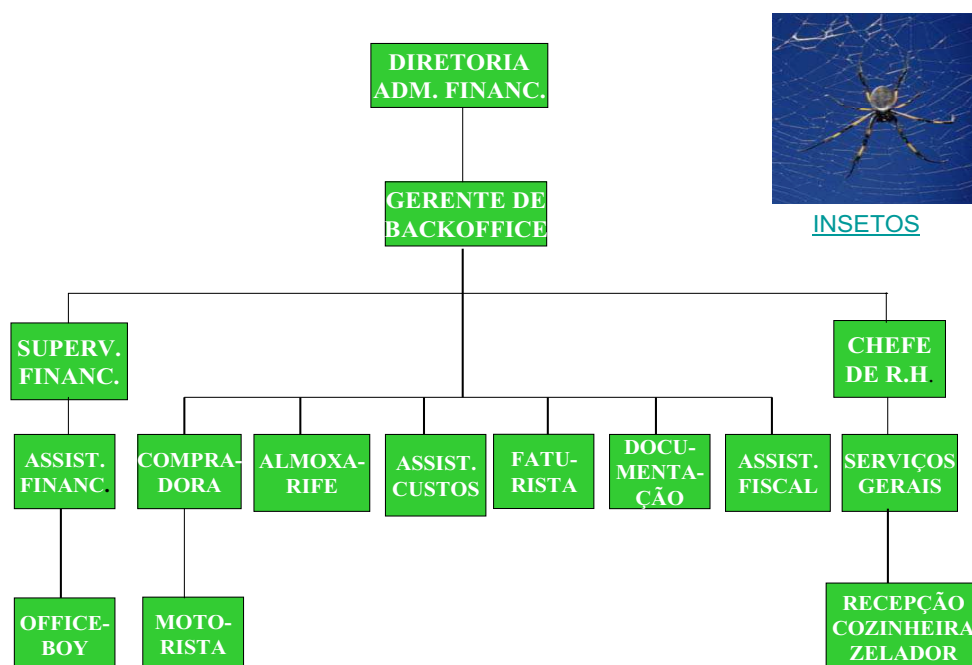


Figura 5 – Área de *Backoffice* - Insetos

O quadro (1) apresenta um resumo da simbologia empregada.

ÁREA/ DEPARTAMENTO	FAMÍLIA DE ANIMAIS	COR	N COLABORADORES
Marketing&Vendas	Felinos	Vermelha	6
Produtos	Répteis	Branca	5
Operações	Marítimos	Azul	15
Operações (alocados em contratos, fora da sede)	Aves	Amarela	17
<i>Backoffice</i>	Insetos	Verde	16

Quadro 1 – Resumo da relação entre os dados do organograma e as famílias de animais

Também, com o objetivo de facilitar a identificação dos atores fronteirios, pessoas que foram citadas nos questionários, mas que não fazem parte dos colaboradores da empresa, foram identificados através de letras, círculo e cor preta. Exemplo:



Cabe ainda ressaltar, que alguns colaboradores que acumulavam funções foram considerados em mais de uma área e/ou departamento, objetivando refletir de forma mais consistente a fotografia formal de cada momento. Exemplo: O colaborador identificado como “cobra” atuava no Departamento de Produtos e Operações simultaneamente, em virtude do processo da sua transição de uma função para outra. Desta forma, atuação 1 deve ser considerada como a função principal e atuação 2 como uma função secundária, devido ao aspecto temporário. Essa mesma leitura deve ser aplicada para os demais casos. Cabe ainda ressaltar que a identificação do nome do animal e sua respectiva cor estão sempre associadas à atuação 1.

Posição em maio de 2004:

Ator	Área/Departamento atuação 1	Área/Departamento atuação 2
Cobra	Produtos	Operações
Lagarto	Produtos	<i>Backoffice</i>
Mariposa	<i>Backoffice</i>	M&V
Pantera	M&V	Backoffice

Quadro 2 – Posição do acúmulo de funções em 2004

A situação de acúmulo de funções será retratada, também, no Capítulo 6, que aborda os experimentos realizados: resultados e discussão.

3.9.2 Utilização do *software* UCINET 6.0

Após as baterias de entrevistas, as quais envolveram, respectivamente, todos os colaboradores da empresa, inclusive os diretores e aqueles colaboradores alocados, em tempo integral, em contratos, deu-se início ao passo seguinte, envolvendo lançamento das respostas no software UCINET 6.0, através do preenchimento de uma matriz (opção DATASHEET), convertendo as respostas em números binários, em que o ZERO denota a negação da ligação entre os atores e o HUM denota a existência de ligação entre os atores. Na figura (6) pode-se observar a ligação da “pantera” em relação ao “lince” está demonstrada na planilha abaixo, através do número 1 ocupar a linha quatro e a coluna dois. Por outro lado, não fica caracterizada a relação entre a “mariposa” e o “leão”, pois o conteúdo da interseção entre a linha um e a coluna cinco é o número 0.

	Mariposa	Lince	Onça	Pantera	Leão	Tigre	Puma	Besouro	Caramujo	Joania	Escorpião	Gafanhoto
Mariposa	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0
Lince	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
Onça	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pantera	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leão	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0
Tigre	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Puma	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Besouro	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1
Caramujo	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Joania	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1
Escorpião	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Gafanhoto	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Louva-Deus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Mosca	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1
Barata	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Mosquito	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
Escaravelho	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Borboleta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Aranha	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Formiga	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Abelha	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Vespa	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Lagarto	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cobra	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Salamandra	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Iguana	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Jacaré	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Piranha	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Canário	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1
Polvo	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
Lambari	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Tucunaré	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salmão	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tubarão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mpréja	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0

Figura 6 - Matriz de adjacência (modelo) – tela do UCINET 6.0

Com base na matriz de adjacência (também chamada de matriz social - é a matriz primária utilizada em análises de redes sociais), através de rotinas específicas no UCINET 6.0, identificamos o tamanho, a densidade e o diâmetro de cada uma das redes. Em seguida, simetizamos a matriz de adjacência, através de uma outra rotina, a qual rearranja a matriz de adjacência em sua equivalente simétrica, através da exclusão das relações não simétricas, com o objetivo de permitir uma análise mais qualitativa, pois a premissa de reciprocidade denota uma maior intensidade na relação entre os atores. De posse da matriz simetizada, pudemos encontrar os *cliques*, *n-cliques*, *n-clan* e *k-plex*, também, de cada uma das redes estudadas, em ambos os momentos. Desta forma, com base na literatura e em trabalhos pesquisados, levantamos todas as informações necessárias para análise estrutural das redes. O próximo passo foi levantar as informações necessárias, já descritas no Capítulo 2, para a análise das redes centrada em egos, através da identificação das seguintes características:

- Centralidade de grau de entrada;
- Centralidade de grau de saída;
- Centralidade de proximidade absoluta;

Centralidade de proximidade relativa;
Centralidade de intermediação;
Centralidade de Bonacich.

3.9.3 Critérios para Identificação dos os Atores que Ocupavam Papéis de Destaque

Seguem os critérios utilizados para a identificação dos atores que desempenhavam os papéis de conector central, corretor de informação e expensor de fronteiras:

Conector central: Para cada uma das RSI analisadas, calculamos a centralidade de grau, de intermediação e de Bonacich, através de rotinas específicas do software, utilizando como base a matriz de adjacência simetrizada pelos mínimos, pois precisávamos avaliar a influência a partir de operações sobre o núcleo da rede, ou seja levando em consideração a reciprocidade. Em seguida, calculamos a média aritmética dos índices em questão apresentados pelo software e aqueles que alcançaram índices superiores às médias, respectivamente, foram classificados, em ordem crescente de centralidade de Bonacich, como os conectores centrais, ou seja, quanto maior o índice de centralidade de Bonacich, mais forte é o ator desempenhando o papel em questão.

Corretor de informação: Para cada uma das RSI analisadas calculamos a centralidade de intermediação, através de uma rotina específica do software, utilizando como base a matriz de adjacência antes da simetrização, pois nosso interesse foi avaliar a influência do referido papel na rede como um todo e não apenas no núcleo. Em seguida, calculamos a média aritmética dos índices de centralidade apresentados pelo software, e aqueles que alcançaram índices superiores à média foram classificados, em ordem crescente de intensidade, como os corretores de informações, ou seja, quanto maior o índice, mais forte é o ator desempenhando o papel em questão.

Expansor de fronteiras: Cada uma das RSI analisadas teve sua matriz de adjacência simetrizada pelos máximos e não pelos mínimos, pois precisávamos envolver os atores fronteiraços, uma vez que a resposta dos questionários por eles colocada, não fez parte da metodologia. Em seguida, de posse da lista de blocos de segmentação, resultado de uma rotina específica do software, calculamos a média aritmética da quantidade dos blocos segmentados por cada um dos atores identificados. Os atores que apresentaram a quantidade de blocos acima da referida média são os expansores de fronteiras.

Desta forma, foi possível identificarmos os atores e os papéis desempenhados por eles em cada uma das redes estudadas, em ambos os momentos, os quais serão apresentados nos Capítulos 5 e 6.

3.9.4 Indicadores Utilizados na Validação das Hipóteses

A validação dos resultados visava, por um lado, comprovar se os tratamentos (mudanças) realizados acarretaram uma maior coesão das RSI e uma sincronização com a estrutura formal e, por outro, se esta maior coesão e sincronismo permitiram criar um ambiente mais participativo e receptivo aos processos de mudanças organizacionais que envolvem a Idéia Digital.

3.9.5 Indicadores envolvendo as RSI

A maior coesão pode ser constatada pela variação na densidade e na distância geodésica das RSI analisadas, ou seja, quanto maior a densidade e menor a distância geodésica maior a coesão.

A maior sincronização da estrutura formal com as RSI será evidenciada através dos índices de centralidade dos gestores formais, após a simetrização pelos mínimos, das matrizes de adjacência das RSI analisadas. Quanto maior o número de gestores que desempenhem o papel de conector central nas RSI, maior será a sincronização da estrutura formal com a informal.

As dificuldades na obtenção de recursos, inclusive o acesso às informações, serão evidenciadas através de observações do desempenho das atribuições por parte dos gestores e através dos índices de centralidade das RSI de informação.

3.9.6 Indicadores Envolvendo a Mudança Organizacional

Estaremos considerando o ambiente mais favorável quanto maior for o conhecimento, o entendimento, o envolvimento e, principalmente, a expectativa envolvendo os processos de mudança organizacional.

4 O CONTEXTO DE ESTUDO E INTERVENÇÃO: A IDÉIA DIGITAL

Esse capítulo tem como objetivo, possibilitar ao leitor visualizar o estágio, anterior às mudanças (tratamentos) implementadas baseadas no estudo e na análise das RSI, no qual se encontrava a empresa. Para tanto, além de uma pesquisa documental, foram entrevistados funcionários, sócios, clientes ativos de natureza pública e privada, para, além de caracterizar a empresa, inclusive sua cultura, também identificar os aspectos positivos e negativos da implantação das teorias e ferramentas administrativas, as formas de customização utilizadas, o impacto na força de trabalho e o reflexo nos clientes.

Kelly e Amburgey (1991) realizaram trabalho empírico sobre o Princípio da Inércia Organizacional de Hannan & Freeman, propondo a inclusão do conceito de *Momentum* ao princípio da Inércia. Segundo esse conceito, as organizações tendem a repetir as experiências do passado. Por isso, os autores indicam a necessidade de se considerar uma perspectiva histórica na análise.

Visando uma análise mais próxima da realidade, seguiu-se uma seqüência cronológica dos fatos, abordando desde a revisão dos processos e do novo desenho organizacional, passando por aspectos da gestão de pessoas, tais como: liderança, remuneração por competência, participação nos resultados, relação capital X trabalho até a realização do planejamento estratégico e suas revisões, como também o posicionamento de mercado e a apresentação de alguns dos resultados alcançados e da análise dos aspectos não alcançados.

Entretanto, antes de imergir nessa leitura cronológica dos fatos, devemos melhor definir o conceito de excelência empresarial mencionado acima e, para tal, adotamos os

conceitos do Modelo de Excelência do Programa Nacional da Qualidade – PNQ, por estar mais alinhado com as práticas adotadas pela empresa em questão.

Em meados dos anos 80, diante da necessidade de melhorar a qualidade dos produtos/serviços e de aumentar a produtividade das empresas americanas, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas, consideradas até então como “ilhas de excelência”, em busca de características comuns que as diferenciavam das demais.

Estas características foram por eles identificadas e eram compostas por valores organizacionais que podiam ser facilmente percebidos como parte da cultura das organizações, sendo praticados pelas pessoas que as compunham, desde os líderes de maiores níveis de responsabilidade até os empregados dos escalões inferiores.

Naquela ocasião, os valores identificados nas organizações de sucesso foram considerados como os fundamentos para formação de uma cultura de gestão voltada para resultados e deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica, orientada para resultados do Malcolm Baldrige National Quality Award, em 1987.

O Modelo de Excelência do Programa Nacional da Qualidade – PNQ foi desenvolvido, desde a sua origem em 1991, alicerçado naquele mesmo conjunto de fundamentos.

À medida que novos valores de gestão de organização excelentes são desenvolvidos e identificados, os fundamentos da excelência sofrem atualizações.

Atualmente, os fundamentos da excelência que servem de referencial para os Critérios de Excelência do PNQ são os seguintes:

- **Visão sistêmica:** forma de entender a organização, como sendo um sistema integrado à sociedade, onde o desempenho de um componente pode afetar não apenas a própria organização, mas suas partes interessadas.
- **Aprendizado organizacional:** busca e alcance de um novo nível de conhecimento por meio de experiência, avaliação, pesquisa, estudo, busca e compartilhamento de melhores práticas, levando à melhoria ou à inovação.

- **Agilidade:** capacidade da organização de se antecipar ou responder de forma rápida às mudanças de cenários, e às necessidades dos clientes e das demais partes interessadas.
- **Inovação:** promoção de mudanças significativas para melhorar os produtos e processos da organização e criar valor adicional para as partes interessadas.
- **Liderança e constância de propósitos:** Comprometimento dos líderes com os valores e os objetivos da organização - é a capacidade de construir e manter um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro.
- **Visão de futuro:** Compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado a curto e longo prazos, visando o crescimento sustentado e o aumento da probabilidade de êxito no alcance do desempenho desejado para a organização.
- **Foco no cliente e no mercado:** Criação de valor de forma sustentada para o cliente visando maior competitividade nos mercados.
- **Responsabilidade social:** Relacionamento ético e transparente da organização com todas as partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.
- **Gestão baseada em fatos:** Tomada de decisões em todos os níveis da organização, apoiada na medição e análise do desempenho, e considerando informações qualitativas internas e externas, incluindo os riscos identificados.
- **Valorização das pessoas:** Compreensão de que o desempenho da organização depende da capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho e da criação de um ambiente de trabalho propício à participação e ao desenvolvimento das pessoas.
- **Abordagem por processos:** Compreensão e gerenciamento da organização por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor para as partes interessadas.

- **Orientação para resultados:** Compromisso com a obtenção de resultados que atendam de forma harmônica e balanceada, as necessidades de todas as partes interessadas na organização.

4.1 HISTÓRICO DA IDÉIA DIGITAL

A Idéia Digital foi fundada em Junho de 1992, com a finalidade de assumir a área de Informática de um Grupo Empresarial com negócios na Capital, no Sul e Oeste da Bahia. Esse trabalho envolvia todo o Plano Diretor de Informática das empresas, do referido grupo empresarial, como também a análise e desenvolvimento dos sistemas informatizados que atenderiam, de forma genérica ou particular, às necessidades de cada empresa. Todo esse processo de criação e contratação da Idéia Digital, só foi possível graças à formação e experiência profissional de seus sócios na área de sistemas e métodos, como também do amplo conhecimento da realidade funcional e do nível de informatização das empresas pertencentes ao Grupo. Esse último aspecto deveu-se ao fato de que os sócios e alguns dos profissionais que vieram a ser contratados para compor o quadro de pessoal da Idéia Digital já terem sido funcionários egressos de algumas das empresas do referido Grupo.

Durante o segundo semestre do ano de 1992 e todo o ano de 1993, a Idéia Digital permaneceu totalmente envolvida com o processo de informatização do referido Grupo Empresarial, principalmente, pelo grande volume de serviços dessa primeira fase em relação a pouca infra-estrutura que dispunha a recém constituída empresa. Contudo, ficava muito evidente, para seus sócios, que algumas medidas urgentes deveriam ser tomadas, pois, certamente, a tendência natural daquele contrato seria reduzir seus valores à medida que o processo de informatização contratado fosse sendo realizado. Além do mais, a situação de uma empresa cuja receita, praticamente, resultasse de um único cliente, era encarado como uma posição desconfortável e muito pouco segura para aquelas circunstâncias.

Desta forma, a Idéia Digital realizou um esforço concentrado no sentido de ampliar a sua carteira de clientes naquele negócio que era a atividade fim da empresa - Análise e Desenvolvimento de Sistemas Informatizados. Procurou, também, diversificar a sua área de atuação, credenciando-se como revenda junto a fornecedores de equipamentos e softwares (pacotes), objetivando, desta forma, viabilizar a sua continuidade no mercado.

Graças a essa estratégia intuitiva adotada, foi possível que a Idéia Digital mudasse o seu perfil de atuação e permanecesse no mercado naquele ano de 1994, mesmo sem o contrato que motivou e viabilizou seu surgimento. Por outro lado, a Idéia Digital passou a atuar num mercado de produtos de margens bastante reduzidas, cada vez mais competitivo e com muitas indefinições, pois se encontrava à mercê das políticas comerciais e tecnológicas dos fabricantes e distribuidores dos produtos que ela passou a representar.

Como resultado dessa busca por novos produtos e soluções que pudesse comercializar, surge, em 1995, mais uma frente de atuação na Idéia Digital - Instalação de Redes Locais. Naquele momento, não era possível prever que, em um curto espaço de tempo, esse segmento viria a se tornar o “carro chefe” da empresa. Naturalmente, os contratos de revenda com outras linhas de produtos foram sendo cancelados à medida que a Idéia Digital começava a fortalecer e estreitar o relacionamento com fabricantes de produtos e soluções em redes locais. Ao contrário da situação anterior, a capacitação profissional e os diferenciais de serviços passaram a ser as metas básicas da Idéia Digital. Os fabricantes e distribuidores de produtos e soluções passaram a ser coadjuvantes neste processo.

Os anos de 1995 e 1996 serviram para delinear e consolidar o perfil da empresa, o qual se contrapunha ao dos seus concorrentes no mercado de redes locais da Bahia, pois estes buscavam diversificar em outras áreas de atuação. A Idéia Digital, já neste momento, concentrava esforços na capacitação e especialização da sua estrutura, procurando, desta forma, destacar-se das outras empresas que atuavam no mesmo segmento. Esse crescimento só foi possível, muito mais pela capacidade profissional, esforços e determinação de seus colaboradores, do que pelo fato da Idéia Digital ser exemplo de uma organização bem estruturada e eficiente. Contudo, apesar da consciência dos problemas organizacionais, o envolvimento com o dia a dia operacional da empresa, naquele momento, ainda era muito intenso, o que dificultava quaisquer ações corretivas que viessem a eliminar tais problemas.

4.2 FASE – ISO 9000

Já nessa época, a estrutura organizacional da Idéia Digital era composta por três áreas, tendo um diretor responsável pela área de tecnologia e um outro que acumulava as áreas comercial e administrativa. No entanto, existia um acompanhamento indireto entre as diretorias, o que permitia uma maior sinergia entre os colaboradores das diversas áreas e um

sentimento mais aguçado da busca de objetivos comuns, visando, sempre, atender, de forma mais eficiente, às necessidades dos Clientes.

A partir do ano 1997, a Idéia Digital passou a ocupar uma posição de destaque no cenário baiano das empresas Instaladoras de Redes Locais, atuando não apenas junto aos clientes finais, mas tornando-se uma opção cada vez mais procurada pelos grandes integradores de soluções da área de informática. No entanto, em função da necessidade de sua reestruturação corporativa, das mudanças no cenário econômico-financeiro do país, do maior nível de competitividade entre as empresas fornecedoras de produtos e serviços, dos avanços tecnológicos contínuos e constantes e, principalmente, de uma maior conscientização e exigência do mercado em relação aos seus fornecedores, a Idéia Digital entendeu que não era mais possível adiar as mudanças estruturais da sua organização e iniciou o referido processo de transformação, através da Política da Qualidade – ISO 9001 que, naquele momento, refletia a busca de todas as empresas do mercado, de forma frenética, pelo tão almejado certificado.

Cabe ressaltar que, algumas dessas empresas foram motivadas apenas pela necessidade de atender requisitos de clientes ou mesmo de fornecedores, os quais passaram a condicionar a continuidade do relacionamento comercial, ou pelo menos como critério de classificação, a existência do tão almejado certificado. Pode-se identificar, também, um outro grupo de empresas que passaram a enxergar na certificação um mero diferencial de marketing ou, especificamente, uma forma de destaque comercial nas negociações. Nesses casos, uma vez que o objetivo maior era alcançar simplesmente a certificação, essas empresas passaram a certificar processos simples, que, na maioria dos casos, nem sequer encontravam-se relacionados com a atividade fim, mas que permitiram alcançar o objetivo de ter, no menor espaço de tempo, o certificado ISO na “parede”.

Segundo Isidoro (1993 apud WOOD JR., 2000, p.87), a partir de certo momento da evolução do movimento da qualidade, estar fora da corrente tornou-se muito desconfortável, podendo significar acesso dificultado a contratos de fornecimento e imagem prejudicada. Não adequar-se foi tornando-se cada vez menos legítimo, e não adotantes passaram a ser expostos a pressões crescentes. Na verdade, muitas empresas tenderam a aplicar apenas parcialmente e/ou superficialmente o modelo. O caráter volátil e a tendência antiintelectual presente na cultura gerencial brasileira também contribuíram para fazer desta prática a regra ... muitas organizações brasileiras se têm engajado em esforços para a qualidade somente por propósitos de imagem.

Contudo, era óbvio que os aspectos relatados acima deviam ser encarados como secundários, e que o objetivo maior de uma empresa que buscava a implantação de um Sistema de Qualidade era criar normas e procedimentos documentados, que permitissem gerir, de forma eficiente e eficaz, os processos do seu negócio, através da padronização, da criação e utilização de indicadores mensuráveis que sustentassem a busca contínua da melhoria e a eficácia da organização. Esse foi o objetivo da Idéia Digital, desde 1997, quando iniciou o processo de implantação do Sistema da Qualidade.

Havia, a esta época, a consciência de que as mudanças seriam muito intensas, o caminho seria árduo e que para o sucesso ocorresse, o comprometimento de todos os colaboradores, sem exceção, seria indispensável. Haveria, também, a necessidade de rever conceitos e diretrizes operacionais criadas ao longo de anos, de maneira bastante informal. A cultura da empresa seria modificada radicalmente não só em virtude da implantação dos novos conceitos que envolviam a certificação, mas, principalmente, pela natureza empresarial familiar e informal que teria de dar lugar a um modelo profissional e sustentado, mas ao mesmo tempo flexível e ágil. Tinha-se certeza que o passo inicial mais importante era a Alta Administração conseguir o envolvimento de toda a estrutura nesse processo de mudança da empresa, e acima de tudo criar as condições necessárias para que os colaboradores se envolvessem, sentindo-se motivados e parte integrante desse processo de mudança, e acima de tudo, entendessem a importância do trabalho em equipe e da participação de todos para o sucesso da jornada que se iniciava (Entrevistado A, entrevista realizada em 05/03/2004).

Apesar da consciência prévia de tais dificuldades e das ações adotadas para tentar neutralizá-las, muitos foram os problemas enfrentados nessa fase, dentre os quais se destacaram, como mais relevantes, os seguintes:

- faltou comprometimento de alguns gestores com o processo de mudança, apesar do total envolvimento da Alta Direção, fato agravado pela não definição clara de um sistema de conseqüências aplicável, que permitisse a identificação e ajustes imediatos na referida postura;
- dificuldade de participação de alguns gestores na definição dos procedimentos, em virtude do envolvimento demasiado com tarefas operacionais. Muitos dos gerentes desempenhavam um papel na prática de supervisão, o que denotava a falta de perfil e/ou postura ou, mesmo, falha no modelo organizacional para o desempenho de tarefas gerencias;
- adotou-se a formatação de procedimentos e instruções escritas e com um nível de detalhamento demasiado, o que dificultou o manuseio, criando uma imagem negativa do Sistema da Qualidade, uma espécie de “burocratização” excessiva;

- falta de experiência da Alta Administração para avaliar e questionar o andamento dos trabalhos da consultoria, ou pelo menos buscar referenciais externos que assegurassem os resultados dos trabalhos.

Apesar dos problemas relatados, em outubro de 1999, conseguiu-se a certificação ISO 9001, envolvendo, no escopo, todos os processos da empresa.

Essa fase durou cerca de dois anos, em que foram revistos todos os processos e suas interfaces.

Com a publicação da versão 2000 da Certificação ISO 9000, ficava claro, também, a importância da utilização do Sistema da Qualidade na eficácia da Gestão Empresarial e não mais na padronização dos processos que asseguravam apenas uma metodologia de garantia de contratação de fornecedores. Já se sentia na prática os resultados dessa mudança pela própria preocupação dos organismos acreditadores, os quais independente da necessidade de uma nova certificação, já enfatizam o novo enfoque durante as auditorias de manutenção... Passamos a entender que a verdadeira gestão pela Qualidade não resultava simplesmente na satisfação do cliente e em maiores oportunidades, mais do que isso, ela promove uma profunda mudança na vida das pessoas. É a construção de uma nova mentalidade, a consolidação de uma nova cultura empresarial calcada na fabricação de melhores produtos e na prestação de serviços (Entrevistado A, entrevista realizada em 07/03/2004).

Contudo, logo após a segunda auditoria de manutenção e antes do início do novo ciclo, avaliaram-se os resultados dos processos e pode-se concluir que alguns aspectos elementares esperados ficaram longe de atender as expectativas, dentre os quais:

- faltou atualização contínua dos processos e suas interfaces, por parte dos usuários, devendo refletir sempre a realidade e a busca da melhoria contínua, principalmente, em virtude das mudanças da empresa, pois esses últimos deveriam ser os verdadeiros donos dos processos e não o representante do Sistema da Qualidade;
- não existiram definições claras das atribuições, competências e habilidades necessárias ao bom desempenho dos processos redefinidos;
- faltou a definição de metas e indicadores de desempenho que realmente agregassem valor em um processo de análise crítica da situação atual e posicionamento futuro da organização;

- foram traçados, apenas de forma parcial, os requisitos de líderes adequados ao negócio da empresa, faltando compará-los com os existentes, visando identificar lacunas e investir na capacitação de aspectos de gerenciamento, visão estratégica e sistêmica da empresa;
- pouco desenvolvimento de atividades de integração com o objetivo de melhorar as relações interpessoais e estimular o trabalho em grupo.
- falta de ações de comunicação continuada e abrangente sobre o andamento dos processos, visando minimizar as resistências às mudanças, bem como sistematizar o compartilhamento de informações e de decisões.

Hoje fica claro que a essência do que se buscava não surge em decorrência de um processo de certificação da norma ISO 9000, muito pelo contrário, o processo de qualidade surge como uma fase natural de um modelo de gestão organizacional, que deve ser iniciado com um planejamento estratégico sistematizado, envolvendo todos da organização, em torno de uma visão comum (Entrevistado A, entrevista realizada em 05/03/2004).

Nesse momento, como uma espécie de contra medida, deu-se início a uma nova fase, com a formação de grupos de estudos com o objetivo de sedimentar e disseminar os conceitos da qualidade – “grupos cumbuca” (termo utilizado por Falconi, em seu livro “Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia”). Os processos foram revistos, passando a refletir a realidade atual, com a participação de todos os departamentos da empresa e representados em fluxogramas. Foram, também, discutidas, exaustivamente, as entradas e saídas entre os departamentos da empresa, bem como discutidas as interfaces, definindo requisitos, responsáveis e prazos.

4.3 FASE - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em decorrência do processo descrito acima e dos problemas enfrentados, ratificados por uma nova consultoria externa, através da avaliação do modelo de gestão empresarial, deu-se início ao Planejamento Estratégico. Diferentemente dos anos anteriores, nos quais eram realizados sem uma metodologia e ocorriam a portas fechadas, além da alta administração, o grupo foi formado pelos gestores das áreas da empresa, como também por colaboradores que podiam agregar valor a essa nova fase.

O trabalho foi extremamente participativo, culminando com resultados preciosos, pois a cada workshop realizado eram fortalecidos a cultura e os valores da organização e, o mais importante de tudo era a evidência, até mesmo na fisionomia e reação das pessoas que compunham o grupo, a importância do trabalho e a certeza

que todos juntos estavam escrevendo um novo capítulo da empresa. (Entrevistado A, entrevista realizada em 12/03/2004)

Contudo, com o passar dos dias e o distanciamento daquele “clima mágico” que se instalou nos *workshops* do Planejamento Estratégico, onde cada um dos participantes sentia-se “energizado” e com “poder” de mudar tudo a qualquer momento, a rotina voltava à tona e as ações pactuadas iam-se tornando mais difíceis de serem implementadas, passando a se constituir, para muitos, em um material teórico de pouca aplicabilidade, arquivados em alguma estante, e, apesar de retratar a situação atual e orientar ações futuras, caminhava para tornar-se um amontoado de frases de impacto perdidas ao longo do tempo.

E como resultado prático de tal situação, alguns processos não foram finalizados e outros não foram corretamente implantados. Ainda era intenso o envolvimento de alguns gestores com tarefas operacionais, o que dificultava o engajamento nas ações definidas no planejamento estratégico. O modelo organizacional era tradicional, vertical e a comunicação dava-se de cima para baixo, em verdadeiros silos, o que acentuava a existência de conflitos departamentais, até mesmo porque alguns departamentos responderam melhor ao desdobramento do Sistema da Qualidade e do Planejamento Estratégico que outros, e tudo isso passou a refletir-se no baixo índice de fechamento dos negócios.

Contamos hoje com aproximadamente 40 pessoas trabalhando aqui na sede, das quais algumas insistem em formar “clãs” e “brincar” de competir internamente e esquecem que o objetivo deve ser único ... Por outro lado, temos consciência que muitas mudanças estão acontecendo simultaneamente e sabemos das dificuldades que estamos atravessando em mudar a empresa de uma estrutura familiar e informal para uma empresa profissional. (Circular da Alta Administração em 2000)

De fato, é como se existissem duas empresas, uma para o lado de fora, totalmente envolvida em criar uma imagem de uma empresa preocupada com a qualidade, de vanguarda tecnológica e buscando fortalecer, cada vez mais, os laços com seus clientes e fornecedores e outra completamente submersa na reestruturação, tentando, a todo custo, prover o terreno fértil para que a primeira florescesse, mas tendo que enfrentar as dificuldades do dia a dia, inclusive de ordem financeira, agravadas pela forte sazonalidade nas vendas, relacionadas à participação predominante de clientes do setor governamental. Essa sazonalidade evidenciava uma fragilidade relacionada a dois aspectos básicos: a concentração em clientes do governo que direcionam seus investimentos em TI no segundo semestre do ano, e também o fato de a

Idéia Digital não dispor, em seu portfólio, de serviços continuados que garantissem um fluxo de caixa melhor distribuído ao longo do ano.

Essas duas frentes, apesar de inseparáveis, necessitavam de foco para que os resultados ocorressem em um tempo mais adequado e com maior eficiência. Com esse objetivo, um dos Diretores focou nos assuntos ditos do “lado de fora”, ficando, portanto, responsável pelo reposicionamento e consolidação da “nova Idéia Digital”, conseqüentemente focando na atuação de marketing e vendas. O outro focou nos assuntos ditos do “lado de dentro”, portanto, ficando responsável pelo processo de reestruturação, qualidade, *backoffice* e implantação do novo modelo de gestão organizacional. Durante todo o momento da construção do novo funcionamento, era claro que não se tratava de duas ações separadas, mas apenas buscava-se uma maneira de acentuar o foco, de forma concomitante, em frentes cruciais, envolvendo a implementação das estratégias. Para tal, continuaria existindo uma troca de informações muito intensa entre as Diretorias, com o objetivo de assegurar a completa sintonia entre o “lado de fora - *outside*” e o “lado de dentro - *inside*”, até mesmo porque, era muito óbvio que o sucesso dependesse do todo. Tal modelo foi batizado de **“Valete de Ouros”**.

Apesar desse cenário conflituoso, surge uma nova Idéia Digital, com uma nova identidade corporativa, moderna e arrojada. A Idéia Digital estabelece um marco da mudança que inclui uma ampliação em suas linhas de atuação, respaldadas por uma política de capacitação de pessoal e aquisições de empresas com expertise complementares às novas áreas de atuação propostas.

O novo portfólio de serviços incluiu uma parceria com uma empresa especializada em Gestão da Segurança da Informação e a contratação de profissionais, anteriormente sócios, de uma empresa especializada no desenvolvimento de aplicações.

Desta forma, passa a Idéia Digital a atuar nas áreas de Infra-estrutura, Networking, Gerência e Segurança de redes, e não mais como uma empresa instaladora de Redes Locais, buscando as melhores soluções de convergência e integração de tecnologias. A empresa pretendia incorporar a área de aplicações a esse rol de competências, baseada na *expertise* dos profissionais recentemente contratados.

A clara orientação para soluções corporativas em Tecnologia da Informação (TI) e o verdadeiro compromisso com a geração de resultados para seus clientes coloca a Idéia Digital como um parceiro dos seus clientes pois transcende a mera resolução de problemas técnicos e evolui para o entendimento do processo de negócios agregando valor e gerando retornos efetivos que superem suas expectativas (Entrevistado B, entrevista realizada em 18/03/2004).

4.4 NOVO MODELO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Como resultado de um maior conhecimento a respeito dos critérios de excelência, o qual teve início a partir de meados do ano 2000, aliados ao próprio processo de melhoria contínua e aprendizagem organizacional, deu-se início a uma profunda reestruturação do modelo de gestão – Figura 7.



Figura 7 - Modelo de Gestão Organizacional da Idéia Digital

Naturalmente e como uma forma de sistematizar a nova filosofia em um modelo mais flexível e facilmente ajustado ao crescimento da empresa, surge um novo conceito, que passa a dar o ritmo, a agilidade e eficiência ao novo modelo de gestão, impactando profundamente o funcionamento de toda empresa e a relação desta com os clientes. Neste novo conceito, colaboradores de diferentes áreas reúnem-se com o objetivo de trabalhar em conjunto, durante período preestabelecido, em um determinado “Negócio”. Batizou-se de Célula de Negócio - CN.

A Célula de Negócio surge, ainda, no momento da prospecção, como mencionado anteriormente, com o Gerente de Negócios, o qual passa a ser o grande maestro de todo o processo, apesar de sua participação mais intensa ocorrer anteriormente à fase de execução dos serviços, pois outras funções passam a ocupar o papel de líderes, a depender do estágio do processo. Contudo, é o Gerente de Negócios a maior interface entre o cliente e os envolvidos na Célula de Negócio, que, juntos, formam um “time” para levantar, definir, planejar e executar, da melhor forma, um determinado projeto, que visa agregar o maior valor possível ao “*core business*” do cliente. Contudo, para conciliar o pleno acompanhamento das células de negócios com a tarefa de prospectar novos negócios, cada Gerente de Negócios conta com um Coordenador de Contas, que o apóia em todas as ações dentro e fora da organização. O Coordenador de Contas funciona como uma espécie de co-piloto na condução das Células de Negócios, assumindo todas as atribuições do Gerente de Negócios na ausência deste. Para tal, a integração entre essas funções ocorre de forma muito intensa, o que permite alternar, com segurança, os papéis.

Já os Gerentes de Produtos (e seus respectivos projetistas e designers) são responsáveis pela pré-venda, pelo projeto e proposta técnica respectiva a cada área envolvida. No caso de projetos que envolvam mais de uma área técnica, é criado um comitê técnico, com a função de alinhar os conteúdos técnicos de cada área em um único projeto e validá-los, inclusive envolvendo clientes, fornecedores e, se necessário, até fabricantes. A coordenação dos Comitês Técnicos - CT é responsabilidade da Assessoria de Tecnologia.

Após o fechamento do negócio, passa o Gerente de Operações a assumir o “leme”, definindo a equipe, os recursos, enfim todo o planejamento necessário à perfeita implementação do referido projeto. Nessa fase, O Gerente de Operações conta com o apoio dos Coordenadores, Supervisores e Técnicos das diversas áreas envolvidas. Em paralelo, cabe ao Gerente de *Backoffice*, providenciar toda logística e recursos necessários à área de execução da maneira mais eficiente e eficaz, objetivando o cumprimento dos prazos, principalmente, no que diz respeito à compra e entrega de materiais, equipamentos, ferramentas, e tudo mais necessário a essa fase do projeto. Para tal, o Gerente de *Backoffice* conta com funções de apoio tais como: Comprador, Almoxarife, Faturista, Assistente Financeiro, etc.

Enfim, a Célula de Negócio é uma verdadeira força tarefa, envolvendo funções de forma matricial, onde o papel de liderança é alternado, mas sem perder de vista o objetivo, gerando um único propósito onde todos sabem da importância do seu papel com o grupo, norteado pelo sentimento de que ou todos ganham ou todos perdem.

Como resultado, adotou-se um modelo horizontal, baseado em processos, orientados pelos requisitos dos clientes e da organização, buscando a melhoria do desempenho e não mais em “silos” departamentalizados, com poucos níveis hierárquicos, onde toda comunicação e relacionamento intraorganizacional passou a ocorrer de forma matricial, permitindo uma maior sinergia entre os colaboradores das diversas áreas e um sentimento mais aguçado da busca de objetivos comuns. Além disso, os produtos/serviços passaram a ser orientados pela estratégia, visando garantir a competitividade.

Para Mills (1991 *apud* WOOD JR., 2000, p. 22), a maior barreira para o renascimento das organizações seja justamente a superação deste modelo hierárquico, baseado no comando e controle. Mills propõe o modelo de *clusters*, grupo de pessoas organizadas de forma natural, de forma disciplinar, trabalhando em base semipermanente, unidas por uma visão comum e fortemente orientadas para clientes e para resultados.

A etapa de redesenho dos processos foi extremamente participativa, ficando claro a importância das pessoas, não apenas em termos da contribuição do conteúdo, mas principalmente pelo envolvimento e comprometimento com o resultado dos trabalhos.

À medida em que os processos eram redesenhados, aspectos como recursos, funções, atribuições e competências eram, também, abordados e levantados. Para cada função definida no desenho do novo modelo, ao passo em que as atribuições eram redefinidas, ou mesmo definidas, identificavam-se as competências e habilidades necessárias ao perfeito desempenho das referidas atribuições. Definiu-se como competência, baseado nos critérios adotados nas normas ISO 9000, o resultado do conjunto entre Educação, Treinamento, Experiência e Habilidades, com o seguinte entendimento:

Educação – Formação acadêmica exigida para o desempenho da função.

Treinamento - Conhecimento a ser adquirido, técnico ou não, para o melhor desempenho da função.

Experiência – Experiência profissional necessária ao bom desempenho da função.

Habilidades – Habilidades necessárias ao bom desempenho da função.

Apesar dessa fase do processo ser extremamente participativa, não se falava de pessoas para qualquer que fosse a função, mas, a todo momento, imaginava-se a construção do perfil ideal para o desempenho excelente da função, independentemente de quem viria a ocupar a função em questão. Tal tarefa foi realizada desde a função de diretor até a função de zelador, resultando em um modelo sob medida para a realidade que se construía, mas sem perder de vista o pressuposto de ser flexível e facilmente ajustado ao crescimento da empresa. Nessa fase, foi aplicada uma ferramenta de avaliação individual do perfil profissional, baseada no conceito DISC, para que fossem discutidas, caso a caso, as lacunas a serem preenchidas no desempenho da função atual ou, mesmo, na função pretendida.

Estive revendo o meu planejamento de mudança pessoal de 2002, vendo o quanto tinha andado em minha auto-avaliação e na avaliação do meu redor ... reconheço minhas fraquezas em algumas características, como organização, métodos de trabalho e concentração, assim como reconheço não possuir todas as características de trato com pessoas que seriam ideais ... a falta de organização pode ser trabalhada, juntamente com os métodos e a concentração, e o trato com pessoas, já bem melhorado e é objeto de atenção constante da minha parte ... existe esse imenso amor que sinto pela Idéia Digital, essa vontade de fazê-la dar certo, de superar todas as dificuldades e vir a se tornar realmente a empresa de classe mundial com que tanto sonhamos. (texto retirado do projeto pessoal de mudança – 2002, do Colaborador D).

Durante a implantação ficava evidente que o sucesso da organização dependia cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, dependia cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades. (Entrevistado A, entrevista realizada em 28/03/2004)

O passo seguinte foi estabelecer um novo critério de remuneração, que estivesse alinhado com os resultados das células e com o novo conceito de competências.

4.5 NOVO MODELO DE REMUNERAÇÃO

Com esse propósito, foi construída uma tabela de remuneração com valores referenciais para profissionais que atendessem, na plenitude, as competências definidas para

cada função. Os valores e forma de ajustes foram pesquisados no mercado, levando em consideração o porte da empresa e o segmento de atuação, bem como os mecanismos de avaliação das referidas competências.

Em seguida, foram definidos pesos entre os fatores que resultavam na competência, os quais variam de acordo com o perfil das funções, ou seja, quanto mais gerencial a função, maior peso terá o item educação e quanto mais operacional, maior o peso do item habilidade, e assim por diante. O somatório dos pesos resultaria no que foi denominado de FC (Fator de Competência), vindo a interferir, diretamente, na remuneração fixa de cada profissional e, indiretamente, na remuneração variável, a qual será comentada posteriormente.

A premissa era que todo colaborador fosse submetido a uma avaliação anual, com o objetivo de definir o novo fator de competência, o qual, além de definir a nova remuneração fixa para o próximo ano, serviria também como um *feedback* do desempenho individual. Dessa forma, buscou-se o alinhamento do modelo organizacional à carreira profissional e aos níveis de remuneração de cada colaborador de forma clara e objetiva, bem como a identificação de aspectos técnicos, ou não, a serem trabalhados.

Além dos aspectos de competência e produtividade, procurou-se premiar o tempo de empresa, estabelecendo um percentual por cada ano de serviços prestados à Idéia Digital, com o objetivo de diferenciar remunerações de profissionais com o mesmo fator de competência, mas com tempo de empresa diferentes.

A proposta era construir um modelo de remuneração mais profissional e menos familiar e paternalista, visando, conseqüentemente, contribuir para redução do alto *turn-over* enfrentado nos últimos anos, principalmente, nas funções de 1º. e 2º. níveis.

Trata-se de um modelo que visa minimizar as distorções, encontradas em planos de cargos e salários convencionais, e premiar a competência individual no desempenho das atribuições ao tempo que estimula a busca do melhor desempenho e capacitação profissional (Entrevistado A, entrevista realizada em 11/04/2004).

4.6 PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

O programa de participação nos resultados surgiu como uma conseqüência natural das mudanças no modelo de gestão organizacional, onde a remuneração variável passaria a

servir como uma espécie de premiação pela maior produtividade e melhores resultados, variando de acordo com o resultado da empresa e de cada célula de negócio. Por outro lado, além de ser um item do espectro motivacional, apostava-se que tal mecanismo funcionasse como uma espécie de “gatilho” para assegurar o cumprimento das ações estratégicas, e, principalmente, como um reforço de cobrança das ações individuais.

Para tal, criou-se uma tabela de deflatores individuais, os quais resultam em um percentual a ser aplicado ao valor total da remuneração variável, de acordo com o não cumprimento ou atingimento das metas pessoais, as quais são negociadas anteriormente, caso a caso, com o respectivo gestor e alinhadas com as metas de nível 1 e/ou com o desempenho das atribuições e/ou planejamento de carreira/competência, a depender da natureza da função que ocupa o colaborador.

Tal aspecto era entendido como a “pedra fundamental” do modelo de gestão, principalmente, pelo fato da Idéia Digital não possuir um modelo de conseqüências impessoal e objetivo que minimizasse aspectos negativos de uma empresa familiar e permissiva, os quais serão comentados ainda nesse capítulo.

O programa de participação nos resultados foi concebido para fortalecer o espírito de ganha-ganha e de equipe, pois a referida remuneração estava diretamente relacionada aos resultados da empresa e de cada Célula de Negócios. Todas as funções que atuavam diretamente no desenvolvimento do negócio receberiam parte do resultado líquido do mesmo, proporcional à função, ao fator de competência e ao desempenho de cada um naquela Célula de Negócio. Já as demais funções, ou seja, aquelas que não participavam diretamente nas Células de Negócios, mas nem por isso eram vistas como menos importantes, tinham suas remunerações variáveis resultantes do lucro líquido apurado anualmente, proporcional à remuneração da função e o seu fator de competência (FC).

Para tal, a implantação de um novo sistema de custos, mais adequado à nova realidade e que permitisse um acompanhamento mais fácil e transparente foi fundamental nessa fase.

Apesar dos incentivos financeiros, aparentemente, resultarem da competência e da rentabilidade dos negócios, ficava fortemente entendido que tal resultado decorre diretamente da satisfação do cliente, portanto da qualidade e competência com que

as soluções eram definidas, negociadas e implementadas. Tais aspectos encontram-se impressos no DNA da empresa, como valores da organização, e perseguidos de forma incessantes. (Entrevistado A, entrevista realizada em 11/04/2004)

4.7 NOVA RELAÇÃO CAPITAL x TRABALHO

O conceito de competência, a nova forma de remuneração, a distribuição de lucros e a proposta de células de negócios desencadearam um processo já desejado pelos sócios, que envolve a reestruturação nas relações de trabalho, propondo, aos seus funcionários, uma nova abordagem baseada na participação societária. Esse novo modelo passou por transformações ainda durante a fase de negociação com os funcionários, em virtude da dificuldade com que os modelos mentais encontram-se enraizados nos indivíduos. A proposta da nova relação “Capital x Trabalho” tem como premissa estimular relações empreendedoras, criativas, participativas e entusiastas entre a Idéia Digital e os colaboradores, não se tratando de uma mera mudança na forma de remuneração, visando uma menor incidência da carga tributária. Trata-se de uma quebra de paradigmas, em que alguns dos antigos funcionários passariam a viver uma nova realidade, compartilhando dos riscos e resultados, trocando a suposta segurança de uma relação trabalhista formal por um desafio de empreendedorismo. Em virtude das dificuldades culturais e legais, o referido processo iniciou com parte do grupo gestor, objetivando transparecer de forma clara para os demais colaboradores as vantagens e riscos da nova relação, possibilitando uma escolha mais consciente, mas tendo, sempre como premissa, o caráter facultativo.

A formação do primeiro grupo seguiu uma metodologia de seleção que definia aspectos extremamente relacionados aos valores da organização, comportamentos esperados, enfim, que procurassem traduzir a cultura da organização – o seu DNA.

De posse do “código genético”, os colaboradores que se colocaram como potenciais “doadores” foram avaliados um a um, pelos colaboradores que já faziam parte da sociedade da empresa, ou seja, do DNA existente, desde que atendessem a alguns pré-requisitos, como por exemplo, o tempo de empresa. À medida que cada novo colaborador tinha seu DNA compatível, um novo processo de avaliação era realizado até a cadeia se quebrar.

Os demais colaboradores, que não tiveram seu DNA aceito, receberam os resultados dos seus “exames”, com os aspectos que deveriam ter uma atenção maior, objetivando participar do próximo processo de seleção.

Contudo, a implantação do conceito sugerido não pôde ser efetivada, em virtude de algumas restrições impostas pela legislação trabalhista vigente, apesar da contratação de consultoria jurídica e de outra fiscal-tributária para respaldar aspectos legais exigidos pelo novo modelo e, principalmente, pela dificuldade de negociação entre os futuros sócios entrantes, no momento da formalização da nova relação discutida. Tal situação talvez tenha como “pano de fundo” à insegurança ou discordância da nova relação com a empresa, presentes de forma cognitiva no grupo. Como, por exemplo, o que Shore e Tetrick (1994, *apud* BASTOS, 1998) denomina de “contrato psicológico” no trabalho, o qual consiste na crença, por parte do trabalhador, de que a organização proverá segurança no trabalho e oportunidades de promoções em troca de dedicação ao trabalho e lealdade à empresa.

4.8 PROBLEMAS DURANTE O PERCURSO

Em paralelo, a Idéia Digital investia em novos negócios, em novos serviços e novos profissionais, deslocando sua atenção, tempo e recursos vitais com base em uma expectativa otimista de retorno, influenciados, em grande parte, pelo histórico recente de bons resultados e nas sinalizações do mercado. O fato é que estes bons resultados foram muito mais fruto de oportunidades pontuais, do que de uma real tendência positiva que resultasse da aplicação sistemática de uma estratégia de negócios.

A conseqüência desse processo foi uma evasão de recursos, resultante dos investimentos realizados de forma dispersa, o que deixou os negócios típicos, mantenedores do fluxo de caixa, sem o devido acompanhamento.

A grande quantidade de mudanças impostas à empresa e aos seus funcionários, nessa fase, sem o devido lastro financeiro e a falta de uma proposta clara e compartilhada por todos, dos caminhos que levariam à visão de futuro, como conseqüência do próprio desalinhamento do “Valete de Ouros”, em virtude do distanciamento entre as Diretorias, que, sem perceber, passaram a compartilhar, cada vez menos, o andamento de suas ações específicas, parece ter dispersado o foco da organização, elevando, significativamente, o nível

de tensão interna, agravados pela retração de mercado, por aspectos políticos e econômicos no cenário regional e nacional.

Como conseqüência, instalou-se um clima organizacional desconfortável, uma insegurança generalizada e um, conseqüente, aumento no *turnover*.

Por vários motivos, alguns já citados anteriormente, as ações de curto prazo foram sendo desenvolvidas. Porém, algumas destas ações tinham o alcance limitado e, mesmo essas, não eram implementadas em sua proposta original - faltava foco e atitude por parte do grupo gestor.

A característica sistêmica dos problemas refletia a necessidade de medidas mais profundas, com mudanças no “*modus operandi*”, permeando toda a empresa, suas áreas, seus processos e sua cultura, que refletissem a nova realidade da empresa, consolidasse os processos de mudança iniciados, inclusive o respectivo reposicionamento de mercado.

4.9 MERCADO

Como um desdobramento do processo descrito acima, deu-se início a um intenso trabalho de análise do mercado, sendo utilizadas as mais diversas fontes, publicações especializadas em TI e negócios, a Internet - através da busca de informações em *sites* relacionados ao tema, pesquisas realizadas pela própria empresa, pesquisas compradas de empresas especializadas, pesquisas realizadas por instituições acadêmicas, conversas com clientes, etc.

Verificou-se uma grande escassez de informações regionais, o que dificultou uma análise mais precisa do cenário local e de toda a região nordeste. Foi necessário estabelecer algumas inferências a partir de dados internacionais ou nacionais extrapolando para a realidade da região nordeste.

Considerando este cenário pareceu sensato que a Idéia Digital priorizasse a defesa do seu território, em um primeiro momento, colocando em segundo plano a busca de uma expansão em outras regiões, salvo oportunidades excepcionais que eventualmente surgissem. (Entrevistado B, entrevista realizada em 04/04/2004)

4.10 REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como resultado desse momento, deu-se início a revisão do Planejamento Estratégico, muito mais focado para o mercado, mais aprimorado no detalhamento do conteúdo abordado nos *workshops*. Um aspecto observado com intensidade, mas naturalmente já esperado, foi o fato de a maioria das questões críticas abordadas durante a revisão do planejamento estratégico já terem sido levantadas em várias outras oportunidades, e não terem sido tratadas com a objetividade necessária. Tal fato, apesar de esperado, ajudou o grupo a “baixar a bola” e encarar a situação vulnerável da empresa e a necessidade de dar um passo de cada vez, com o objetivo de minimizar a distância entre a empresa real e a empresa projetada.

Diferentemente do planejamento estratégico anterior e suas revisões, entendeu-se que não se deveria realizar desdobramentos tão cruciais e necessários à continuidade da empresa de forma tão empírica. Apesar de todo o modelo que vinha sendo construído encontrar-se completamente alinhado com o cenário das melhores práticas de gestão, discutido em eventos, seminários e na literatura, faltava experiência prática, no grupo como um todo, para assegurar o caminho mais correto para o desdobramento dessa fase e a garantia de melhores resultados. Ou seja, tinha-se consciência que era importante buscar referenciais de práticas, modelos e conceitos, afinal de contas, isso vinha ocorrendo intensamente nos últimos anos, embora se entendesse que não se devia assumir a parte conceitual como a verdade absoluta, mas utilizá-la como base teórica para construção das práticas e modelos, customizados à realidade da empresa.

Tal reflexão sustentava-se nos resultados do último trabalho de planejamento estratégico, onde estratégias foram definidas e, em seguida, alinhadas de forma empírica, e estabeleceram-se metas e planos de ação sem a devida sistemática, priorização e fundamentação. Conclusão: pouco foi implementado em sua plenitude.

Certamente precisava-se planejar, mas o mais importante era cumprir o planejado, algo que vinha sendo tentando há anos e permitindo que alguma situação não prevista ou uma grande oportunidade passasse a ser o foco das atenções. Precisava-se de estratégias sólidas, com visão de longo prazo, deixando para trás a veia oportunista que tanto causou mal... Precisava-se mais que tudo, de toda uma estratégia de geração de receita fixa, de planos de negócios que apoiassem linhas de crédito, de soluções que os clientes sentissem que a Idéia Digital era a continuidade de sua estrutura, que os problemas deles eram os nossos problemas e que

ofereceríamos sempre o melhor e mais adequado. (Entrevistado C, entrevista realizada em 28/03/2004).

Enfim, a insegurança não se encontrava no conteúdo do Planejamento Estratégico, mas no que seria feito de diferente para que, mais uma vez, não fossem discutidas idéias, planos e ações que se perderiam na primeira situação mais favorável ou numa situação de risco potencial.

4.11 *BALANCED SCORED CARD*

Neste contexto o BSC é inserido não como algo mais ou um novo conceito de planejamento estratégico, mas, simplesmente, como uma ferramenta que apoiaria a disseminação das estratégias por toda organização, sob as diversas perspectivas, denotando com maior clareza a relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, entre os indicadores de desempenho e desses com as metas.

A aposta era que o BSC assegurasse o foco nas ações definidas, refletindo de forma mais rápida o atingimento das metas ou não, bem como a eficácia das ações em relação ao atingimento dos objetivos estratégicos. Tinha-se consciência que o BSC não asseguraria a eficácia dos resultados com o cumprimento das metas estratégicas, mas se tratava de uma importante ferramenta no controle do desdobramento das ações estratégicas e manutenção do foco, fato bastante problemático em todos os processos estratégicos anteriores.

Além dos aspectos comentados anteriormente, é claro que continuavam existindo problemas com capacitação, perfil, comportamento. Situação essa agravada pela informalidade que resultavam na faltas de regras, normas claras que determinassem deveres, comportamentos e punições. Faltava definir, com clareza, um leque de produtos, nos quais realmente investimentos maciços fossem realizados para criar a nova *expertise* que diferenciaria a empresa de seus concorrentes, garantindo a permanência no mercado, cada vez mais competitivo. Era necessário definir quais seriam os *trade-offs*, preocupar-se mais com as margens, com o planejamento e acompanhamento, com o conhecimento do mercado, enfim passar a enxergar mais produtos e mercados, e menos negócios de oportunidade. (Entrevistado C, entrevista realizada em 28/03/2004)

Os próximos dois anos que se seguiram, até a aplicação da primeira bateria dos questionários, serviram para consolidar algumas das mudanças organizacionais, enquanto outras ficaram pelo caminho. Podemos melhor enquadrar o cenário deste momento, utilizando a classificação das fases da mudança planejada, do psicólogo Kurt Lewin, descritos como descongelamento, mudança e recongelamento, conforme apresentado no Capítulo 2. Desta

forma, podemos considerar que os processos da certificação ISO 9000 foram devidamente descongelados e implementados sem, no entanto, serem recongelados devidamente. Assim, não foram internalizados integralmente à cultura da Idéia Digital. Outros como o planejamento estratégico, o BSC, o novo modelo organizacional, as células de negócios, e o comitê gestor, encontram-se no último estágio do recongelamento, pois nota-se, claramente, sua inserção no dia a dia da organização de forma extremamente natural, e não como alguma ação que necessite de esforços ou atenção especial para continuar existindo. E, por fim, mudanças como a remuneração por competência, o programa de remuneração variável, a nova relação capital x trabalho, não foram descongelados devidamente, seguindo diretamente para a fase de mudança, vindo a recuar ou serem implementadas parcialmente.

Segundo Lewin, citado por Schemerhorn, Hunt & Osborn (1999, p. 284)

Muitas mudanças nunca são tentadas, ou fracassam, simplesmente porque as situações não são adequadamente descongeladas no início [...] muitos agentes da mudança estão propensos à armadilha, pulando o estágio de descongelamento e começam a fazer mudanças prematuras ou muito rapidamente. Apesar de terem a intenção certa, a situação não está adequadamente preparada para uma mudança, e isto geralmente leva ao fracasso.

Além disso,

Os fatores-chave numa mudança cultural são os seguintes: que a mudança seja construída sobre as forças e valores da organização; que haja participação em todos os níveis; que a mudança se dê de forma holística, relacionando-se com a estrutura, estratégia, sistemas de recompensa, sistemas de controle etc; que seja planejada a longo prazo e executada em etapas; que alta gerência lhe dê todo o apoio e que se torne um processo contínuo. (O'TOOLE, 1985, *apud* WOOD JR., 2000, p.27).

Diante dos fatos levantados e apresentados anteriormente, percebe-se que muitos foram os caminhos trilhados visando sustentar o crescimento da organização e sua continuidade em um cenário de longo prazo. Por outro lado, percebe-se a necessidade da empresa passar por uma forte ruptura que permita libertar-se dos modelos mentais, da permissividade e da centralização, criando o espaço propício para sedimentar, definitivamente, algumas das mudanças em implementação e resgatar outras.

... muitas outras organizações estão descartando o modelo antes de permitir tempo e realizar esforços suficientes para produzir resultados (Lawler & Mohrman, 1985 *apud* WOOD JR., 2000, p. 89) [...] Por outro lado, no contexto brasileiro, problemas de implementação derivam das pressões de curto prazo e da cultura gerencial (ISIDORO, 1993 *apud* WOOD JR., 2000, p. 91).

Cabe ainda, utilizando a posição de pesquisador “antropólogo”, fazer algumas considerações, principalmente, abordando aspectos inerentes à cultura e à liderança, objetivando trazer à tona aspectos que julgamos relevantes para o entendimento mais adequado, por parte do leitor, dos próximos capítulos, os quais passariam despercebidos para as pessoas sem uma convivência maior com a organização.

4.12 PRÁTICAS CULTURAIS DA IDÉIA DIGITAL

Segundo Morgan (1996, p. 138), “o desafio de compreender as organizações enquanto culturas é compreender como esse sistema é criado e mantido, seja nos seus aspectos mais banais seja nos seus aspectos mais contundentes”. Ainda segundo Morgan (1996, p. 125), “As características de uma cultura [...] se tornarão evidentes à medida que se conheçam os padrões de interação entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada, as imagens e temas explorados na conversa, bem como os vários rituais da rotina diária”.

A cultura organizacional da Idéia Digital está moldada nas crenças, nos valores e na ideologia de seus fundadores, os quais possuem uma afinidade bastante forte e singular, reforçada, talvez, pelo fato de possuírem a mesma idade, a mesma formação profissional, a mesma classe social e o aspectos familiar e humanitário muito presentes em suas vidas. A formação de uma cultura organizacional é um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização e, quando se afirma que o fundador “molda” a cultura da organização, quer-se dizer que sua visão do mundo, seus valores, sua visão do negócio, etc., são apresentados como desejáveis e, portanto, merecem ser acatados, internalizados e incorporados pelos demais membros da organização.

Fica evidente, no relato sobre a empresa, a criação de um ambiente que busca que as pessoas se engajem de corpo e alma num sistema coerente e, ao mesmo tempo, ofereça a liberdade e responsabilidade, dentro do modelo desse mesmo sistema. Foram identificados, na Idéia Digital, alguns traços comuns da cultura da sociedade e das organizações baianas, e outros mais específicos, que não são encontrados por aqui. Dentre os traços comuns, destacamos os seguintes: familiar, informal, contraditória, amizade, protetora, mutante, receptiva, criativa e comunicativa.

4.13 O DNA DA IDÉIA DIGITAL

Os fundadores acreditam muito no trabalho em equipe, estando os interesses do grupo sempre acima dos interesses individuais, em que todos são fundamentais, independentemente de cargo ou posição na organização, devendo, a todo custo, trabalhar a necessidade do cliente como se fosse sua, com responsabilidade e determinação. Por outro lado, apesar dos incansáveis esforços na direção, da competência, do profissionalismo e da não concentração de poder, a Idéia Digital continua sendo uma organização bastante permissiva e familiar, com poucas cobranças individuais, ou seja, as cobranças, quando existem, são dirigidas ao grupo. Além disso, o caráter familiar se manifesta no ambiente de trabalho informal, cordial, extremamente agradável, onde brincadeiras, a forma carinhosa no tratamento entre os colegas de trabalho, inclusive de níveis hierárquicos e departamentos distintos, são praticas freqüentes. A relação de amizade, as amarras familiares e a prática profissional se confundem, o que talvez contribua para o entendimento do referido paradoxo mencionado anteriormente.

Trata-se de um processo de conscientização extremamente lento e doloroso, pois as pessoas devem se permitir não ser o centro das atenções, devendo deixar de lado o ego, a vaidade, a crítica excessiva, o orgulho e agir, não apenas discursar, para que possa ser criado um ambiente de trabalho, onde outras pessoas passem a ter espaço para se desenvolver, onde não importa de quem seja a idéia, onde a vitória de um seja a vitória de todos ou que a derrota de um seja lamentada por todos, sem buscar identificar os culpados, mas onde erramos para poder corrigir. As pessoas passam a se comprometer consigo mesma e com a equipe, como se dividissem de forma apaixonada um mesmo ideal, uma única causa e não um mero negócio, ficando clara a importância de cada um para alcançar os objetivos colimados pelo grupo- (Entrevistado A, entrevista realizada em 23/04/2004).

Não são poucos os casos de pessoas que já não trabalham mais na Idéia Digital, continuarem participando dos círculos de amizade e, até mesmo, de eventos internos da organização. Na grande maioria dos casos, o ingresso de um novo colaborador é um processo extremamente rápido e indolor, todos na organização buscam apoiar, e a hospitalidade é uma marca registrada da organização. Contudo, caso os valores e as crenças trazidas por esse novo colaborador confrontem ou questionem o *status quo*, o processo de recusa é implacável, resultando na sua adequação ao modelo existente ou na sua saída. Funciona como uma espécie de seleção natural, objetivando a manutenção da cultura existente, contudo isso não quer dizer que essa cultura não evolua incorporando características que aperfeiçoem a realidade atual, desde que o núcleo do DNA seja respeitado.

Os conflitos são raros, mas quando ocorrem não são explicitados, sendo, quase sempre, necessário que um dos sócios intervenha para resolvê-los.

A cada sexta-feira, alguns clientes, consultores e fornecedores são convidados para almoçar no refeitório da Idéia Digital, junto com a diretoria e todos os demais colaboradores da empresa, o que permite uma maior integração desses com toda a organização.

Isto está de acordo com o que preconiza Enriquez (1996, p. 251): “Toda organização sente necessidade de um tecido afetivo que favoreça a coesão e, ao mesmo tempo, de uma orientação geral do pensamento...”.

Fica clara a preocupação dos fundadores em buscar consolidar uma organização que dure por gerações (longevidade), que seja flexível, profissional, preocupada com a qualidade dos seus serviços (não existe o vender por vender), o que reflete sua estratégia de intimidade com o cliente. Outra preocupação é a manutenção do espírito de equipe, do sucesso do grupo, de ter sempre as pessoas certas no quadro, pois fica claro que são as pessoas o seu maior patrimônio e delas depende o sucesso da organização.

Durante todos esses anos de sua existência muitos foram os acertos, mas, também, muitos foram os erros. O saldo é o aprendizado e a conseqüente experiência que se adquire aliados ao desenvolvimento da capacidade de superação e persistência na busca infinita de um ideal. (Entrevistado A, entrevista realizada em 16/04/2004).

Os aspectos negativos mais marcantes na cultura são: a permissividade, o caráter familiar, a centralização, a diferença entre o discurso e a prática, o tratamento demasiadamente informal, a mudança de foco e a conseqüente não conclusão de ações.

As crenças e os valores são entendidos como "virtudes" úteis ao sucesso da Idéia Digital. "Superar sempre a expectativa de cada cliente de forma inovadora, proporcionando aos nossos colaboradores crescimento profissional e melhores condições de vida" é um trecho da declaração de Missão, base sobre a qual a cultura da Idéia Digital foi construída e é reproduzida.

4.14 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estilos de liderança de uma organização merecem uma abordagem específica, porque:

Focalizar os laços entre o estilo de liderança e a cultura organizacional freqüentemente fornece descobertas-chaves sobre as razões pelas quais as organizações trabalham da maneira como o fazem (MORGAN, 1996, p. 131).

No caso da Idéia Digital, os dois sócios são, também, diretores-executivos, dividem o poder em fatias iguais, não há uma dualidade tirano-sedutor, autoritário-submisso, não há a figura de UM presidente, fundador ou financiador, e também não há quem sirva de mito, modelo, etc. Contudo, em ambos, a liderança é facilmente notada, apesar das diferenças individuais, mas por muitas vezes complementares.

Identifica-se, na empresa, o estilo de “dominação ‘legal’ [ou burocrática] em virtude de ser ‘estatuto’, [... onde...] qualquer direito pode ser criado e modificado mediante um estatuto sancionado corretamente, no que diz respeito à sua forma” (WEBER, 1992, p. 128 e 129). Ainda segundo WEBER (1992, p. 349), “obedece-se à pessoa não em virtude do seu direito próprio, mas à regra estabelecida”. Os demais estilos de liderança identificados por WEBER (1992, p.131) não são encontrados, com intensidade, na empresa: nem a “dominação ‘tradicional’ [...] que existe em virtude de crença na santidade das ordenações e dos poderes senhoriais de há muito existentes, [sendo o] seu tipo mais puro o da dominação patriarcal”, e nem a “dominação ‘carismática’ [que existe] em virtude de devoção afetiva à pessoa do senhor e seus dotes sobrenaturais (carisma)...”.

Apesar da liderança forte dos fundadores, tem sido bastante intensa a tentativa de descentralização do poder, de, cada vez mais, institucionalizar a capacidade de mudar e aprender, de correr riscos por entender ser esse o caminho do crescimento. Para tal, criou-se a figura do Comitê Gestor (CG), o qual além, da presença dos próprios fundadores, é composto por todos os gestores da organização. Praticamente, a cada terça-feira é realizada uma reunião, com a participação de todos, objetivando o alinhamento das ações, decisões e apresentação de resultados. Tal prática estimula o “saber ouvir”, além de minimizar problemas de comunicação, formação de “panelinhas” e conflitos, de uma forma geral. Neste ambiente, cada membro do CG pode expressar-se livremente e defender suas posições. Em

muitos casos, quando não é possível se estabelecer uma posição pela via do convencimento, a questão é levada à votação, como último recurso. Percebe-se que, quando um dos sócios possui uma convicção muito forte a respeito de uma questão complexa ou polêmica, o uso do CG tem o caráter de “referendar” sua posição e, caso isto não aconteça, ele se utiliza de mecanismos subliminares para fazer valer sua posição, sem que isto pareça estar sendo feito de forma ostensiva.

De acordo com Weber (1992), isto ocorre porque aqueles que se encontram no controle têm meios de colocar, em subordinação, os interesses e o bem-estar das massas.

Cabe a cada gestor replicar o conteúdo dessas reuniões para as suas respectivas áreas, o que nem sempre acontece na intensidade e amplitude desejáveis.

Assim, tomando-se por base a tipologia de liderança de Weber (1992), os sócios-diretores da Idéia Digital têm o perfil predominante de líderes racionais.

Ser líder não é dar ordens, mas muitas vezes possibilitar que outras pessoas assumam o papel de destaque, apoiando-as e incentivando-as verdadeiramente. (Entrevistado A, entrevista realizada em 24/04/2004).

4.15 PODER E CONFLITOS

Os dois sócios compartilham a direção da empresa, sendo cada um responsável por áreas específicas. As decisões estratégicas são tomadas em conjunto, enquanto que as demais decisões são tomadas pelo responsável da sua área, normalmente, depois de ouvir o outro sócio. Os conflitos de posição entre os sócios-executivos são resolvidos de forma específica, a cada ocorrência, através da conversa franca e da busca pelo alinhamento, mesmo que às vezes demore algum tempo para que isso ocorra.

Na vida privada, os sócios mantêm vínculos de amizade, embora não seja comum freqüentarem os mesmos ambientes. A relação com os funcionários é marcada pela informalidade. Os sócios-executivos são tratados de “você”, pelos funcionários que possuem nível superior (mesmo que ocupem cargo que não exija esta formação) e pelos que, por força do seu trabalho, têm convivência diária. Já alguns dos funcionários de nível operacional,

tratam os sócios-diretores de “senhor”. A inferência, aqui, é que este tratamento está associado à formação cultural do povo baiano, onde o uso do “senhor” tem a conotação de respeito, mas também de submissão. Entretanto, apesar de tal tratamento formal, estes funcionários sentem-se encorajados a tomar a iniciativa em “brincadeiras” específicas, tais como resultados de jogos de futebol ou coisas do gênero.

Segundo Morgan (1996), a política de uma organização é mais claramente manifesta nos conflitos e jogos de poder que algumas vezes ocupam o centro das atenções, bem como nas incontáveis intrigas interpessoais que promovem desvios no fluxo da atividade organizacional.

Vista como uma organização política, a Idéia Digital possui uma estrutura de poder, cuja principal fonte é a “autoridade formal”, referida em Morgan (1996), onde não há dúvidas a respeito do papel a ser desempenhado por cada um, de acordo com o modelo burocrático de Weber. Apesar de haver abertura suficiente para que os funcionários possam manifestar suas opiniões e mesmo influenciar a tomada de decisões, a última palavra cabe sempre ao responsável pelo nível ao qual a questão se remete. Assim, por exemplo, decisões estratégicas podem contar com a opinião e a influência de outros funcionários, mas cabe aos sócios-executivos a escolha sobre que alternativa deve ser adotada. Também não há indefinição, quando se trata da verticalização da autoridade: mesmo que um operário tenha “espaço” para falar com algum diretor, a resolução de um eventual problema é encaminhada para a sua chefia imediata, sem a possibilidade de ocorrer o que comumente se chama de “*bypass*”. Esta estrutura está de acordo com o entendimento de que “a organização é intrinsecamente política, no sentido de que devem ser encontradas formas de criar ordem e direção entre as pessoas com interesses potencialmente diversos e conflitantes” (MORGAN, 1996, p. 146). A estrutura organizacional, baseada em apenas três níveis gerenciais, na horizontalização e na formação de estruturas *ad hoc*, para resolver problemas específicos, denota a indisposição dos sócios de se valer de “estrutura organizacional, regras e regulamentos”, como fonte alternativa de poder.

Com relação ao uso do conhecimento e da informação, revelou-se a existência de uma linha de comunicação ampla e aberta, entre os dirigentes e os funcionários, no que diz respeito à execução do trabalho e a assuntos de interesse desses últimos. O poder decorrente do conhecimento e da informação, assim, é uma decorrência natural da posição dos sócios e

de alguns gestores. Informações consideradas estratégicas ou reservadas são passadas ao conhecimento do Comitê Gestor, apenas quando existe a definição entre os sócios.

Um outro aspecto que emergiu do levantamento realizado diz respeito à partilha do poder entre os sócios fundadores. Em função inclusive de suas características pessoais já descritas anteriormente, não se observa uma disputa pelo poder “supremo” na organização. A divisão do poder ocorre de duas formas: regulada e através de acordos tácitos. No primeiro caso, através da atribuição formal da responsabilidade a cada um dos sócios, de um conjunto de atividades; no segundo, pela não polemização de temas, onde o outro sócio “sabe” que não deve opor resistências. Isto pode ser exemplificado da seguinte forma: se o sócio responsável (em última instância) pela recepção da empresa resolve mudar o “*lay-out*”, o outro, mesmo que não aprove totalmente, optará por manifestar a sua posição, sem, entretanto, configurá-la num “cavalo-de-batalha”. Isto também é devido ao fato de nenhum dos sócios ser acometido de pretensões de dominação sobre a empresa como um todo (ou sobre o outro sócio, em particular) e, ainda, por possuírem semelhanças de personalidade, o que os leva a ter pontos de vista aproximados, em vez de conflitantes.

Aqui, podemos afirmar que se trata de uma “administração de fronteiras”, de acordo com Morgan (1996, p.174), resolvida de forma satisfatória. No nosso entendimento, não cabe aqui recorrer à notória inclinação do indivíduo brasileiro (e do baiano, em particular) de negar o conflito: pela observação que temos de várias empresas locais, especialmente aquelas ligadas à área de Tecnologia da Informação, quando existem divergências, elas são expostas e, muitas vezes o desfecho é a saída de alguém da sociedade ou mesmo o fechamento da empresa. No que diz respeito à formação de uma célula de negócio, em que é montada uma equipe multidepartamental, ou quando se trata de resolver um problema em algum cliente, verificamos, no levantamento, um espírito de equipe predominante, no sentido de atender prioritariamente à demanda, sem que o jogo político das relações horizontais tivesse aparecido de forma enfática.

Em se tratando de uma empresa baseada em tecnologia de ponta, é interessante, também, analisá-la sob a metáfora política, relacionada ao controle da tecnologia. Segundo Morgan (1996, p 179), “ao trabalhar com certa máquina específica, o empregado [...] [obtem] considerável poder”. Apesar dos procedimentos implementados na empresa buscarem evitar a existência de nichos de domínio de conhecimento enclausurados em grupos ou indivíduos, foi identificada a presença daquele tipo de funcionário tido como imprescindível, sem o qual

determinada tarefa não pode ser executada. Mas, mesmo neste caso, fazendo referência à metáfora da cultura, não há registros de tentativas de uso deste conhecimento como forma de se tentar “chantagear” a empresa, com o pedido de aumento salarial, por exemplo. Obviamente, que há atribuições que são de responsabilidade de um único técnico especializado, sem possibilidade de compartilhamento com outros, mas sem caracterizar o funcionário como “o imprescindível”.

Vale a pena, também, destacar três momentos que geraram ou passaram a gerar um acentuado nível de tensão na empresa. O primeiro ocorreu quando se tentou absorver outras empresas, o que resultou em conflitos de interesses entre o *status quo* instalado e a ameaça de novos valores que se apresentavam, resultando no recuo de tal proposta. O segundo, quando da contratação de um novo assessor para uma das diretorias, resultando no surgimento de conflitos de idéias ou em decorrência da forma com que essas idéias eram apresentadas ao Grupo Gestor, dando início a um forte isolamento subliminarmente gradual, minando os relacionamentos que envolviam os referidos atores, como uma espécie de reflexo de algum esquema cognitivo partilhado pelo *status quo* instalado, causando o desligamento do referido colaborador. E o outro, o efeito colateral do “Valete de Ouros”, parece ter distanciado as percepções dos sócios, resultando no desalinhamento de ações e desequilibrando as fontes de poder, vindo a refletir, ainda hoje, no dia a dia da organização. Cabe ainda ressaltar que a situação descrita como último momento, também influenciou a forma do desfecho da situação descrita como segundo momento, uma vez que tal desalinhamento, envolvendo a Alta Administração, não propiciou uma tentativa conjunta e mais efetiva de inclusão do referido colaborador no grupo, agravando ainda mais a “briga” de poder entre os “Valetes de Ouros”.

De forma diferente das instituições, as redes não supõem, necessariamente, um centro hierárquico e uma organização vertical definidas pela multiplicidade quantitativa e qualitativa dos elos entre os seus diferentes membros, orientada por uma lógica associativa. Sua estrutura extensa e horizontal não exclui a existência de relações de poder e de dependência nas associações internas e nas relações com unidades externas. (COLONOMOS, 1995, *apud* MARTELELO, 2005).

Com relação à participação de mulheres na empresa, cabem, aqui, inicialmente, alguns comentários. Os cargos ocupados pelos operários da empresa requerem, basicamente, o conhecimento técnico, e as tarefas são executadas ou na sede da empresa ou nas instalações

do cliente, sempre empresas conhecidas e localizadas de tal maneira a não interferir na rotina diária e particular das pessoas. Portanto, o exercício destes cargos nunca requer o uso de força física, exceto as funções que envolvem obras civis, ou outro atributo normalmente conferido a homens. Isto faz com que, na descrição destes cargos e nos processos seletivos, não haja restrições (a não ser tácitas, nos casos referidos acima) à contratação de mulheres, que, afinal, representam aproximadamente 30% da força de trabalho da empresa. O acesso aos cargos gerenciais, entretanto, é limitado, atualmente a 30% do quadro. Isto pode ser explicado pela combinação de alguns fatores, tais como a origem da empresa (fundada por dois homens) e a pouca rotatividade de seus ocupantes. Um sinal de que talvez não haja discriminações neste campo, seja o fato de que as nomeações mais recentes para compor o Comitê Gestor foram de mulheres.

5 O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL A PARTIR DAS RSI

Este capítulo visa descrever as análises das redes informais de amizade, confiança e informação, anteriores aos tratamentos, bem como o conhecimento, o entendimento, o envolvimento e a expectativa sobre as mudanças organizacionais, a partir das respostas de todos os colaboradores da empresa. Esse universo pode ser caracterizado, conforme quadro abaixo:

Faixa Etária		Nível de Renda Fixa	
Ate 20 anos	0,00%	até R\$ 360,00	8,47%
de 20 a 30 anos	45,76%	de R\$ 360 a R\$ 800	30,51%
de 31 a 40	35,59%	de R\$ 801 a R\$ 1.800	33,90%
de 41 a 50	15,25%	de R\$ 1.801 a R\$ 2.600	5,08%
acima de 50	3,39%	de R\$ 2.601 a R\$ 3.600	5,08%
		acima de R\$ 3.601	16,95%
Escolaridade		Tempo de serviço na Organização	
Primário	5,08%	até 1 ano	27,59%
1º Grau	13,56%	de 1 a 3 anos	24,14%
2º Grau	50,85%	de 3 a 5 anos	15,52%
3º Grau	30,51%	de 5 a 7 anos	13,79%
		de 7 a 10 anos	13,79%
		acima de 10 anos	5,17%
Estado Civil		Sexo	
Solteiro	51,67%	Masculino	71,19%
Casado	35,00%	Feminino	28,81%
Viúvo	0,00%		
Desquitado	13,33%		

Quadro 3 – Caracterização de todo o universo pesquisado em 2004

Trata-se de uma empresa formada por pessoas jovens, mais de 45% com idades entre os 20 e 30 anos. Pouco mais de 2/3 da força de trabalho são do sexo masculino. Outra característica que pode ser observada é o grande número de colaboradores recentemente

contratados, cerca de 28%, que pode ser explicado pela comercialização de novos produtos, os quais envolvem a alocação de mão de obra em clientes. O nível de escolaridade reflete predominância de mão de obra técnica, com cerca de apenas 30% com nível superior. Esses dois últimos aspectos são refletidos nos níveis de remuneração praticados pela empresa. Objetivando realizar uma leitura mais qualitativa, segue no gráfico abaixo, tomando como base os aspectos da estratificação acima, com ênfase na simbologia das famílias de animais, a fim de possibilitar uma análise mais detalhada dos respectivos grupos.

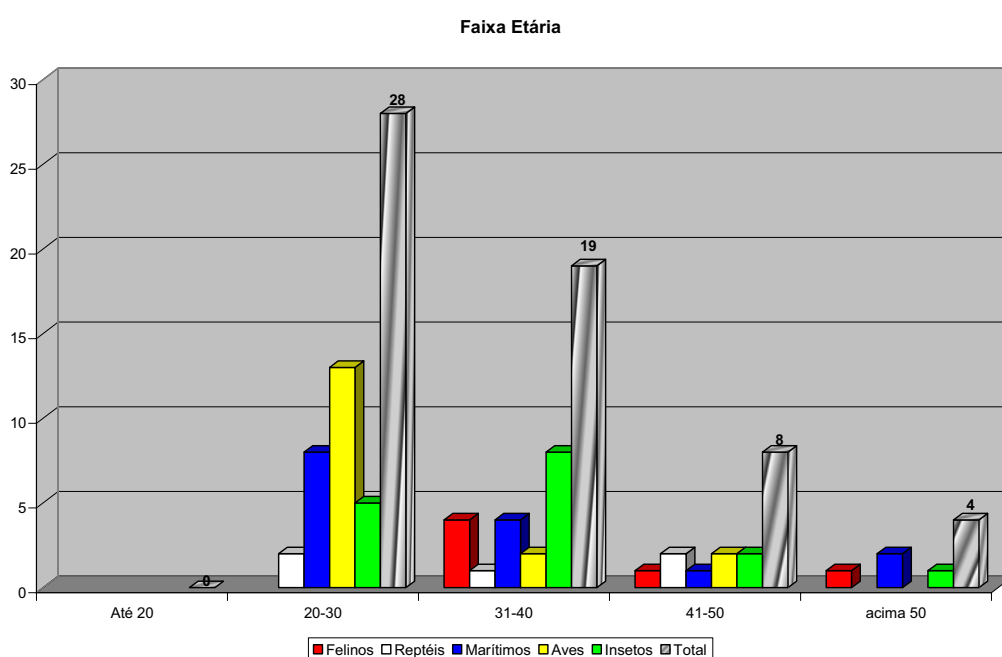


Gráfico 1 – Faixa etária por família de animais – 2004

As aves possuem um maior número de representantes com faixa etária entre 20 e 30 anos, o que reforça o momento das novas contratações para alocação de mão de obra nas instalações dos clientes. Um outro aspecto que pode ser observado é que os felinos encontram-se, sua maioria, na faixa entre os 30 e 40 anos.

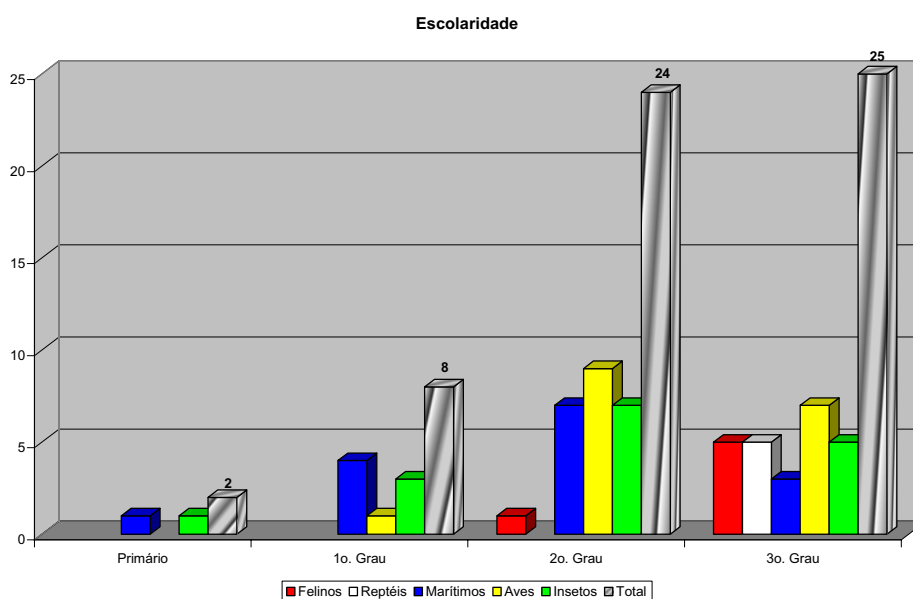


Gráfico 2 – Escolaridade por família de animais – 2004

Evidenciamos com base no gráfico 2, que os marítimos e os insetos possuem os colaboradores com menor grau de escolaridade, enquanto os felinos e répteis possuem uma maior concentração de representantes com um maior nível de escolaridade. De certa forma, podemos observar certa coerência, uma vez que esses últimos grupos são responsáveis pelo desenho e negociação das soluções tecnológica ofertadas para o mercado, logo, requerendo maior especialização, enquanto os primeiros desempenham funções que exigem menor nível de especialização.

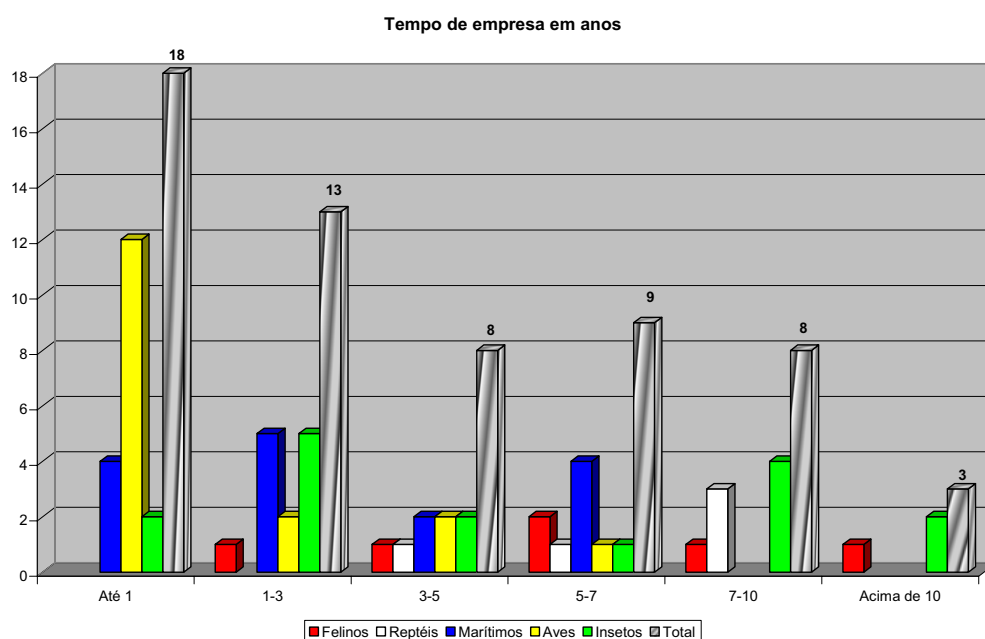


Gráfico 3 – Tempo de empresa por família de animais – 2004

Evidenciamos com base no gráfico 3, que as aves apresentam o maior contingente de colaboradores com menor tempo de empresa, explicado pelas recentes contratações, como já mencionado anteriormente. Os colaboradores mais antigos encontram-se na família dos felinos e insetos, seguidos pelos répteis.

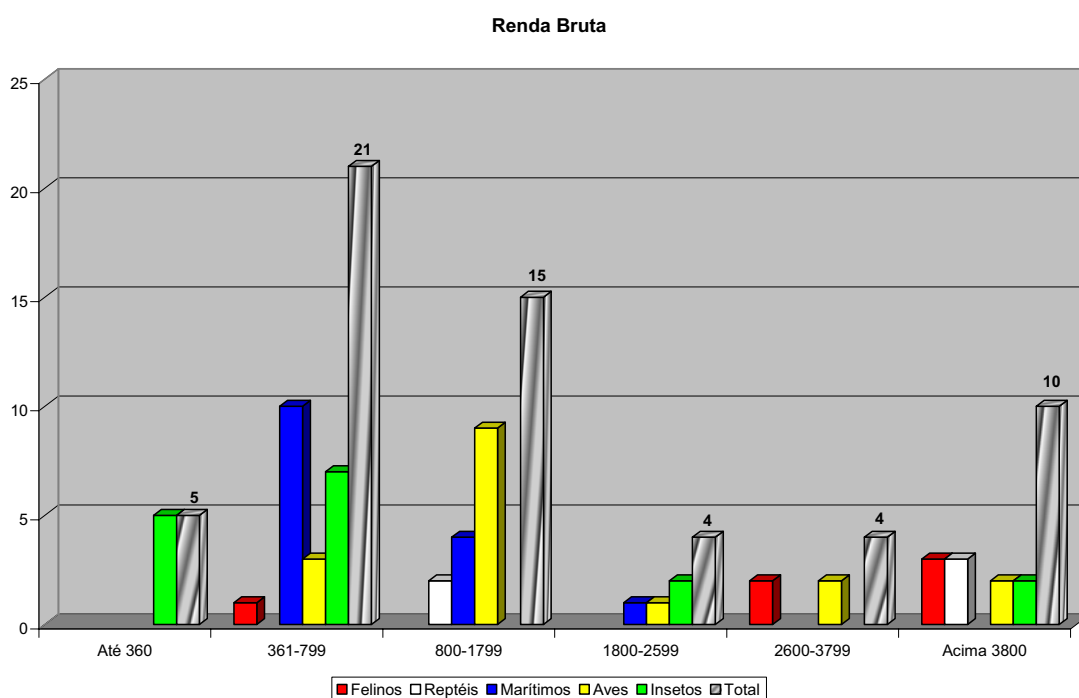


Gráfico 4 – Renda bruta por família de animais – 2004

Como consequência do tempo de empresa e do nível de escolaridade os felinos e répteis possuem o maior número de representantes, proporcionalmente à quantidade total de colaboradores, na maior faixa de remuneração. Como consequência a predominância dos marítimos e insetos, encontram-se nas menores faixas de remuneração, conforme demonstrado no gráfico 4.

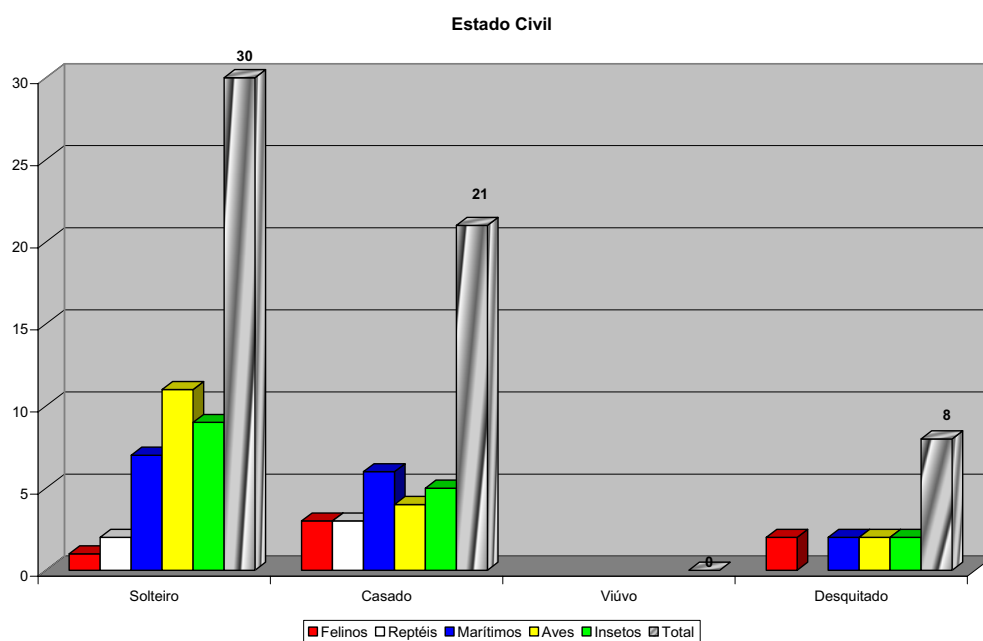


Gráfico 5 – Estado civil por família de animais – 2004

Podemos entender que a situação apresentada no gráfico 5 em relação ao estado civil seja coerente com a distribuição dos colaboradores nas faixas etárias. Ou seja, a menor faixa etária, reflete um maior número de solteiros. Desta forma, destacam-se as aves, insetos e marítmios.

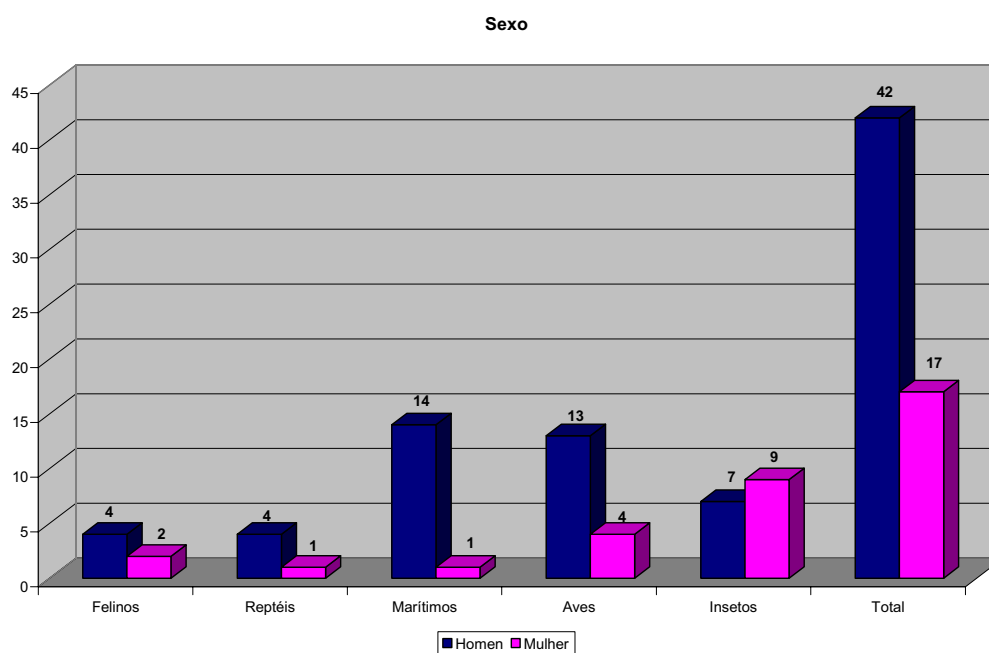


Gráfico 6 – Sexo por família de animais – 2004

Podemos constatar no gráfico 6 que a família de insetos é constituída por um maior número de mulheres, representando mais de 50% do total de mulheres em toda empresa. Tal aspecto deve-se à característica do desempenho das atribuições envolverem funções administrativas. De forma contrária, a representatividade do sexo feminino na família dos marítimos é quase nula, em virtude das atribuições que envolvem a maioria das funções desse grupo serem tipicamente realizadas por homens, de forma similar à construção civil.

Em seguida, cada uma das RSI levantadas foi analisada com base nas perspectivas estruturais e relacionais, já conceituadas no Capítulo 2, bem como nos atores em papéis de destaque, conforme definição de Cross e Prusak (2002).

5.1 REDE INFORMAL DE AMIZADE

5.1.1 Análise Estrutural

A rede informal de amizade possui um tamanho de 5.256 relações potenciais, das quais 578 são relações efetivas, alcançando uma densidade de 0,1099. O número, se analisado de forma absoluta, retrata uma baixa densidade, pois apenas 10,99% do potencial da rede está sendo utilizado. Por outro lado, se compararmos com a densidade de outras redes nesta pesquisa, ou mesmo aos resultados de outras pesquisas analisadas, podemos considerar tal número como moderado. Outra informação levantada foi que a distância geodésica média alcançou o índice de 2,687 relações, ou seja, qualquer um dos atores da referida rede necessita em média de menos de 3 (três) contatos para estabelecer uma relação com qualquer outro ator da mesma rede, o que permite que caracterize a rede como fortemente conectada, apesar do diâmetro ter alcançado 7 (sete) contatos, entre os atores mais distantes da referida rede. Podemos observar, também, com base na figura 8 abaixo, que existe um agrupamento maior entre os atores de uma mesma família de animais, o que pode ser um indício da influência da maior frequência de contatos, no ambiente de trabalho, do surgimento dos elos que formam as redes de amizade. Tal aspecto pode ser reforçado pela evidência que a maioria das ligações com atores externos tem como origem as aves.

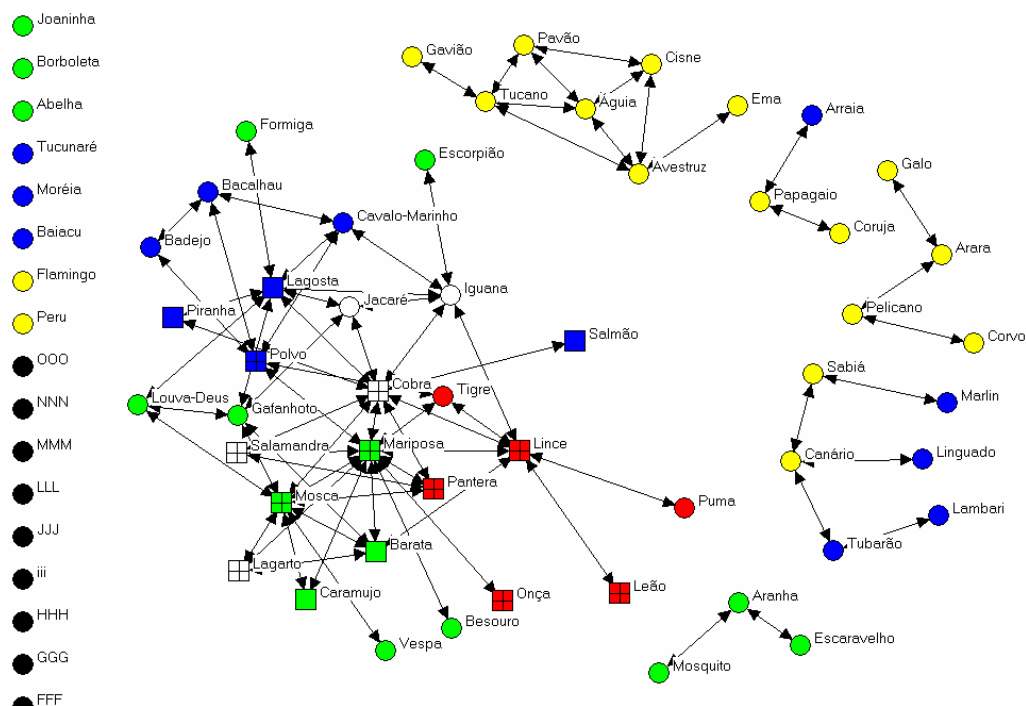


Figura 9 - Gráfico Rede Informal de Amizade 2004 – simetrizada pelos mínimos

5.1.2 Análise Relacional

Ao identificar os cliques sobre a matriz simetrizada, identificamos apenas 2 cliques, conforme evidenciado no gráfico abaixo. Um formado por apenas 5 (cinco) representantes da família das aves, os quais se encontram alocados em um mesmo contrato e o outro constituído por 20 atores, representantes de todas as famílias de animais, exceto das aves. Outro aspecto a ser destacado é o descolamento total de dois atores do Comitê Gestor - figura 10, a onça e o leão, o que pode ser um indício da falta de sincronismo com os respectivos papéis formais.

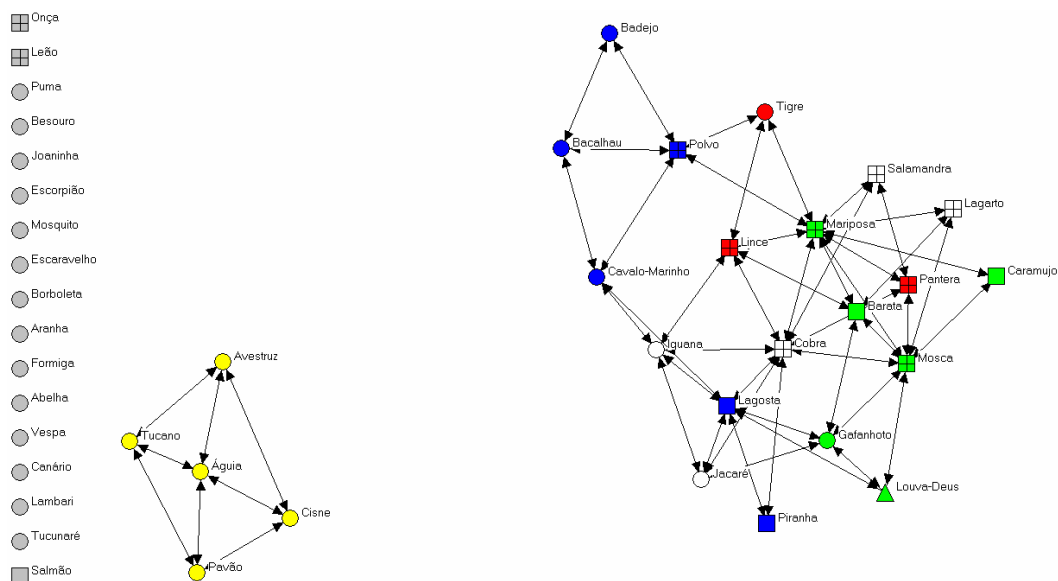


Figura 10 - Clique da Rede Informal de Amizade 2004

Notamos que os nclique, nclan e kplex apresentaram a mesma formação, conforme visualizado na figura 11 abaixo, mas com variações quando comparadas aos cliques. Os dois grupos, apresentados na análise dos cliques, incorporam a eles outros atores e, aí, surgem 4 novos grupos, um deles uma tríade formada por insetos e os demais variando de 3 a 7 atores das famílias dos marítimos e aves, o agrupamento desses últimos resultando do fato de trabalharem nos mesmos contratos, respectivamente, o que reforça, mais uma vez, o indício da influência da maior frequência de contatos no ambiente de trabalho no surgimento dos elos que formam as redes de amizade.

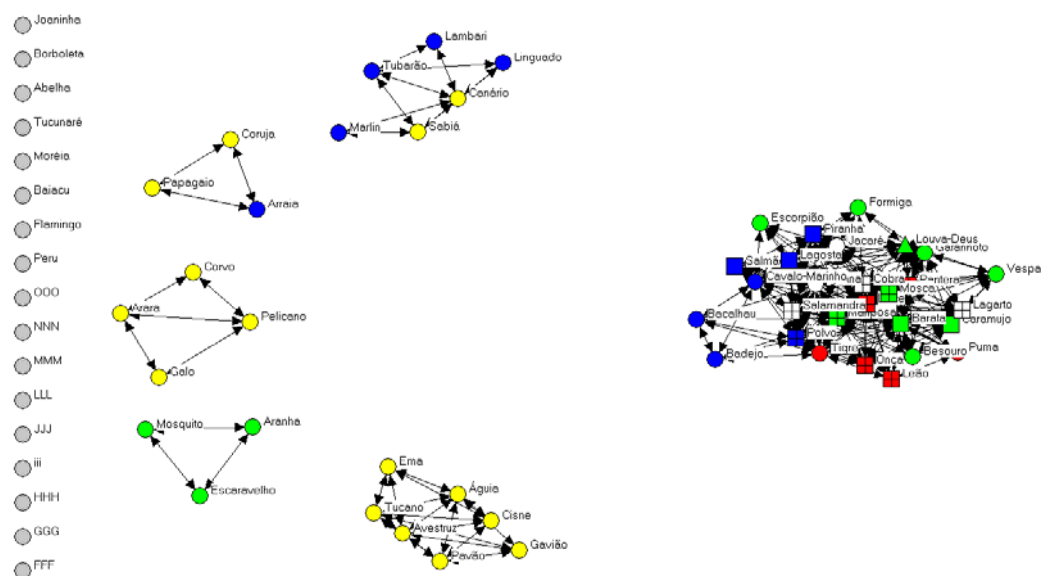


Figura 11 - Nclique, Nclan e Kplex da Rede Informal de Amizade 2004

5.1.3 Atores Críticos

No quadro 4, pode-se ver que a Rede Informal de Amizade apresenta 16 atores que desempenham o papel de conector central, sendo 8 gerentes da estrutura formal, 2 ocupam funções de 2º nível da estrutura formal e os demais são atores que desempenham atividades operacionais. Já os papéis de corretores de informações são desempenhados, coincidentemente, por 16 atores, sendo 5 gerentes da estrutura formal, 3 que ocupam funções de 2º nível e os demais são atores que desempenham atividades operacionais. Não foram identificados atores desempenhando a função de expansores de fronteiras. No papel de conector central existe, pelo menos, um representante de todas as famílias de animais, exceto das aves, o que é facilmente explicado, em virtude do desempenho de suas atividades ocorrerem sem um contato maior com outros atores da Sede. Cabe, ainda, ressaltar que a mariposa, a cobra, a mosca, o lince, a lagosta, a iguana, o gafanhoto e o polvo desempenham a função de conector central e corretor de informações, reforçando ainda mais suas posições de destaque na referida rede informal. A classificação dos conectores centrais toma como base o índice de Bonacich e a classificação dos corretores de informações o índice de intermediação.

CONNECTORES CENTRAIS					CORRETORES DE INFORMAÇÕES		
	Grau	Intermed.	Bonacich	Nível		Intermediação	Nível
Mariposa	12,00	122,4170	0,4150	1	Cobra	446,8750	1
Cobra	10,00	92,2170	0,3930	1	Lince	319,6090	1
Mosca	9,00	55,1170	0,3470	1	Lagosta	310,5200	2
Lince	7,00	64,9170	0,2610	1	Mariposa	292,2780	1
Barata	5,00	12,0670	0,2440	2	Piranha	255,7930	2
Lagosta	8,00	51,1000	0,2430	2	Polvo	249,6620	1
Pantera	4,00	1,0830	0,2330	1	Lambari	234,2710	3
Iguana	6,00	40,6330	0,2140	3	Mosca	181,1590	1
Gafanhoto	5,00	9,9500	0,2010	3	Badejo	177,9340	3
Jacaré	4,00	1,8330	0,1830	3	Joaninha	138,1680	3
Salamandra	3,00	0,0000	0,1820	1	Marlin	117,4870	3
Lagarto	3,00	0,0000	0,1750	1	Iguana	104,3100	3
Tigre	3,00	4,0000	0,1400	3	Caramujo	103,1370	2
Louva-Deus	3,00	2,6330	0,1380	3	Gafanhoto	80,6500	3
Polvo	5,00	42,7500	0,1300	1	Linguado	79,1140	3
Cavalo-Marinho	4,00	23,4670	0,1100	3	Mosquito	75,1720	3

Quadro 4 – Relação dos atores críticos da RSI de Amizade em 2004

O próximo passo foi simetrizar a matriz de adjacência com o objetivo de realizar uma primeira análise qualitativa da referida rede. Após simetrizarmos, ou seja, mantidas apenas as relações de confiança onde há reciprocidade, um confia no outro, retratada no gráfico abaixo. Pode-se observar que existiu o descolamento total da onça e da formação de um grupo específico envolvendo o polvo, em relação ao grupo maior que se formou. Certamente, a formação do grupo, envolvendo o polvo, badejo, bacalhau e cavalo-marinho, deu-se em virtude destes constituírem o Departamento de Suporte, o qual foi incorporado ao Departamento de Operações, conforme descrito no Capítulo 4. Percebe-se, pela quantidade de pequenos grupos e mais lineares, que se trata de uma rede menos coesa, ratificando os números apresentados anteriormente. Outro aspecto a ser notado é o descolamento total de 50% dos insetos, denotando uma baixa coesão da área de *backoffice*, a qual será posteriormente analisada de forma mais criteriosa.

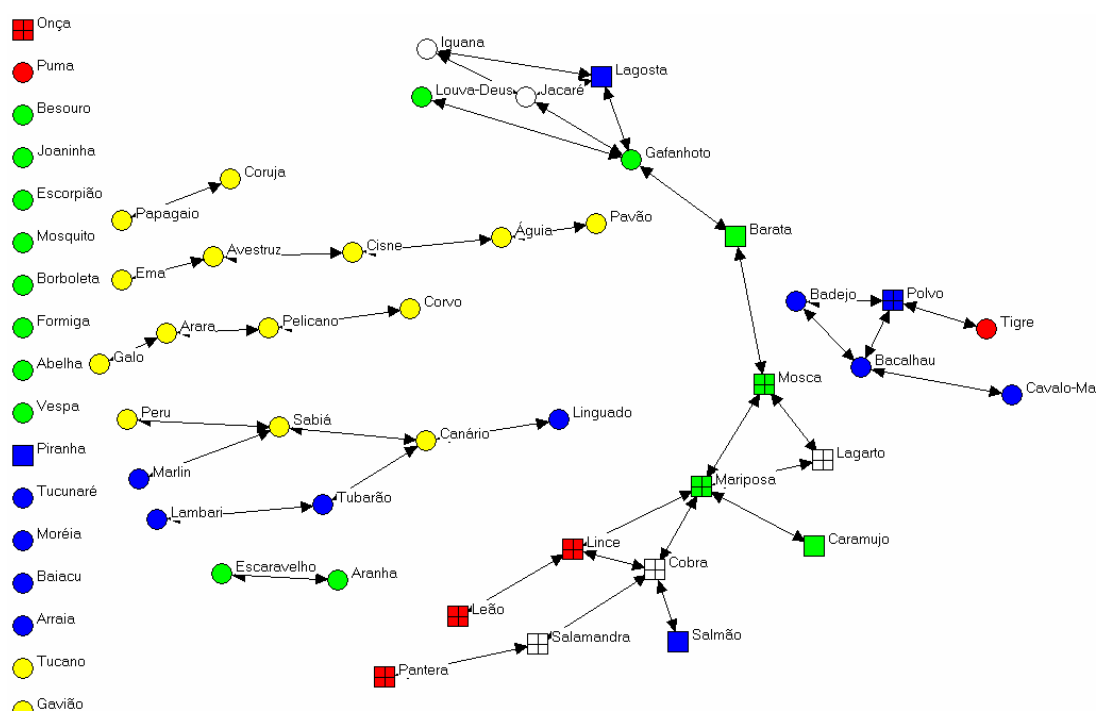


Figura 13 - Rede Informal de Confiança 2004 – simetrizada pelos mínimos

5.2.2 Análise Relacional

Ao identificar os cliques sobre a matriz simetrizada, identificamos 3 cliques, conforme visualizados na figura 14 a seguir. O primeiro aspecto que pode ser observado é que

nenhum dos cliques envolve aves e um dos cliques envolve apenas representantes da família dos marítimos. Este último clique, certamente, deve-se ao fato do polvo, badejo e bacalhau terem feito parte do Departamento de Suporte, o qual foi, recentemente, incorporado ao Departamento de Operações, como já mencionado anteriormente. Pode-se observar, também, através de um dos cliques, uma possível influência da lagosta em atores do grupo dos répteis (iguana e jacaré) e insetos (gafanhoto), apesar de não existir nenhuma relação de hierarquia entre eles, fato que merece ainda um maior destaque, em virtude da lagosta ser um ator recentemente contratado. E por fim, o terceiro e último clique é formado por 5 atores do Comitê Gestor, tendo, na mariposa, o elo entre os demais atores do respectivo clique.

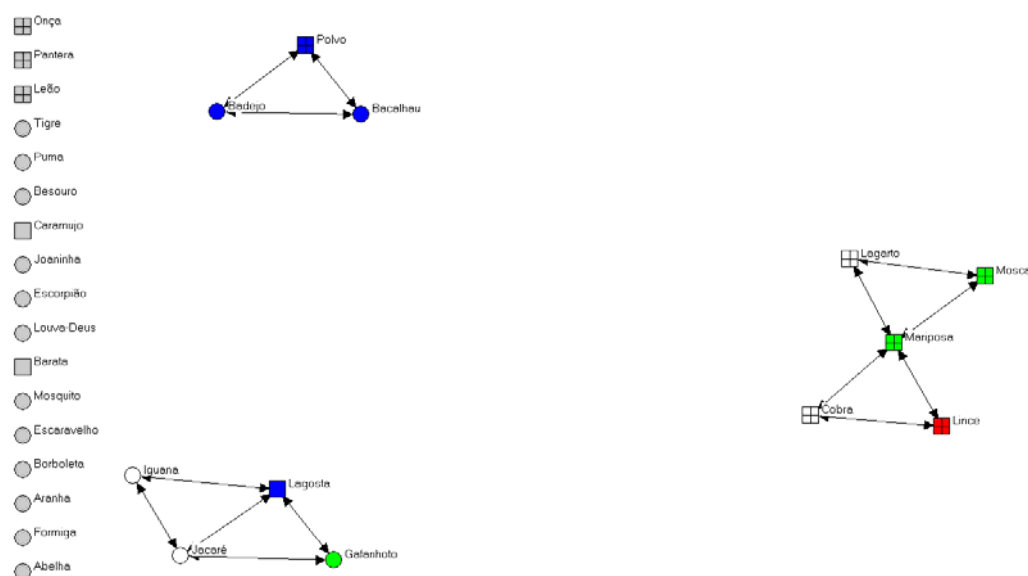


Figura 14 - Clique da Rede Informal de Confiança 2004

Notamos que os nclique, nclan e kplex apresentaram a mesma formação, mas com uma variação quando comparada ao clique, conforme evidenciado na figura 15 abaixo. Dos três grupos apresentados na análise dos cliques, dois se unem, resultando em um grupo hierarquicamente com mais influência, formado por, praticamente, todos os integrantes do Comitê Gestor, exceto a onça e o polvo, e quatro representantes do segundo nível (barata, caramujo, lagosta e salmão). Incorpora-se, à tríade formada pelo polvo, badejo e bacalhau, o cavalo-marinho e o tigre, e surgem 3 novos grupos, variando de 4 a 7 atores nas famílias dos marítimos e aves, sendo que dois são formados exclusivamente por aves.

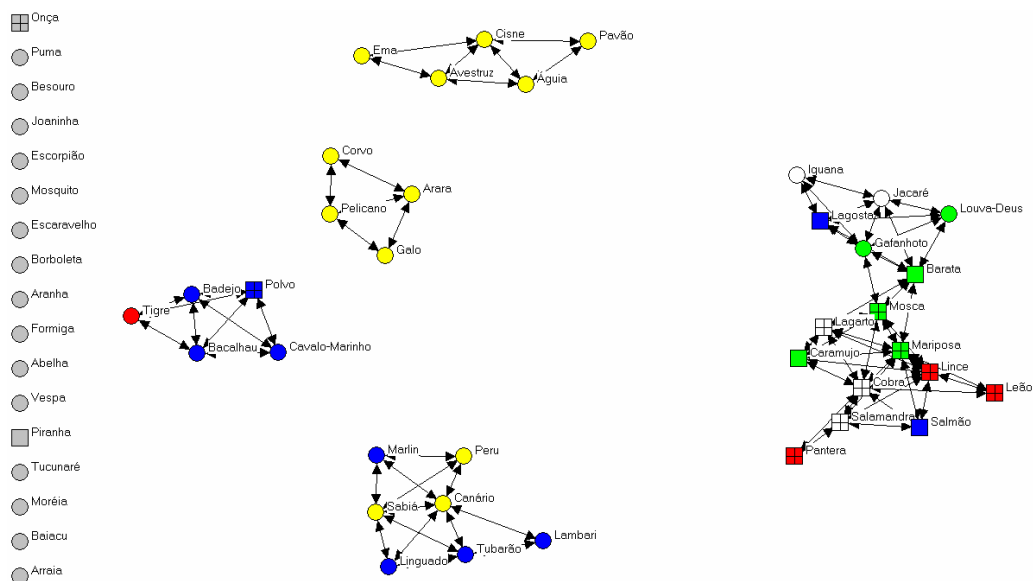


Figura 15 - N-Clique, N-clan e K-plex da Rede Informal de Confiança 2004

5.2.3 Atores Críticos

Evidenciamos com base no quadro 5 abaixo que a Rede Informal de Confiança apresenta 9 atores que desempenham o papel de conector central, sendo 5 gerentes da estrutura formal, 2 ocupando funções de 2º. Nível da estrutura formal e os demais sendo atores que desempenham atividades operacionais. Já os papéis de corretores de informações são desempenhados por 16 atores, sendo 6 gerentes da estrutura formal, 1 que ocupa função de 2º. Nível e os demais sendo atores que desempenham atividades operacionais. Já a arara e o escaravelho foram identificados como atores desempenhando a função de expansores de fronteiras. No papel de conector central, existe, pelo menos, um representante de todas as famílias de animais, exceto das aves, da mesma forma que na Rede Informal de Amizade. Cabe, ainda, ressaltar que a mariposa, a cobra, o lince, a barata, o gafanhoto e o jacaré desempenham a função de conector central e corretor de informações, reforçando ainda mais suas posições de destaque na referida rede informal.

CONECTORES CENTRAIS				CORRETORES DE INFORMAÇÃO			
	Grau	Intermed.	Bonacich		Intermed.	Nível	
Mariposa	5,00	62,00	0,5420	Polvo	533.217,00	1	
Cobra	4,00	38,00	0,4070	Cobra	527.391,00	1	
Lince	3,00	14,00	0,3640	Badejo	519.617,00	3	
Mosca	3,00	54,00	0,3450	Joaninha	450.133,00	3	
Barata	2,00	50,00	0,1740	Marlin	410.960,00	3	
Gafanhoto	4,00	47,00	0,1670	Linguado	396.500,00	3	
Salamandra	2,00	14,00	0,1560	Tigre	361.833,00	1	
Jacaré	3,00	6,50	0,1320	Lince	330.500,00	1	
Lagosta	3,00	6,50	0,1320	Mariposa	267.550,00	1	
				Gafanhoto	255.733,00	3	
				Jacaré	253.308,00	3	
				Sabiá	247.133,00	3	
				Bacalhau	142.200,00	3	
				Louva-Deus	136.417,00	3	
				Barata	135.483,00	2	
				Formiga	123.500,00	1	

EXPANSORES DE FRONTEIRAS			
Arara			
Escaravelho			

Quadro 5 – Relação dos atores críticos da RSI de Confiança em 2004

5.3 REDE INFORMAL DE INFORMAÇÃO

5.3.1 Análise Estrutural

A rede informal de informação possui um tamanho de 3.782 relações potenciais, das quais 214 são relações efetivas, dando uma densidade de 0,0566 para rede. O número, se analisado de forma absoluta, retrata uma baixa densidade, pois apenas 5,66% do potencial da rede está sendo utilizado. Outra informação levantada foi que a distância geodésica média alcançou o índice de 2,84 relações, ou seja, qualquer um dos atores da referida rede necessita de menos de 3 (três) contatos para estabelecer a relação com qualquer outro ator da mesma rede, o que permite que caracterize a rede como fortemente conectada, apesar de apresentar um diâmetro é de 7 (sete) contatos entre os atores mais distantes da referida rede. Podemos observar que, da mesma forma que a rede de amizade, com base no gráfico abaixo que existe um agrupamento maior entre os atores de uma mesma família de animais, o que pode ser o indício da influência da frequência de contatos profissionais no surgimento dos elos que formam as redes de informação. Contudo, diferentemente da rede de amizade e confiança, a quantidade de ligações com os atores externos é menor e possui múltiplas origens. Além disso, atores de 3º Nível aparecem com forte influência, com base na quantidade de citações

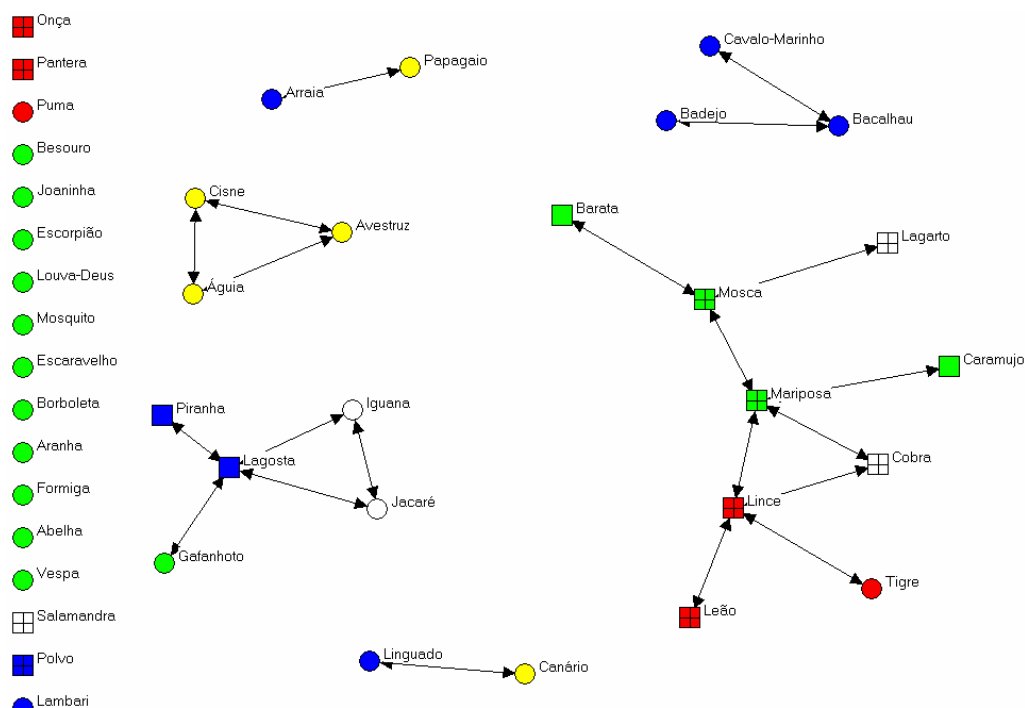


Figura 17 - Rede Informal de Informação 2004 – Matriz simetrizada pelos mínimos

5.3.2 Análise Relacional

Ao identificar os cliques sobre a matriz simetrizada, identificamos 3 cliques, conforme visualizado no gráfico a seguir, todos com o mesmo número de atores. Um envolvendo apenas atores da família das aves e os demais envolvendo atores de famílias de animais diferentes. Outro aspecto notado foi a continuada relação da lagosta com a iguana e o jacaré, da avestruz com a águia e o cisne, bem como, da mariposa com o lince e a cobra. Todas essas situações mencionadas, também, foram notadas nas demais redes informais analisadas.

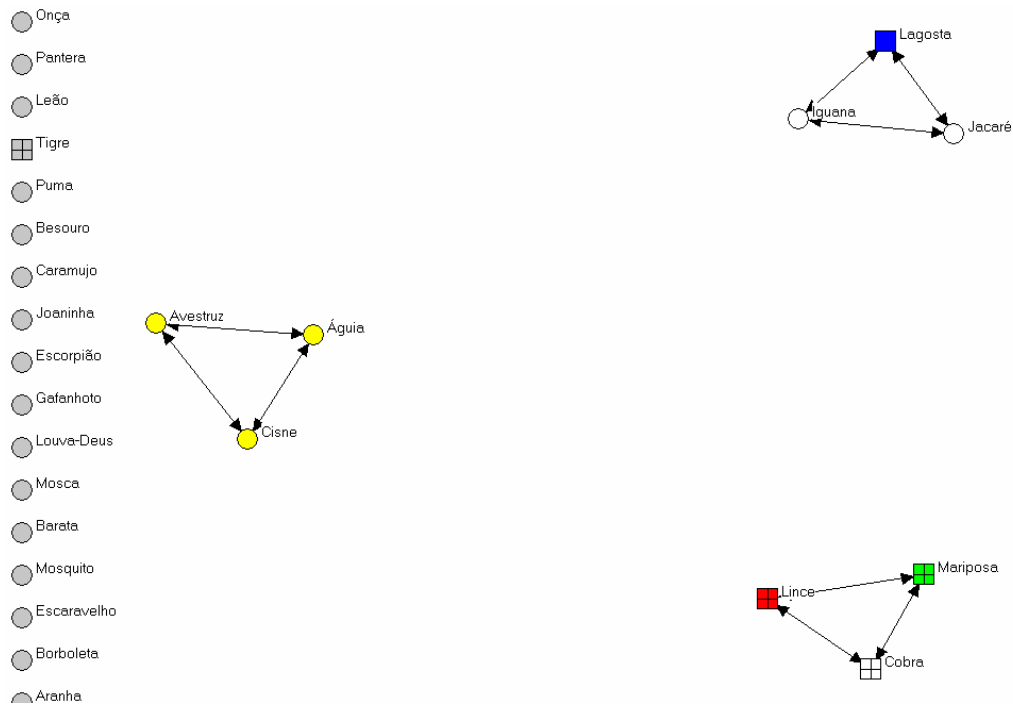


Figura 18 - Clique da Rede Informal de Informação 2004

Notamos que os nclique, nclan e kplex apresentaram a mesma formação, mas com uma variação quando comparada ao clique, conforme gráfico abaixo. A tríade da família das aves, envolvendo o cisne, a avestruz e a águia continua a mesma do clique. Volta a relação da lagosta, apresentada na matriz simetrizada, envolvendo além da iguana e do jacaré, também, a piranha e o gafanhoto. Surge uma tríade entre bacalhau, badejo e cavalo-marinho, que não se evidenciou no clique. Por fim, retorna a formação de um grupo hierarquicamente com mais influência, formado por seis integrantes do Comitê Gestor e dois representantes do segundo nível (a barata e o caramujo).

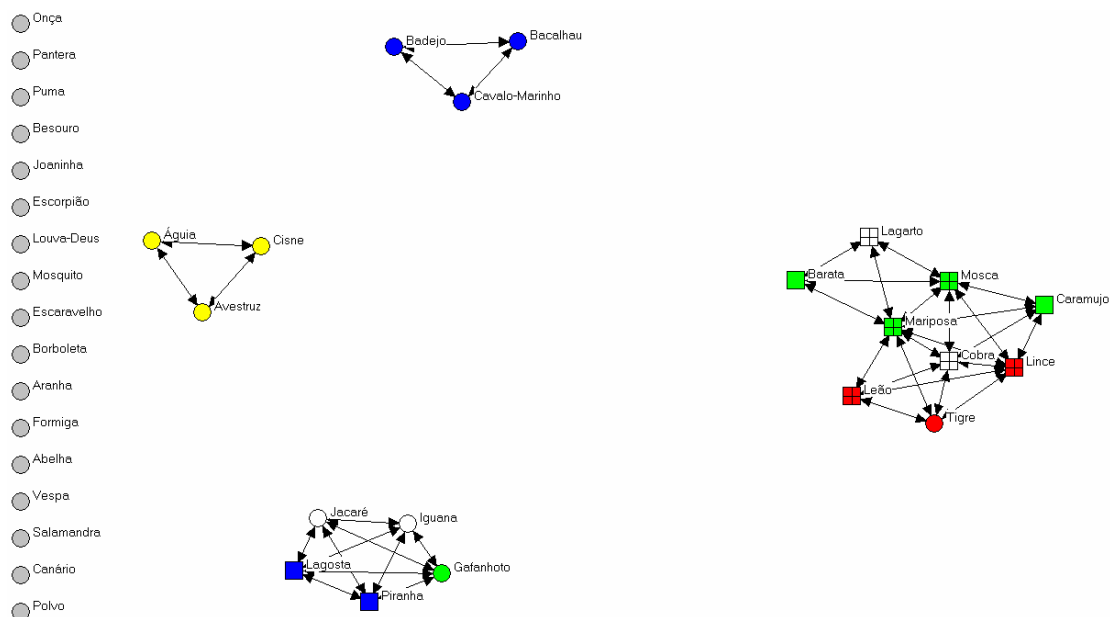


Figura 19 - N-Clique, N-clan e K-plex da Rede Informal de Informação 2004

5.3.3 Atores Críticos

Evidenciamos com base no quadro 6 abaixo que a Rede Informal de Informação apresenta apenas 3 atores que desempenham o papel de conector central, sendo todos, gestores da estrutura formal. Já os papéis de corretores de informações são desempenhados por 19 atores, sendo 6 gerentes da estrutura formal, 3 que ocupam função de 2º. Nível. Os demais são atores que desempenham atividades operacionais. Já a arara, a avestruz e o pelicano foram identificados como atores desempenhando a função de expansores de fronteiras. Cabe, ainda, ressaltar que a mariposa, o lince e a mosca desempenham a função de conector central e corretor de informações, reforçando ainda mais suas posições de destaque na referida rede informal.

CONECTORES CENTRAIS				CORRETORES DE INFORMAÇÕES			
	Grau	Intermed.	Bonacich		Intermed.	Nível	
Mariposa	4,00	19,00	0,5560	Lagosta	326,5500	2	
Lince	4,00	13,00	0,5250	Gafanhoto	216,1820	3	
Mosca	3,00	13,00	0,3010	Mariposa	177,5520	1	
				Bacalhau	176,8130	3	
				Lince	160,0670	1	
				Badejo	158,3740	3	
				Caramujo	114,1190	2	
				Cavalo-Marinho	111,1000	3	
				Polvo	105,1890	1	
				Iguana	99,3360	3	
				Leão	83,8500	1	
				Marlin	82,0000	3	
				Mosca	70,0000	1	
				Jacarê	68,4520	3	
				Avestruz	60,4170	3	
				Pelicano	60,0000	3	
				Barata	59,6300	2	
				Cobra	57,3330	1	
				Águia	52,7330	3	

Quadro 6 – Relação dos atores críticos da RSI de Informação em 2004

5.4 OUTRAS PERSPECTIVAS DE ANÁLISES

À medida que os primeiros números e gráficos iam sendo analisados, pudemos perceber o grande potencial do *software*, as diversas visões possíveis de serem construídas, a riqueza e percepção de detalhes, aguçada por minha posição privilegiada de pesquisador “antropólogo”, sobre os prováveis aspectos influenciadores na formação das redes analisadas, bem como das características e dos papéis dos atores nas referidas redes. Desta forma foram sendo cadastradas novas matrizes de adjacência e analisadas, da mesma forma descrita acima para as redes informais de amizade, confiança e informação, sob as perspectivas estruturais e relacionais, bem como a caracterização dos papéis dos atores nas respectivas redes. As novas matrizes eram formadas de parte do universo de entrevistados, de acordo com perspectivas das áreas/departamentos x processos organizacionais, das áreas/departamentos x chefias, do Comitê Gestor, de parentesco, de escolaridade, dentre outras, com o objetivo de ampliar o leque de análises, bem como fundamentar alguns dos experimentos, os quais serão comentados no Capítulo 6. Seguem os detalhamentos das perspectivas mais relevantes, seguidas de um exemplo para efeito de melhor compreensão por parte do leitor.

5.4.1 Áreas/departamentos x processos organizacionais

Estratificamos, para cada uma das RSI, uma visão por área/departamento que compõem a estrutura organizacional da empresa, de acordo com a interação que envolve o desempenho das funções dentro dos processos organizacionais. Desta forma, foram mapeadas redes da área de Marketing&Vendas, juntamente com o departamento de Produtos, envolvendo as ações comerciais e de projetos pela interação necessária ao desempenho das atividades entre a prospecção de negócios até o fechamento do mesmo. Outro departamento caracterizado foi o de Operações, responsável pelo planejamento e execução de todos os serviços e soluções comercializados pela empresa. E, por fim, a área de *Backoffice*, correspondendo aos profissionais que desempenham atividades de apoio administrativo e logística para todo os processos da empresa. Desta forma, pudemos analisar características de cada área/departamento, seguindo os mesmos critérios, refletidos nas fases dos processos e na intensidade das relações funcionais que definem o *modus operandi* da Idéia Digital, conforme detalhado no Capítulo 4.

Para efeito de melhor identificação, denominamos de sub-rede de M&V_Produtos, sub-rede de Operações e sub-rede de *Backoffice*. Seguem os comentários sobre o perfil do universo delimitado, bem como sobre a matriz de adjacência simetrizada pelos mínimos da rede de amizade de M&V_Produtos, como exemplo.

5.4.1.1 Sub-rede M&V_Produtos

Podemos constatar, com base no quadro 7 abaixo, que a sub-rede em questão é formada por colaboradores com mais da metade entre 30 e 40 anos de idade, com nível superior ou em curso, com os maiores níveis de renda fixa praticados pela empresa e casados. Quase 80% possuem pelo menos 5 anos de empresa e a única proporção semelhante entre a leitura de todo o universo pesquisado e a sub-rede, em questão, é a proporção no quesito sexo, onde quase 30% dos representantes em ambos os casos são mulheres.

Faixa Etária		Nível de Renda Fixa	
Ate 20 anos	0,00%	até R\$ 360,00	0,00%
de 20 a 30 anos	18,18%	de R\$ 360 a R\$ 800	9,09%
de 31 a 40	54,55%	de R\$ 801 a R\$ 1.800	27,27%
de 41 a 50	27,27%	de R\$ 1.801 a R\$ 2.600	0,00%
acima de 50	0,00%	de R\$ 2.601 a R\$ 3.600	9,09%
		acima de R\$ 3.601	54,55%
Escolaridade		Tempo de serviço na Organização	
Primário	0,00%	até 1 ano	0,00%
1º Grau	0,00%	de 1 a 3 anos	9,09%
2º Grau	36,36%	de 3 a 5 anos	18,18%
3º Grau	63,64%	de 5 a 7 anos	27,27%
		de 7 a 10 anos	36,36%
		acima de 10 anos	9,09%
Estado Civil		Sexo	
Solteiro	27,27%	Masculino	72,73%
Casado	54,55%	Feminino	27,27%
Viúvo	0,00%		
Desquitado	18,18%		

Quadro 7 - Caracterização da Sub-RSI de M&V_Produtos 2004 (matriz de adjacência)

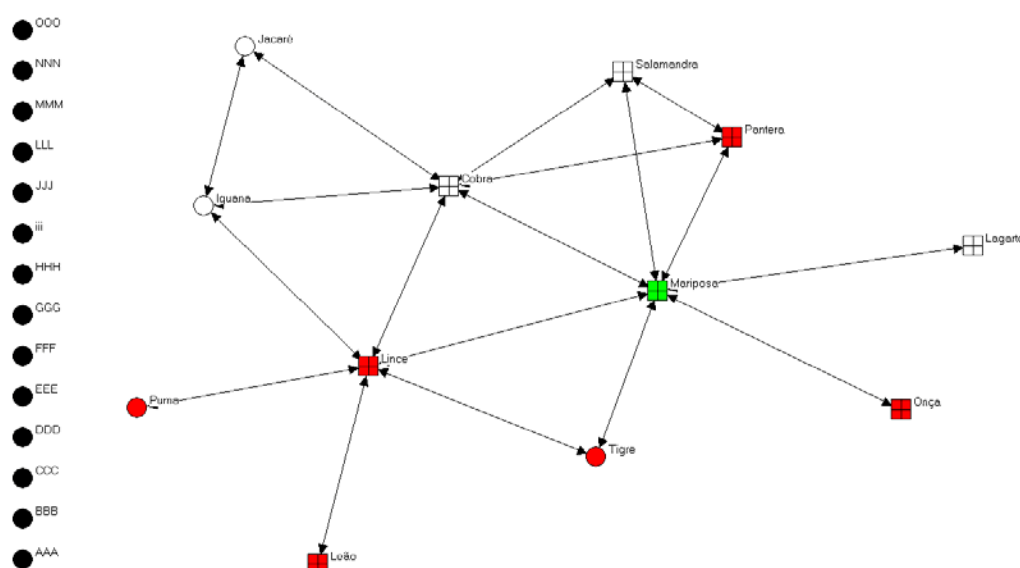


Figura 20 -Sub-Rede Informal de Amizade M&V_Produtos 2004 – Matriz simetrizada pelos mínimos

Podemos notar com base na figura 20 a presença forte da mariposa, juntamente com a cobra e o lince, apesar desta primeira ser gestora da área de *Backoffice*. Cabe ressaltar que o fato da mariposa compor a Sub-rede em questão é devido ao acúmulo de função, uma vez que a mesma desempenha funções inerentes à área de M&V. Outro aspecto a ser destacado é a dependência do leão e do puma ao lince, bem como a dependência do lagarto e da onça à mariposa.

5.4.2 Áreas/departamentos x processos organizacionais X chefias

Aproveitando as matrizes das sub-redes descritas no item 5.4.1, incluímos os demais atores de 1º. e 2º. Nível de todo o universo pesquisado, objetivando analisar a influência destes atores em cada uma das Sub-redes que compõem a estrutura organizacional da empresa, de forma destacada. Segue o gráfico da Sub-rede de Informação de Operações de adjacência, com todos os atores de 1º. e 2º. nível, como exemplo.

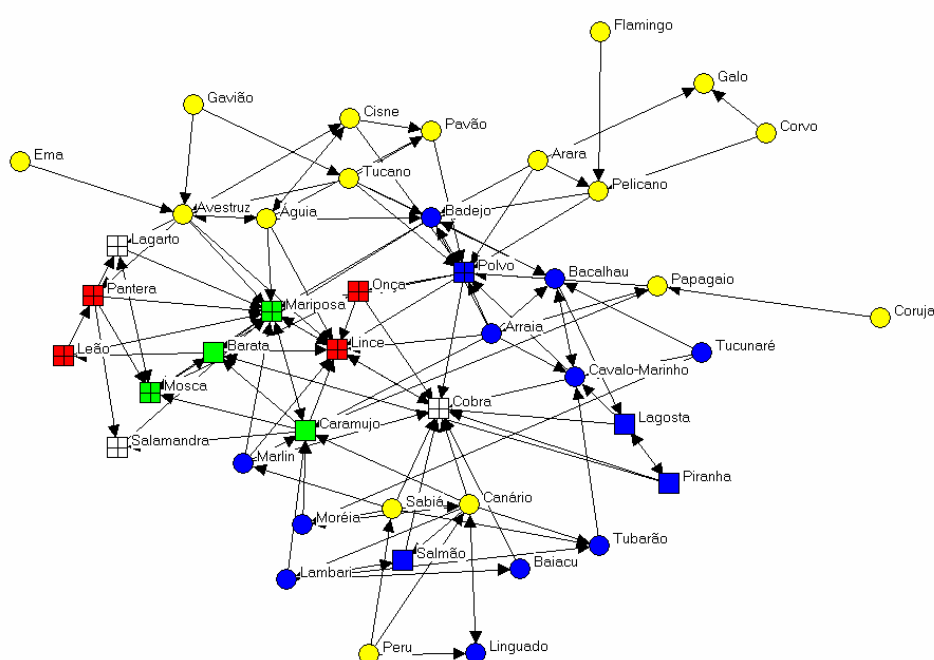


Figura 21 - Sub-Rede Informal de Informação Operação 2004 – Matriz de Adjacência

Apesar do polvo ocupar o cargo de Gestor do Departamento de Operações, após a implantação do novo modelo organizacional, descrito no Capítulo 4, podemos evidenciar um posicionamento maior da cobra, principalmente, frente aos marítimos, mesmo tal mudança tendo ocorrido um ano antes da aplicação do questionário, traduzido no gráfico acima. Podemos, ainda, observar que os demais gestores concentram-se mais na periferia e que o polvo possui uma maior influência entre as aves e alguns marítimos, em virtude do desempenho anterior da função de Gerente de Suporte. Essas e outras análises serão mais discutidas nos experimentos, no Capítulo 6.

5.4.3 Comitê Gestor

Em virtude da importância do Comitê Gestor no planejamento e implementações dos processos de mudanças organizacionais, conforme detalhado no Capítulo 4, entendemos ser interessante uma leitura específica desse grupo.

Faixa Etária		Nível de Renda Fixa	
Até 20 anos	0,00%	até R\$ 360,00	0,00%
de 20 a 30 anos	0,00%	de R\$ 360 a R\$ 800	0,00%
de 31 a 40	80,00%	de R\$ 801 a R\$ 1.800	20,00%
de 41 a 50	20,00%	de R\$ 1.801 a R\$ 2.600	10,00%
acima de 50	0,00%	de R\$ 2.601 a R\$ 3.600	50,00%
		acima de R\$ 3.601	20,00%
Escolaridade		Tempo de serviço na Organização	
Primário	0,00%	até 1 ano	0,00%
1º Grau	0,00%	de 1 a 3 anos	10,00%
2º Grau	0,00%	de 3 a 5 anos	10,00%
3º Grau	100,00%	de 5 a 7 anos	20,00%
		de 7 a 10 anos	40,00%
		acima de 10 anos	20,00%
Estado Civil		Sexo	
Solteiro	10,00%	Masculino	70,00%
Casado	80,00%	Feminino	30,00%
Viúvo	0,00%		
Desquitado	10,00%		

Quadro 8 – Caracterização do Comitê Gestor – 2004

Podemos constatar, com base na tabela acima, que o Comitê Gestor é formado por colaboradores na maioria entre 30 e 40 anos de idade, na sua totalidade com nível superior ou em curso, com 80% dos atores com pelo menos 5 anos de empresa, com os maiores níveis de renda fixa praticados pela empresa e, sendo a maioria casados. A única proporção semelhante entre a leitura de todo o universo pesquisado e o Comitê Gestor é a proporção no quesito sexo, onde 30% dos representantes em ambos os casos são mulheres.

O Comitê Gestor é formado por dez colaboradores, com representantes de todas as áreas/departamentos. O gráfico 7 abaixo retrata a proporção dos colaboradores que formam o Comitê Gestor, de acordo com o critério de representação das famílias de animais, onde podemos constatar a maioria de felinos, seguidos pelos répteis, totalizando 70% dos atores que formam o referido Comitê.

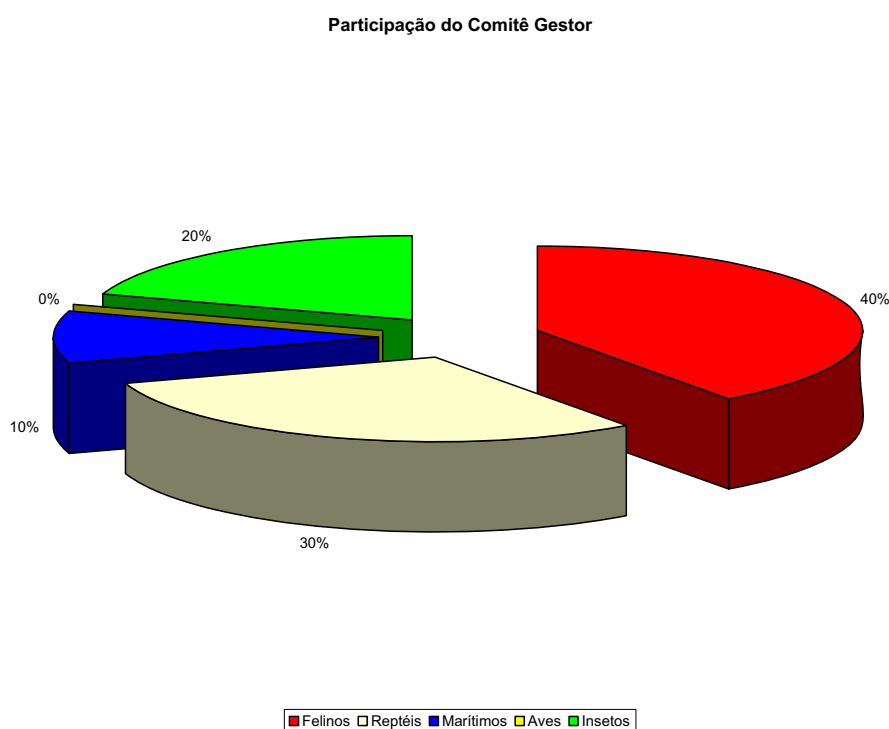


Gráfico 7 – Participação do CG por família de animais em 2004

Uma outra análise que merece destaque é a proporção de número de colaboradores que participam do Comitê Gestor, em relação ao número total de atores das respectivas famílias de animais. Com base no gráfico a seguir, podemos observar que quase 70% dos felinos e quase 60% dos répteis, ou seja, dos 6 felinos que compõe as redes pesquisadas, 4 participam do Comitê Gestor, da mesma forma que dos 5 répteis, 3 fazem parte do mesmo Comitê. Tais proporções são bastante coerentes quando analisamos a finalidade do Comitê Gestor frente ao modelo de gestão da Idéia Digital, como visto no Capítulo 4.

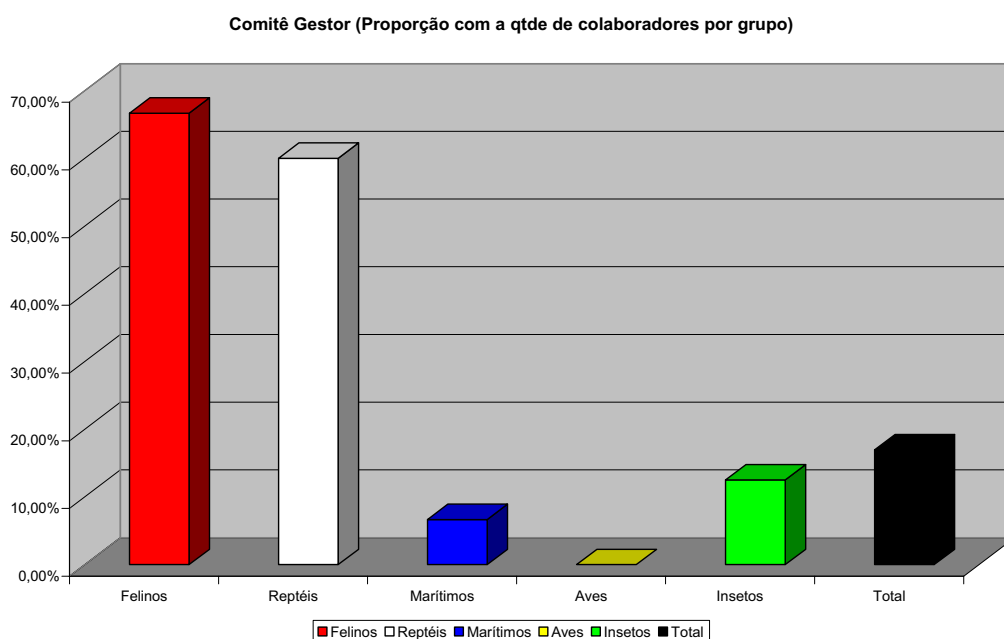


Gráfico 8 – Proporção dos atores por família de animais que formam o CG

Em seguida, as referidas sub-redes de amizade, confiança e informação do Comitê Gestor foram analisadas, sob os critérios estruturais e relacionais, da mesma forma como foi realizada para todo o universo pesquisado e apresentada anteriormente. Tomemos como exemplo a Sub-rede de Confiança do Comitê Gestor, que possui um tamanho de 90 relações potenciais, das quais 25 são relações efetivas, dando uma densidade de 0,2765 para esta rede. O número, se analisado de forma absoluta, retrata uma alta densidade, pois quase 30% do potencial da rede está sendo utilizado.

Outra informação levantada foi que a distância geodésica média alcançou o índice de 1,57 relações, ou seja, qualquer um dos atores da referida rede necessita, em média, de menos de 2 (dois) contatos para estabelecer a relação com qualquer outro ator da mesma rede, o que permite que caracterize a rede como fortemente conectada, ratificado pelo fato do diâmetro ser apenas 2 (dois) contatos, entre os atores mais distantes da referida rede. Podemos, também, observar, com base na figura 22 abaixo, que existiu o descolamento do polvo, pois não existiu nenhuma citação dele em relação aos atores que compõem o Comitê Gestor e vice-versa, bem como uma relação mais exclusiva entre a pantera e a salamandra, do leão em relação ao lince e da onça em relação à mosca, sendo que esta última não é recíproca. A mariposa funciona como um corretor de informação, evitando que o referido grupo se fragmente.

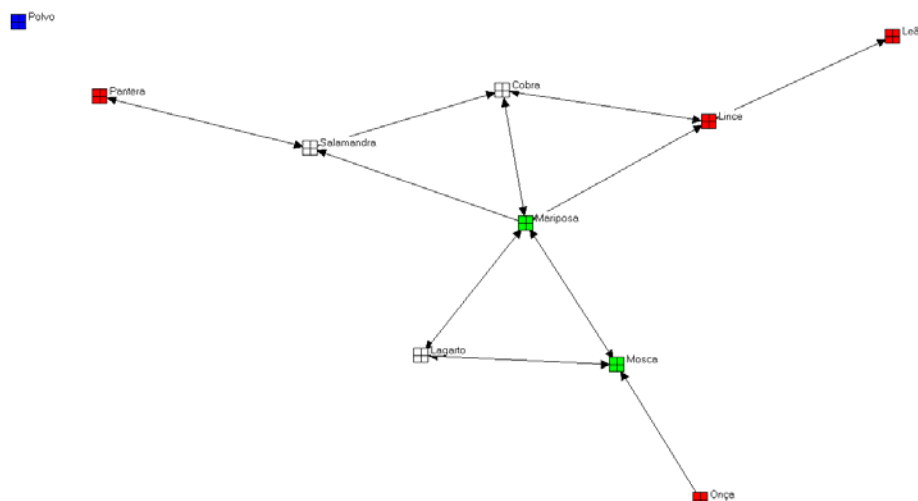


Figura 22 - Sub-Rede Informal de Confiança 2004 – Comitê Gestor - Matriz de Adjacência

Ainda tomando como exemplo a RSI de confiança, calculamos todas as centralidades, com base na matriz de adjacência, pois a intenção foi observar o comportamento dos gestores, através da visualização de aspectos tais como: a popularidade, a expansividade, a autonomia, a capacidade de interrupção e o prestígio, tomando como base toda a rede, inclusive os grupos fronteirizos. Com base na tabela abaixo podemos notar, por exemplo, que a cobra é o gestor de maior popularidade e prestígio, o que denota que além de possuir o maior número de citações, parte destas citações partiram de atores que desempenham papéis de destaque na referida rede. Podemos concluir, também, que o leão, a onça e a pantera são os gestores de menor popularidade e menor capacidade de interrupção, da mesma forma que a cobra, o lince, a mariposa e o polvo são os gestores que apresentaram todos os índices de centralidade acima da média, para citarmos como mais um exemplo.

CONFIANÇA (Centralidades matriz adjacência)	Entrada (Popularidade)	Saída (Expansividade)	Proximidade (Autonomia)	Intermediação (Capacidade de interrupção)	Bonacich (Prestígio)
Cobra	12,00	7,00	248	527,3910	0,3360
Lagarto	3,00	3,00	292	34,3000	0,0960
Leão	1,00	1,00	337	0,0000	0,0160
Lince	4,00	4,00	282	330,5000	0,1110
Mariposa	8,00	7,00	267	267,5500	0,2140
Mosca	7,00	3,00	271	64,8330	0,1400
Onça	0,00	3,00	3422	0,0000	0,1030
Pantera	2,00	1,00	313	8,6670	0,0250
Polvo	8,00	7,00	300	533,2170	0,2320
Salamandra	5,00	2,00	270	96,4000	0,1260
Média global	2,898305	2,898305	1.663,69	101,61	0,1000

Quadro 9 – Comparativo dos índices de centralidade do Comitê Gestor na RSI de confiança – 2004 (matriz de adjacência)

Ao simetrizarmos a referida matriz de adjacência pelos mínimos, evidenciamos, no gráfico a seguir, o descolamento total da onça e do polvo, como, também, que a única relação de reciprocidade do leão é com o lince, e da pantera é com a salamandra, que, por sua vez, possui com a cobra a sua única relação de reciprocidade. Tal situação pode sinalizar uma posição ou uma tendência de maior fragilidade desses atores em relação ao Comitê Gestor.

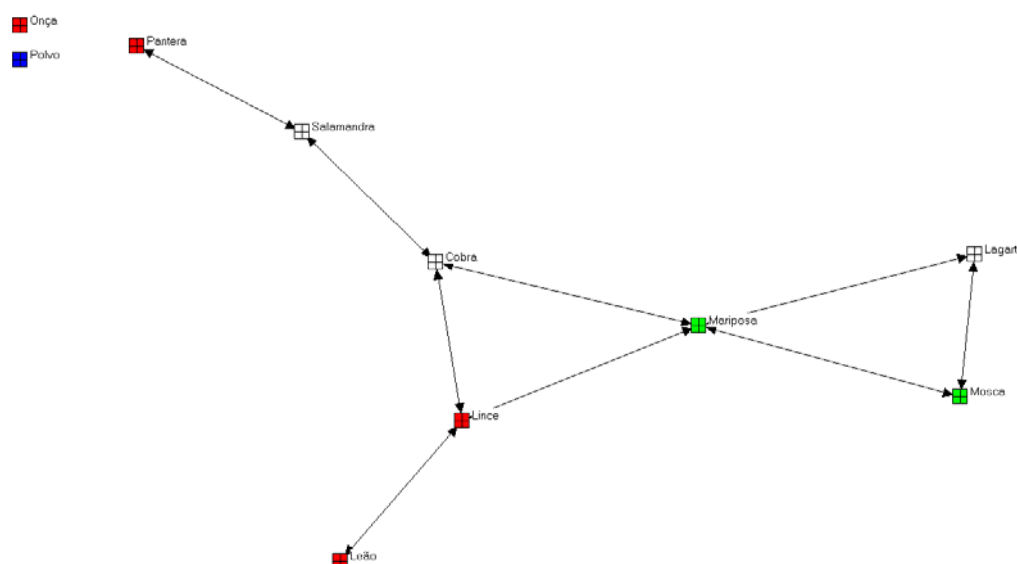


Figura 23 - Sub-Rede Informal de Confiança 2004 – Comitê Gestor (Matriz simetrizada mínimos)

Ainda tomando como exemplo a RSI de confiança, calculamos as centralidades de grau, intermediação e Bonacich, com base na matriz de adjacência simetrizada pelos mínimos, pois a intenção foi observar o comportamento dos gestores, através da visualização de aspectos tais como: a reciprocidade, a capacidade de interrupção e o prestígio, tomando como base apenas o núcleo da rede. Com base na tabela abaixo, podemos notar, por exemplo, que apesar do polvo ter apresentado altos índices em todas as centralidades analisadas, na rede como um todo, quando analisamos a matriz simetrizada pelos mínimos, podemos observar a total falta de prestígio do mesmo, apesar de possuir três citações recíprocas, o que denota sua fragilidade com o núcleo da rede. Podemos concluir, também, com um outro exemplo, que a onça e a pantera são os gestores com posicionamento mais fraco em relação ao núcleo da rede.

CONFIANÇA (Simetrizada pelos MIN)	Grau (Reciprocidade)	Intermediação (Capacidade de interrupção)	Bonacich (Prestígio)
Cobra	4,00	38,00	0,4070
Lagarto	2,00	0,00	0,3010
Leão	1,00	0,00	0,1230
Lince	3,00	14,00	0,3640
Mariposa	5,00	62,00	0,5420
Mosca	3,00	54,00	0,3450
Onça	0,00	0,00	0,0000
Pantera	1,00	0,00	0,0530
Polvo	3,00	3,00	0,0000
Salamandra	2,00	14,00	0,1560
Média global	1,35593	5,711864	0,062119

Quadro 10 – Comparativo dos índices de centralidade do Comitê Gestor na RSI de confiança – 2004 (simetrizada pelos mínimos)

5.4.4 Parentesco

Em virtude do aspecto familiar e permissivo comentado no Capítulo 4, resolvemos mapear o que seria a Sub-rede de amizade, de confiança e informação, ressaltando apenas os atores que possuem alguma relação de parentesco com outro(s) ator(es).

Antes mesmo de qualquer análise mais criteriosa, um aspecto que fica em evidência e merece um forte destaque é que 50% dos atores que fazem parte do Comitê Gestor possuem algum grau de parentesco, o que denota a influência familiar nas decisões ou nas omissões de ações que envolvem o Comitê Gestor, as Diretorias e os referidos atores, reverberando, na maioria das vezes, de forma abrangente na empresa.

Optamos por focar as análises nas sub-redes simetrizadas pelos mínimos, buscando denotar uma maior caracterização para relação de parentesco através da reciprocidade das relações, apesar da figura 24 a seguir refletir a matriz de adjacência para efeitos didáticos, assim como o novo padrão de cores .

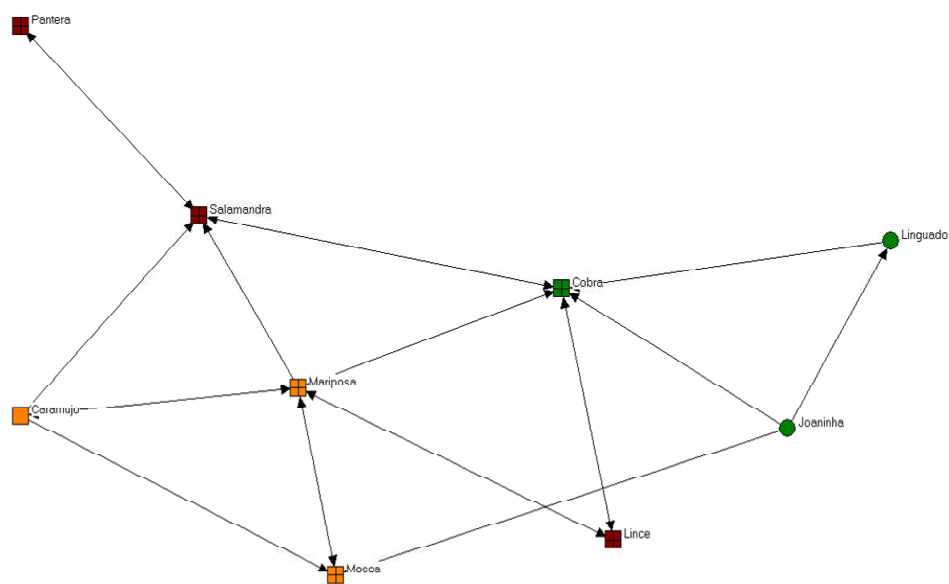


Figura 24 - Sub-Rede Informal de Confiança 2004 – Relação de Parentesco (Matriz de Adjacência)

Ao analisarmos a relação de parentesco da sub-rede informal de confiança, através da matriz de adjacência, observamos a não reciprocidade da cobra em relação ao linguado e à joaninha, bem como a ausência recíproca de citações da pantera e da salamandra com o lince. No primeiro caso, pode-se buscar uma explicação na diferença dos níveis hierárquicos que ocupam os referidos atores, mas a segunda situação pode sinalizar alguma situação que esteja gerando certo desalinhamento na relação profissional que envolve a salamandra e a pantera em relação ao lince, uma vez que todos fazem parte do Comitê Gestor, sendo, ainda mais natural, que existisse uma forte reciprocidade entre eles, como podemos constatar entre o caramujo, a mariposa e a mosca, apesar do primeiro não fazer parte do Comitê Gestor. Óbvio que para ratificar tais suposições seria necessário um estudo mais apurado, inclusive, envolvendo outras áreas do conhecimento, o que foge do escopo proposto para esta pesquisa.

5.4.5 Escolaridade

Com o vasto leque de opções de análises, fomos levados a questionar a influência de alguns dos itens que foram utilizados para o mapeamento do universo pesquisado, na formação e disposição das referidas redes pesquisadas. Para tal, mantivemos a cor que

identificava a família dos animais, conseqüentemente áreas/departamentos, e criamos uma nova simbologia gráfica para identificação dos atores de acordo com a escolaridade, renda, idade, tempo de empresa e sexo. Segue para efeito de exemplo a rede de amizade simetrizada pelos mínimos, de acordo com o nível de escolaridade dos atores, onde:

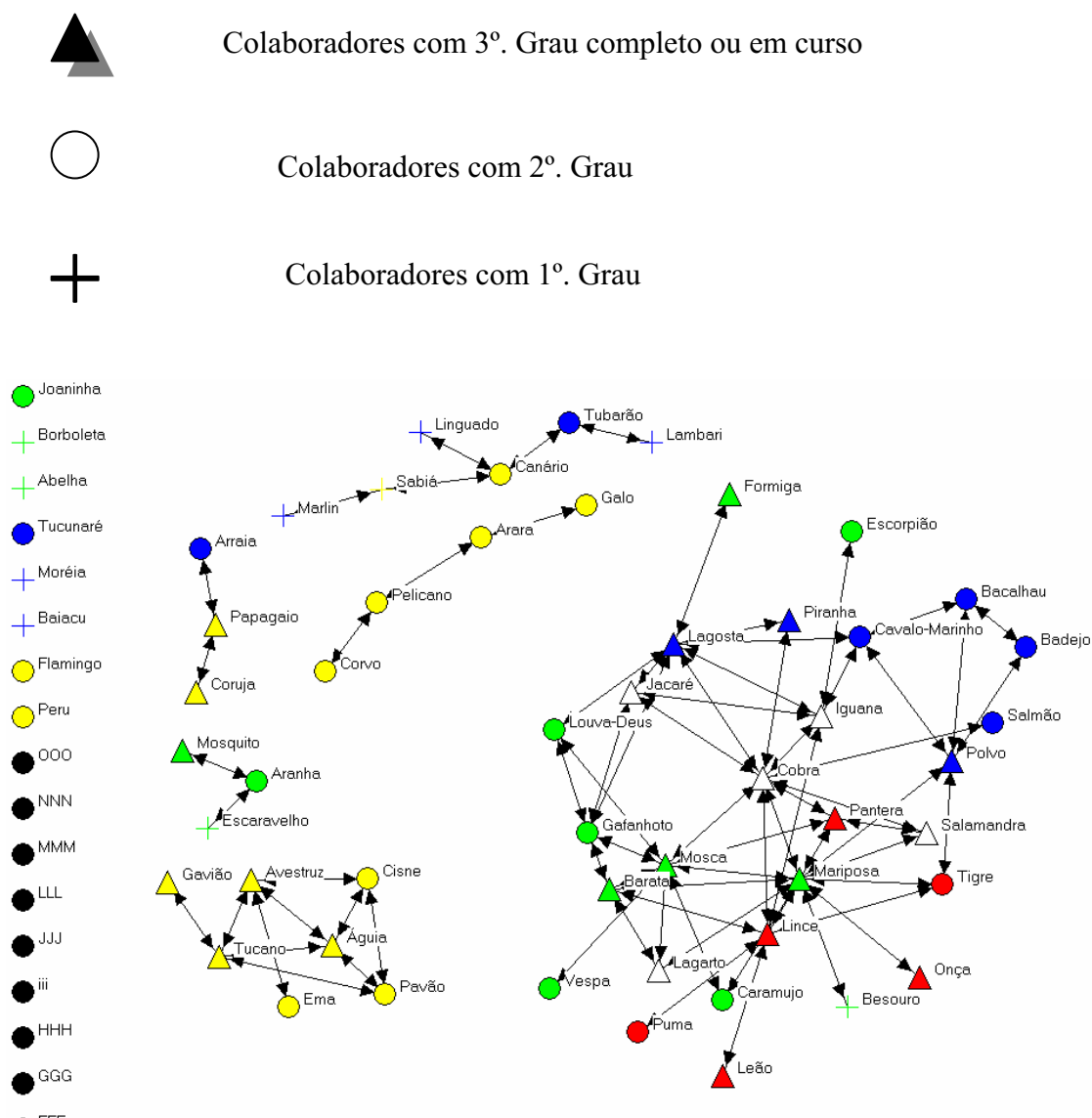


Figura 25 - Rede Informal de Amizade 2004 – Escolaridade (Matriz Simetrizada pelos Mínimos)

Podemos observar, no grupo de maior concentração de atores, após a simetriação da matriz de adjacência da rede de amizade, certo distanciamento entre os atores com níveis de escolaridade mais distantes (1º. e 3º.), com exceção da mariposa e do besouro, o que pode ser explicado pelo forte laço de amizade existente, surgido anteriormente à fundação da empresa e presente até os dias de hoje, transcendendo o ambiente profissional. Cabe voltar a ressaltar, que seria necessário, da mesma forma que na análise da Sub-rede de parentesco, um

estudo mais apurado, inclusive envolvendo outras áreas do conhecimento, o que foge ao escopo proposto para esta pesquisa, embora entendamos ser a visualização, sob os diversos prismas criados, uma fonte de apoio para outras análises mais fundamentadas.

5.4.6 Gestores Deslocados

Objetivando alcançar uma maior sincronização da estrutura formal com as RSI, uma leitura anterior aos experimentos, mais focada no posicionamento e papéis que os Gestores desempenham nas referidas redes, foi fundamental, conforme será descrito a seguir.

Quando analisamos isoladamente os gestores, na rede informal de amizade de 2004, o gráfico abaixo, o qual já foi utilizado na página 115, ilustra o que os índices já evidenciaram, possibilitando perceber o deslocamento do lagarto, do leão, da onça, da pantera e da salamandra, pois após a simetrização pelos mínimos, os mesmos não ocuparam o papel de conector central. Cabe ressaltar que, em todo o universo entrevistado para a referida rede, a única referência obtida pelo leão partiu do lince, bem como da onça partiu da mariposa, o que denota uma provável situação de dependência dos primeiros em relação aos segundos.

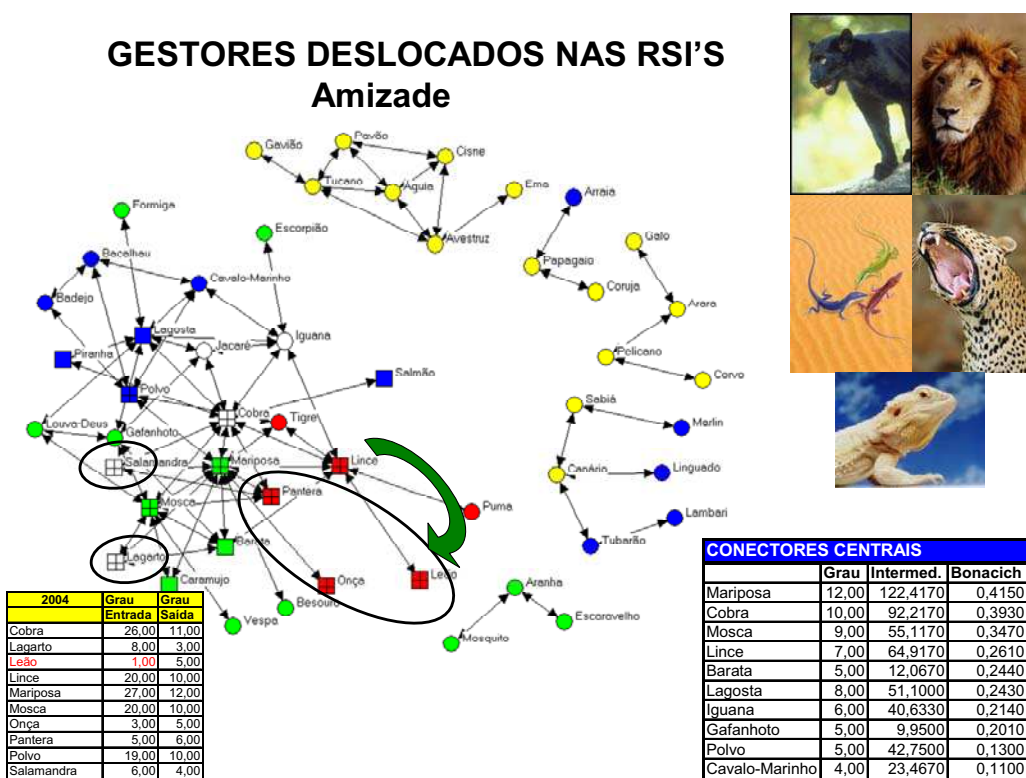


Figura 26 – Gestores deslocados na RSI de Amizade 2004 - simetrizada pelos mínimos

Já na rede informal de confiança de 2004, a figura 27, a qual já foi utilizada na página 119, ilustra, também, o que os índices já evidenciavam, possibilitando perceber o deslocamento do polvo da mesma forma que na rede informal de amizade de 2004, do lagarto, do leão, da onça e da pantera, após simetrização pelos mínimos. Cabe ressaltar que, em todo o universo de entrevistados para a referida rede, novamente, a única referência obtida pelo leão partiu do lince, o que denota uma intensidade ainda maior na situação de dependência do leão em relação ao lince. Cabe ainda ressaltar que a onça não foi lembrada por nenhum outro ator de todo o universo pesquisado, o que indica uma intensa falta de credibilidade no posicionamento profissional deste, ratificado pelos relatos informais sob o mesmo ponto de vista.

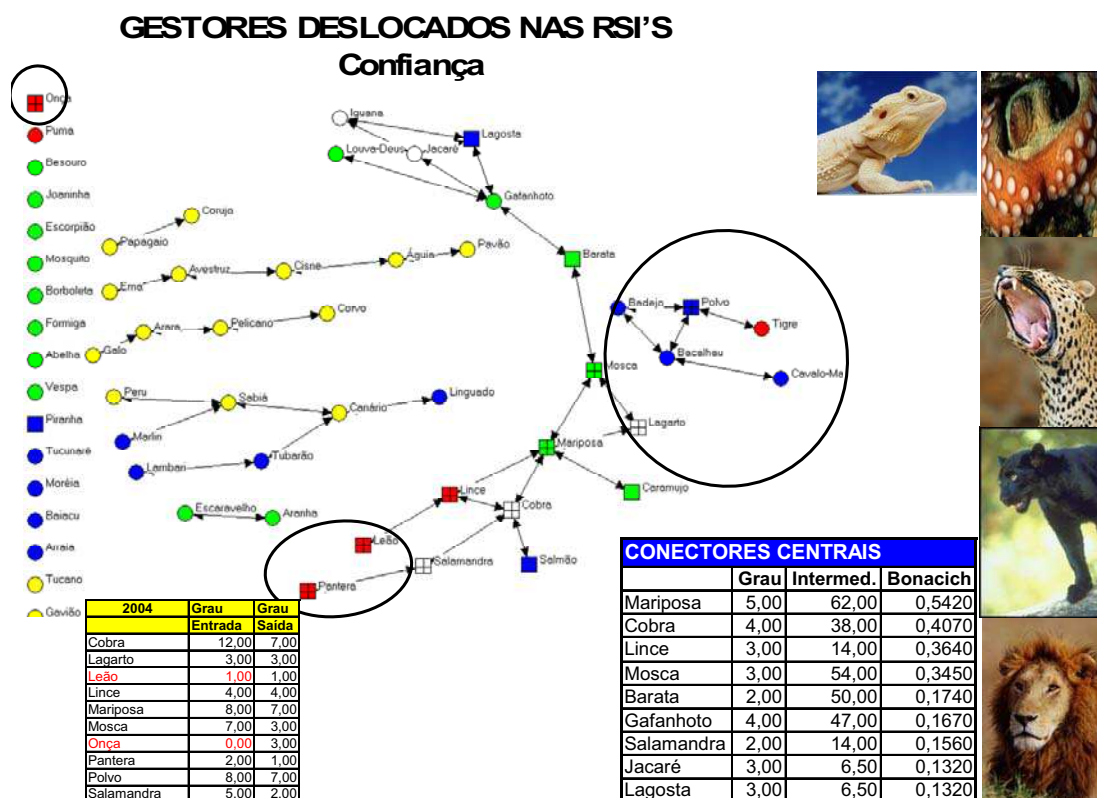


Figura 27 – Gestores deslocados na RSI de Confiança 2004 - simetrizada pelos mínimos

E finalmente, quando analisamos isoladamente os gestores, na rede informal de informação de 2004, após simetrização pelos mínimos, podemos constatar o maior número de gestores deslocados, o que contribui para explicar o baixo índice de entendimentos das mudanças organizacionais em 2004, os quais serão apresentados ainda neste capítulo, uma vez que as definições e desdobramentos de quaisquer mudanças formais parte do Comitê

Gestor. O gráfico abaixo, o qual já foi utilizado na página 124, ilustra todos os gestores deslocados já evidenciados nas redes de amizade e confiança e a presença, pela primeira vez, da cobra, em virtude do baixo índice de intermediação, apesar do alto índice de centralidade de entrada e bonacich, denotando uma grande influência, mas restrita a sua área de atuação formal, em se tratando da RSI em questão. Cabe ressaltar que, além da onça, a pantera, o polvo e a salamandra não apresentaram nenhuma relação de reciprocidade, o que indica um forte desequilíbrio quanto ao acesso às informações e um fraco posicionamento com o núcleo da rede. Cabe, ainda, ressaltar que, em todo o universo de entrevistados para a referida rede, da mesma forma que nas redes de amizade e confiança, a única referência obtida pelo leão partiu do lince, o que pode sinalizar as razões do seu pedido de desligamento da empresa, agravada pelo distanciamento involuntário do lince, conforme será abordado no Capítulo 6.



Figura 28 – Gestores deslocados na RSI de Informação 2004-simetrizada pelos mínimos

5.4.7 Percepção das Mudanças Organizacionais em 2004

Objetivando fazer o link com o outro pilar da pesquisa, incluímos no questionário perguntas que permitiram retratar a percepção, o entendimento, a participação e a expectativa dos entrevistados antes dos experimentos e após os experimentos, baseados na análise das redes estudadas. Seguem as referidas questões e uma visão segmentada pelas famílias de animais, objetivando enriquecer as análises:

Questão 1

Quais as mudanças organizacionais (estratégicas ou operacionais) que a Idéia Digital está implementando ou pensa implementar que você tem conhecimento ?

Questão 2

Qual a sua participação nesses processos de mudanças organizacionais ?

Questão 3

Qual o seu entendimento sobre o conteúdo desses processos de mudanças organizacionais ?

Questão 4

Qual a sua expectativa em relação ao resultado desses processos de mudanças organizacionais ?

Com base no gráfico 9 abaixo, fica evidente que o maior conhecimento das mudanças organizacionais que a empresa está implementando ou pensa em implementar encontra-se com os felinos e com os reptéis, certamente em virtude da maior participação desses no Comitê Gestor. Como já mencionado, o Comitê Gestor tem como finalidades, dentre outras, definir e acompanhar os desdobramentos estratégicos, através das implementações das mudanças organizacionais. Por outro, lado pode-se afirmar que os mecanismos de desdobramento dos assuntos estratégicos e das implementação das mudanças organizacionais não vem reverberando na intensidade necessária para envolver a empresa como um todo, principalmente, para aqueles colaboradores que exercem suas atribuições fora da sede, como é o caso dos que fazem parte do grupo dos marítimos e das aves.

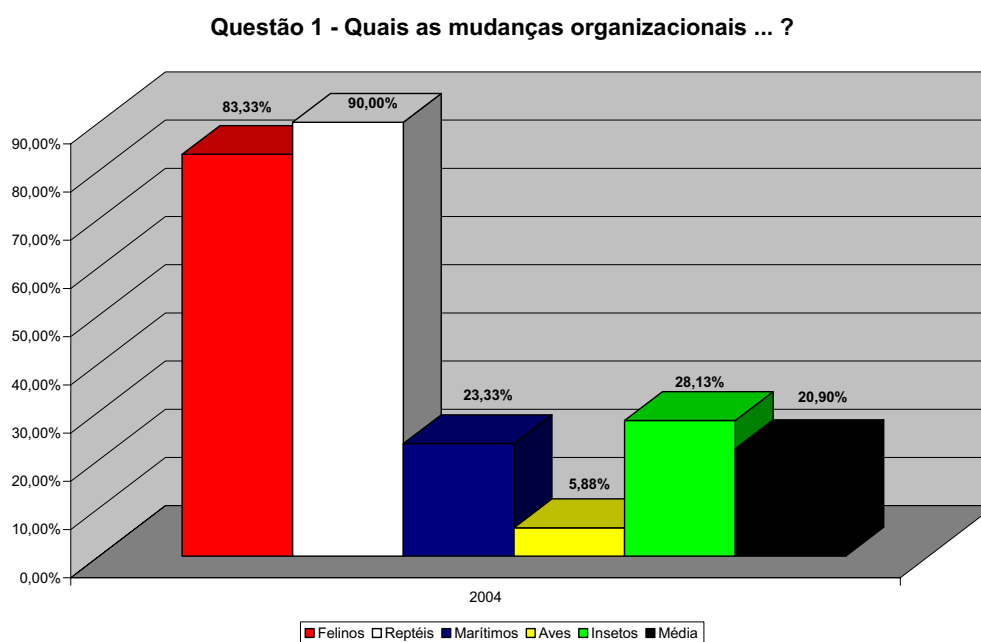


Gráfico 9 – Conhecimento das mudanças por família de animais – 2004

Segundo Bastos, Souza e Costa (2004), um dos papéis dos gestores é a responsabilidade pelo fluxo de informações durante o envolvimento, planejamento e administração das mudanças organizacionais.

No caso dos insetos, apesar do exercício das atribuições e de manterem uma relação bastante presente na sede, cerca de 40% desses colaboradores desempenham funções mais “distantes” da atividade fim da empresa e das ferramentas administrativas e tecnológicas, portanto com uma menor interação com a maioria dos processos de mudanças, o que talvez explique, mas não justifique, o alto desconhecimento sobre os referidos assuntos. Tal fato reforça que o mecanismo de desdobramento citado anteriormente deve estar atento não só para os aspectos do local onde os colaboradores desempenham suas funções, mas, também, para a natureza das atribuições em relação a intensidade do impacto das mudanças organizacionais, conforme evidenciado no gráfico a seguir.

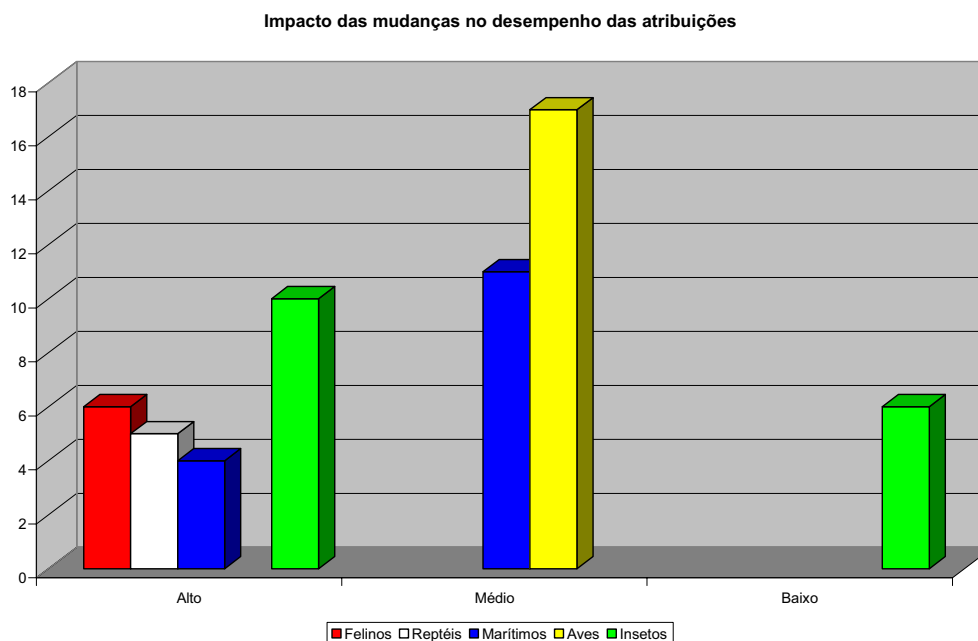


Gráfico 10 – Impacto das mudanças no desempenho das atribuições por família de animais – 2004

Naturalmente, os felinos e répteis tem o desempenho das suas atribuições totalmente impactados pelas mudanças organizacionais, assim como parcialmente os insetos e, numa proporção menor, os marítimos. Por outro lado, as aves são impactadas de forma menos intensa, em sua totalidade, juntamente com a maior parcela dos marítimos. E por fim, uma parte menor dos insetos sofre um impacto menor dos referidos processos de mudanças organizacionais.

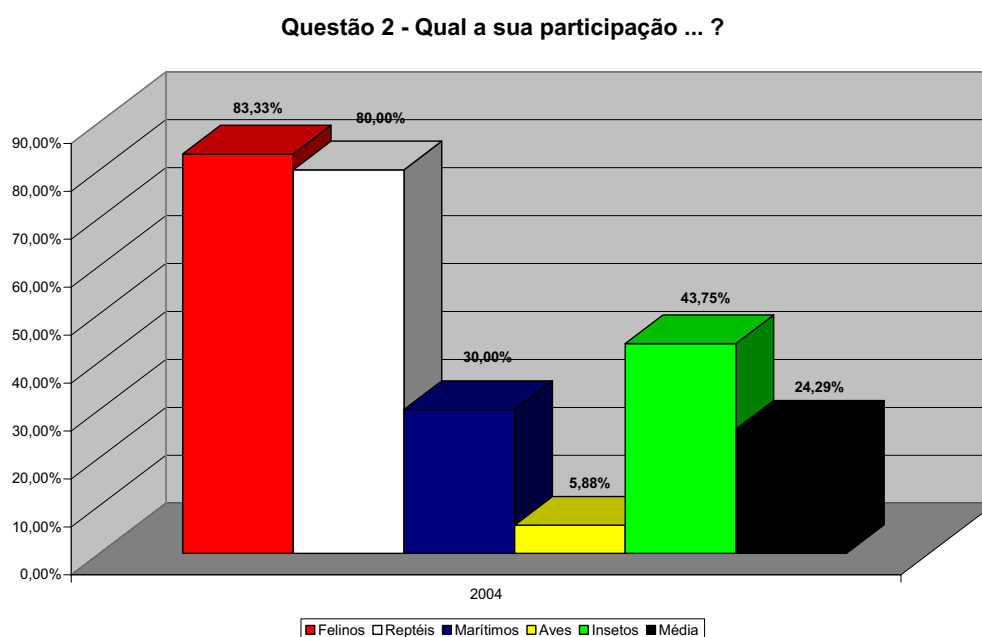


Gráfico 11 – Envolvimento das mudanças por família de animais – 2004

Certamente o resultado apresentado acima, quanto à participação dos atores nos processos de mudanças organizacionais, também sofreu influência com a presença dos felinos e dos répteis no Comitê Gestor, bem como do nível de impacto das referidas mudanças no desempenho das atribuições dos atores e do local da realização diária das atribuições. Este último explica o aumento do percentual dos insetos quanto à participação em relação ao conhecimento das mudanças, uma vez que a maioria realiza suas atribuições na sede, diferentemente dos marítimos e aves, portanto torna-se mais facilitado o envolvimento em alguns dos processos de mudanças organizacionais, representado pelo gráfico abaixo.

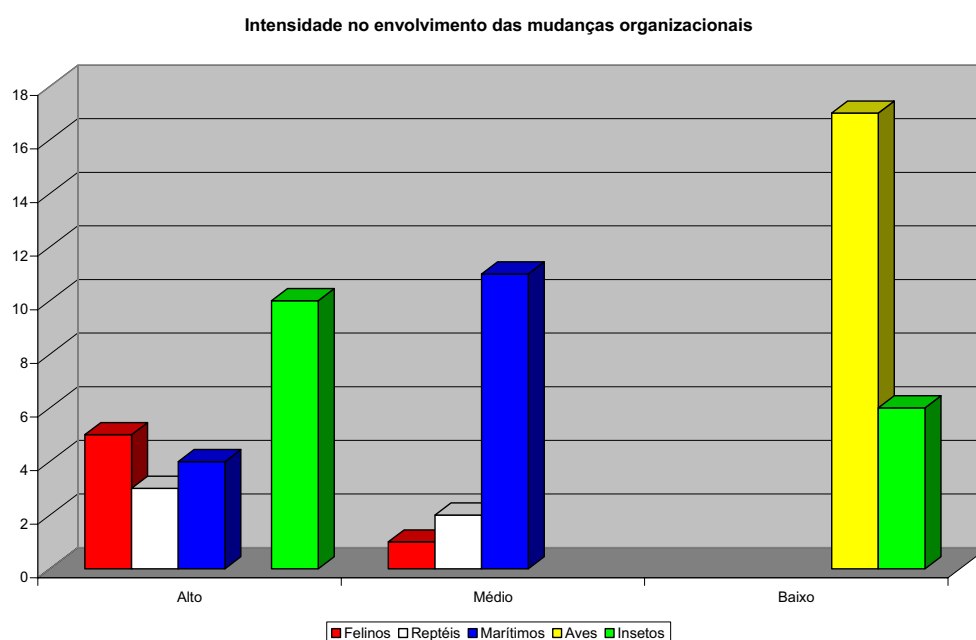


Gráfico 12 – Intensidade no envolvimento das mudanças – 2004

Podemos observar que todos os felinos, répteis e marítimos e a maioria dos insetos envolvem-se, de forma moderada à intensa, com os processos das mudanças organizacionais, enquanto que as aves envolvem-se muito pouco, em virtude da realização de suas atribuições ocorrer integralmente fora na sede e da pouca procura pelo pessoal da sede, conforme evidenciado na figura 16, na página 123.

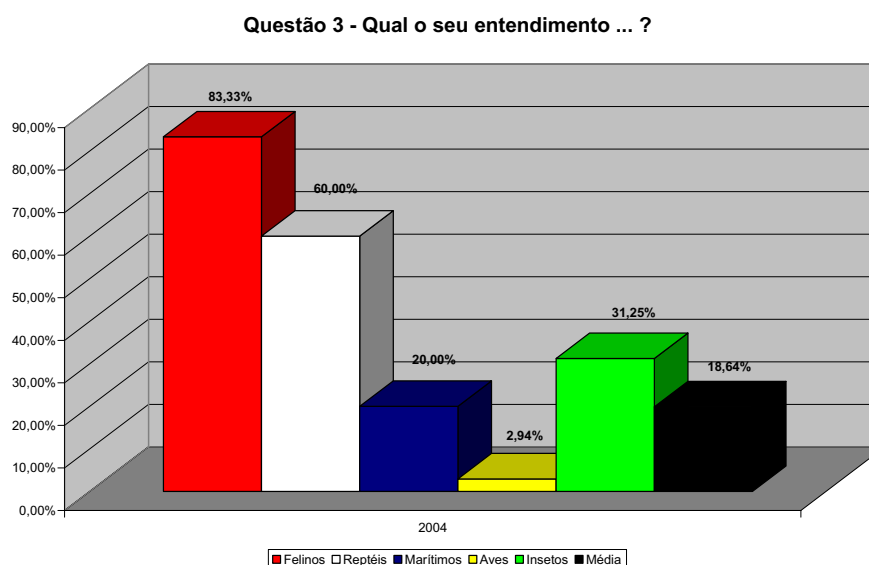


Gráfico 13 – Entendimento das mudanças por família de animais – 2004

Fica evidente, com base na análise do gráfico acima, que o entendimento mais consistente sobre os processos de mudanças em implantação ou que se pensa em implementar, está fortemente relacionado ao Comitê Gestor e ao relacionamento mais intenso de alguns colaboradores. Outro aspecto que cabe ressaltar é a queda dos percentuais na maioria das famílias, quando comparamos com o gráfico que retrata o conhecimento das mudanças, o que caracteriza que parte dos atores que citaram as mudanças organizacionais não possui um entendimento claro do conteúdo das mesmas. Tais aspectos denotam, fortemente, a centralização das definições conceituais das mudanças organizacionais e a falha no processo de disseminação do referido conteúdo para toda organização, como já mencionado, principalmente, para aqueles atores que desempenham suas atividades fora da sede e/ou sofrem um menor impacto das referidas mudanças.

Questão 4 - Qual a sua expectativa ... ?

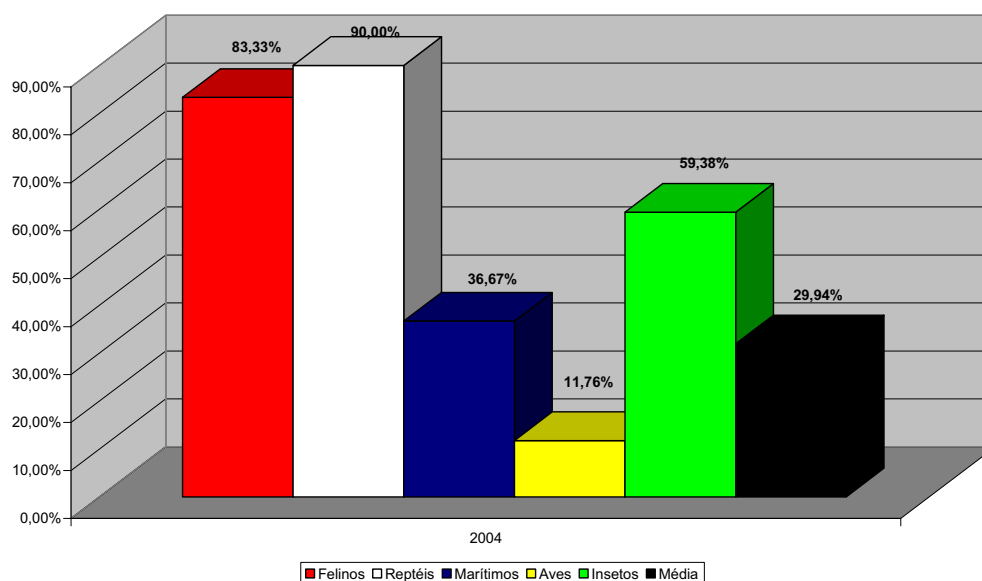


Gráfico 14 – Expectativa das mudanças por família de animais – 2004

Os resultados apresentados acima sinalizam uma forte credibilidade na alta administração, principalmente por parte dos insetos, uma vez que os percentuais quanto à expectativa dos resultados das mudanças organizacionais cresceram, em relação ao nível de entendimento e participação nos referidos processos, o que denota que alguns atores mesmo sem o devido entendimento e/ou envolvimento, acreditam nos resultados potenciais das mudanças organizacionais.

6 OS EXPERIMENTOS REALIZADOS: RESULTADOS E DISCUSSÃO

Além dos resultados das análises estruturais e relacionais das redes informais de amizade, confiança e informação, das observações do pesquisador, enquanto gestor e responsável por algumas das mudanças organizacionais, os experimentos levaram em consideração a análise do perfil profissional, daqueles colaboradores que estavam envolvidos, potencialmente, com alguma mudança funcional e/ou desempenhavam um papel de destaque nas RSI analisadas em 2004 (Vide Anexo B), baseado nos conceitos DISC, os quais foram descritos no Capítulo 3.

Cabe ainda ressaltar, que o mesmo critério adotado em 2004 para representar os atores que acumulavam funções foi utilizado em 2005, objetivando refletir de forma mais consistente a fotografia funcional de cada área e/ou departamento. Exemplo: O colaborador identificado como “gafanhoto” passou a atuar no Departamento de *Backoffice* e Operações simultaneamente, em virtude de um acúmulo de funções de comprador e apoio operacional, o qual será mais bem detalhado em um dos experimentos abaixo. Desta forma, atuação 1 deve ser considerada como a função principal e atuação 2 como uma função secundária, devido ao aspecto de avaliação. Essa mesma leitura deve ser aplicada para aos demais casos. Cabe ainda ressaltar que a identificação do nome do animal e sua respectiva cor estão sempre associadas a sua função principal, ou seja, atuação 1.

Posição em maio de 2005:

Ator	Área/Departamento – atuação 1	Área/Departamento atuação 2
Cobra	Produtos	Operações
Gafanhoto	<i>Backoffice</i>	Operações
Lagarto	Produtos	Operações

Mariposa	Backoffice	Operações e M&V*
Pantera	M&V	Backoffice*

Quadro 11 – Posição do acúmulo de funções em 2005

* De forma pontual.

A seguir, apresentamos os principais experimentos realizados entre as aplicações do questionário, o contexto anterior ao experimento e o relato do respectivo resultado, após avaliação dos resultados da segunda aplicação do questionário.

6.1 EXPERIMENTO 1 - A FORÇA DAS REDES INFORMAIS

6.1.1 Contexto anterior ao tratamento

Cerca de pouco menos de um ano antes do início da pesquisa em questão, com a primeira aplicação do questionário e entrevistas, as mudanças que vinham sendo implementadas sugeriam um reposicionamento de alguns colaboradores, como já detalhado no Capítulo 4. Uma das mudanças oriundas do redesenho organizacional foi unir, em um único, o Departamento de Suporte, gerenciado pelo polvo, ao Departamento de Redes, gerenciado pela cobra, Departamento denominado de Operações. Seria criada, também, uma Gerência de Produtos para cada uma das especialidades tecnológicas. Naquele momento, após a análise dos perfis dos colaboradores existentes frente às novas funções oriundas do referido redesenho organizacional, foi negociado o remanejamento do polvo da Gerência de Suporte para assumir a Gerência de Operações. Por outro lado, foi negociado o remanejamento da cobra da Gerência de Redes para Gerência de Produtos de Infra-estrutura. Entretanto, tal mudança veio a gerar conflitos entre o polvo e a cobra, que apesar da interferência da Alta Administração em solucionar as divergências, não conseguiu abrandar o desgaste de tal situação, o que culminou com o pedido de desligamento por parte do polvo.

6.1.2 Análise dos resultados da primeira aplicação do questionário

Aparentemente, não se justificavam as razões dos conflitos, que culminaram com saída do polvo, uma vez que toda mudança tomou como base uma negociação voluntária e a sugestão de cada um dos colaboradores isoladamente, após análise e discussão do perfil

individual. Além disso, todo remanejamento foi comunicado, formalmente, para toda a organização. Todavia, logo após a saída do polvo, e já de posse dos resultados da primeira etapa da pesquisa, foi possível observar que apesar deste ter assumido, formalmente, a Gerência de Operações, a grande maioria dos atores identificados como marítimos, quase um ano depois, continuava enxergando, na cobra, o referencial “informal” de gestão do referido Departamento. Ficava claro que o polvo não conseguiu apoio da sua nova equipe de subordinados na gestão do dia a dia que envolvia assuntos do antigo Departamento de Redes, apesar de todas as indicações favoráveis quanto à competência necessária para o desempenho da nova função. Além disso, voltando a conversar com os atores em questão, cerca de um ano após a saída do polvo, foi possível observar aspectos não explicitados na época, como a sensação de perda de “poder” da cobra, a qual passou a gerenciar, formalmente, um grupo bem menor que o anterior, quando esse era gestor do antigo Departamento de Redes. Um outro aspecto a ser considerado diz respeito a forma questionadora com que foi conduzido o processo de transição pelo polvo, como uma espécie de defesa desse à não aceitação do novo grupo, aspectos que, certamente, contribuíram para o desalinhamento entre os referidos atores. Tais aspectos podem ser observados, nas representações gráficas de todas as sub-redes do Departamento de Operações de 2004, apresentadas a seguir:

FORÇA DAS REDES INFORMAIS (Amizade)



X

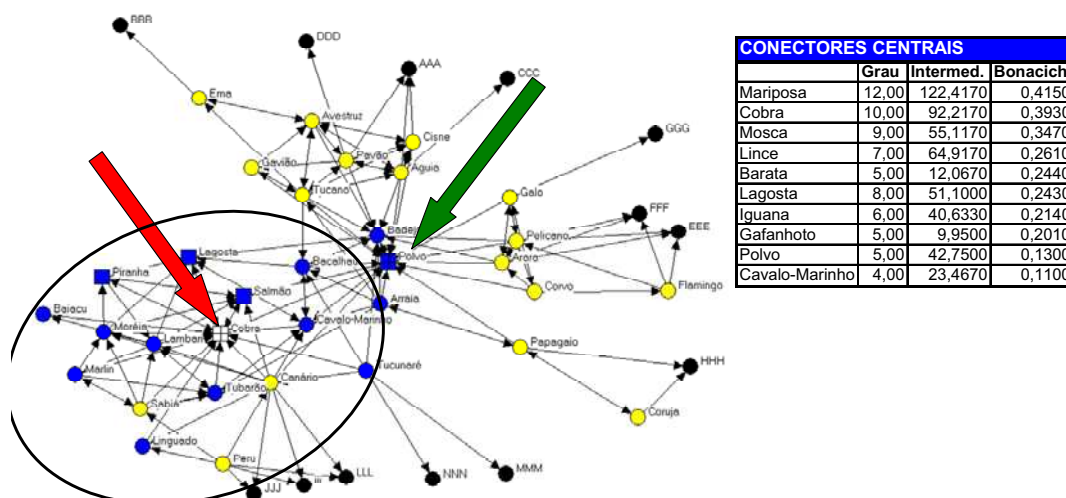


Figura 29 – Sub-RSI de Amizade – Departamento de Operações 2004 - Matriz de Adjacência

A seta vermelha indica o posicionamento da cobra como ponto focal de, praticamente, todos os marítimos, apesar de gestor formal da área de Produtos de Infraestrutura há quase um ano. Já a seta verde indica o posicionamento do polvo, ocupando uma posição de maior influência entre as aves, em virtude de o desempenho da sua função anterior de Gerente de Suporte, ser a responsável pela maioria dos contratos de *outsourcing* vigentes na época. Cabe ressaltar que tanto os marítimos quanto as aves passaram a fazer parte da Gerência de Operações, após a implementação do novo modelo organizacional. Cabe, também, ressaltar que o fato da representação gráfica acima denotar uma forte relação de algumas aves à cobra, bem como de alguns marítimos ao polvo, decorreu da relação existente no desempenho das suas funções anteriores com os respectivos atores. Outro fato relevante a ser considerado é que, tomando como base toda a rede de amizade de 2004, a cobra ocupava a 2ª. posição como conector central e o polvo apenas a 9ª. posição, o que, realmente, evidencia a maior força do primeiro, mesmo considerando todo o universo pesquisado.

Basicamente, a mesma situação apresentada na análise da rede de amizade do departamento de Operações de 2004 se repete nas redes de confiança e informação, como pode ser observado a seguir:

FORÇA DAS REDES INFORMAIS (Confiança)

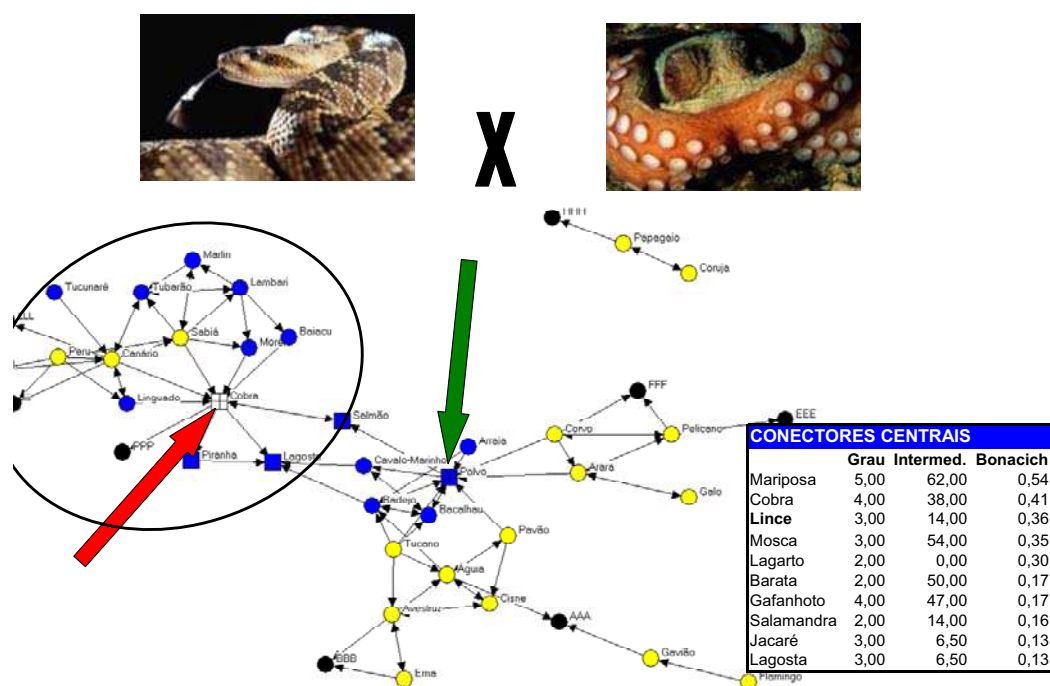


Figura 30 – Sub-RSI de Confiança – Departamento de Operações 2004 - Matriz de Adjacência

Aqui, a cobra ocupa, também, a 2ª. posição como conector central na rede de confiança, considerando todo o universo pesquisado, enquanto o polvo nem ao menos figura como conector central.

FORÇA DAS REDES INFORMAIS (Informação)



X

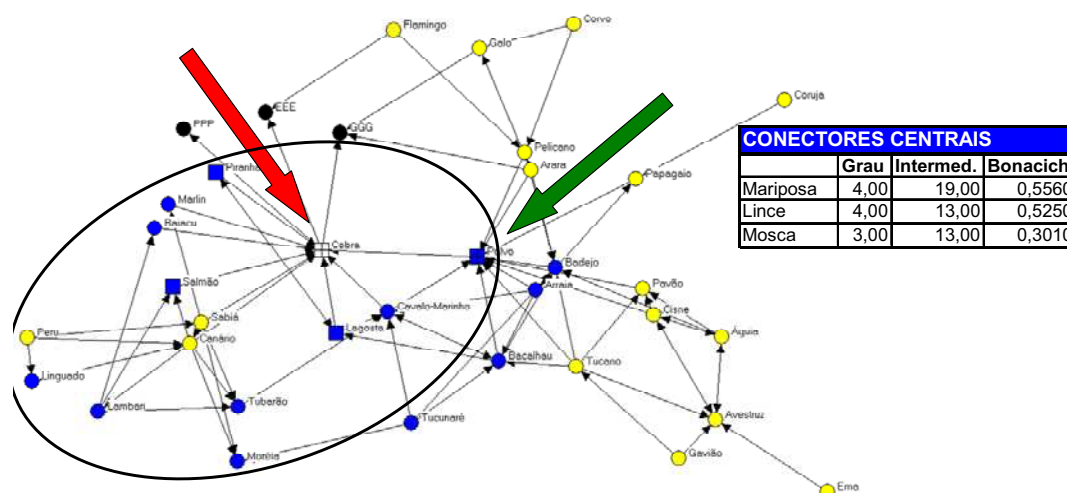


Figura 31 – Sub-RSI de Informação – Departamento de Operações 2004 - Matriz de Adjacência

Já na rede de informação, apesar de ambos não figurarem como conectores centrais da rede de informação, a cobra apresentou índice de centralidade bonacich 0,4140 e grau de centralidade 2,00, conforme apresentado no Quadro 13 – Comparativo dos índices de centralidade dos gestores (2004 X 2005), ainda neste capítulo, ratificando o forte posicionamento frente aos demais atores, principalmente, aqueles gerenciados por ele no desempenho da função que ele anteriormente ocupava. Cabe voltar a ressaltar que as fotografias acima foram realizadas após um ano da implementação das referidas mudanças.

6.1.3 Razões e descrição do experimento

Logo, a essa altura, retroceder remanejando a cobra para Gerência de Operações, estava fora de propósito, pois além do interesse expresso da mesma em continuar ocupando a Gerência de Produtos de Infra-estrutura seria muito mais fácil recompor a Gerência de Operações, em virtude da menor especialização técnica desta em relação à primeira. As

soluções naturais seriam o remanejamento de um outro colaborador para assumir a Gerência de Operações ou a contratação de um novo colaborador. Mas, após a análise dos primeiros resultados da pesquisa e dos problemas enfrentados, percebemos que, certamente, a resistência seria ainda maior da estrutura informal, caso a escolha fosse a segunda alternativa.

Analisou-se a partir das redes, a possibilidade de um outro colaborador ser remanejado, mesmo que provisoriamente, o qual, como premissa, deveria possuir um alto grau de alinhamento com a cobra, bem como um bom posicionamento informal diante do grupo dos marítimos e das aves. Isto permitiria criar o espaço e a confiança necessária para que o processo de transição ocorresse de forma natural e gradativa, evitando que uma situação semelhante à do polvo voltasse a ocorrer, permitindo criar o ambiente propício para uma mudança definitiva.

Os candidatos naturais seriam o lince ou a mariposa, por ocuparem posições de destaque em todas as redes estudadas, como pode ser constatado nas tabelas de 2004 apresentadas a seguir. Estes atores gozam de respeito e confiança junto a cobra e possuem a competência profissional necessária para o desempenho de tal função. Em virtude do seu melhor posicionamento como ator, principalmente na sub-rede do Departamento de Operações de Informação, conforme retratado nos gráficos abaixo, e pelo forte envolvimento com a implantação dos processos, optou-se pela mariposa.

MUDANÇA DE GESTOR (Análise – RSI Amizade)

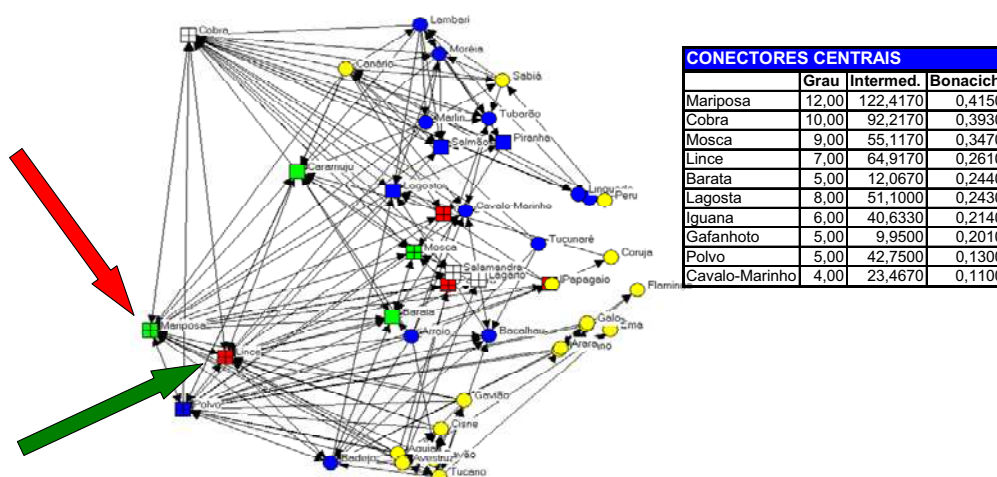


Figura 32 – Sub-RSI de Amizade – Departamento de Operações 2004 / Principais atores - Matriz de Adjacência

Podemos observar que tanto a mariposa (seta vermelha) quanto o lince (seta verde) ocupam uma posição semelhante a do polvo, mas por outro lado, ambos apresentam uma relação forte com a cobra e uma posição de destaque como conector central, quando analisado todo o universo de colaboradores entrevistados, o que os credenciava a ocupar a posição do polvo, além da competência existente para o pleno desempenho da referida função.

MUDANÇA DE GESTOR (Análise – RSI Confiança)

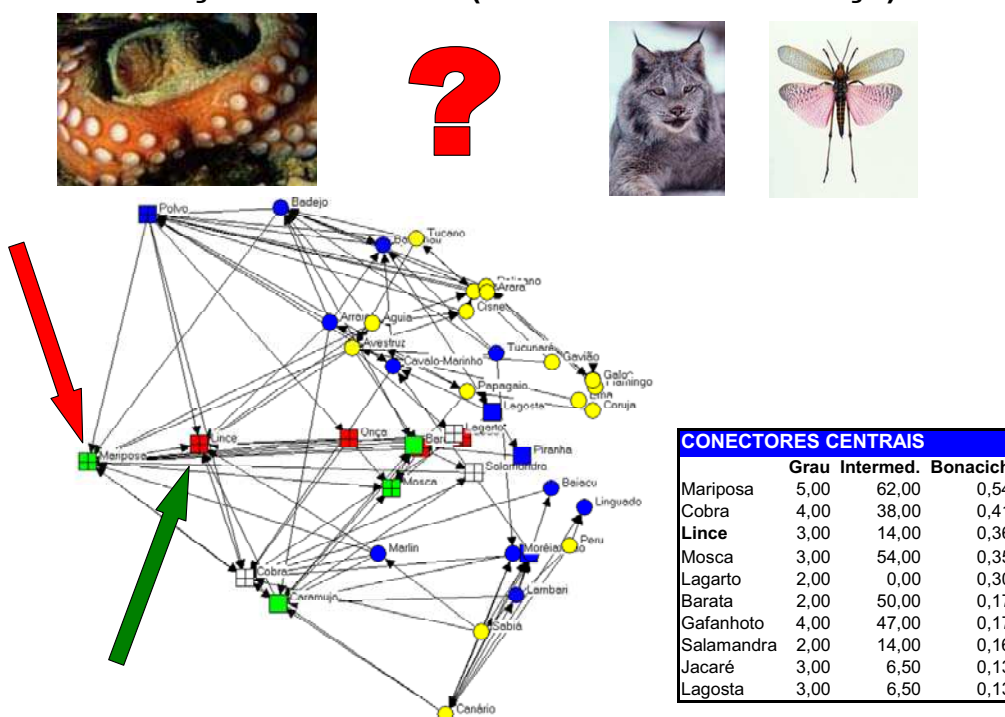


Figura 33 – Sub-RSI de Confiança – Departamento de Operações 2004 / Principais atores - Matriz de Adjacência

Podemos constatar que, na análise da rede de confiança, a mariposa (seta vermelha) e o lince (seta verde) ocupam uma posição mais próxima à da cobra, que o próprio polvo, mantendo-se a posição de destaque como conectores centrais, quando analisado todo o universo de colaboradores entrevistados, o que ratifica a possibilidade de ocuparem a posição do polvo.

MUDANÇA DE GESTOR (Análise – RSI Informação)

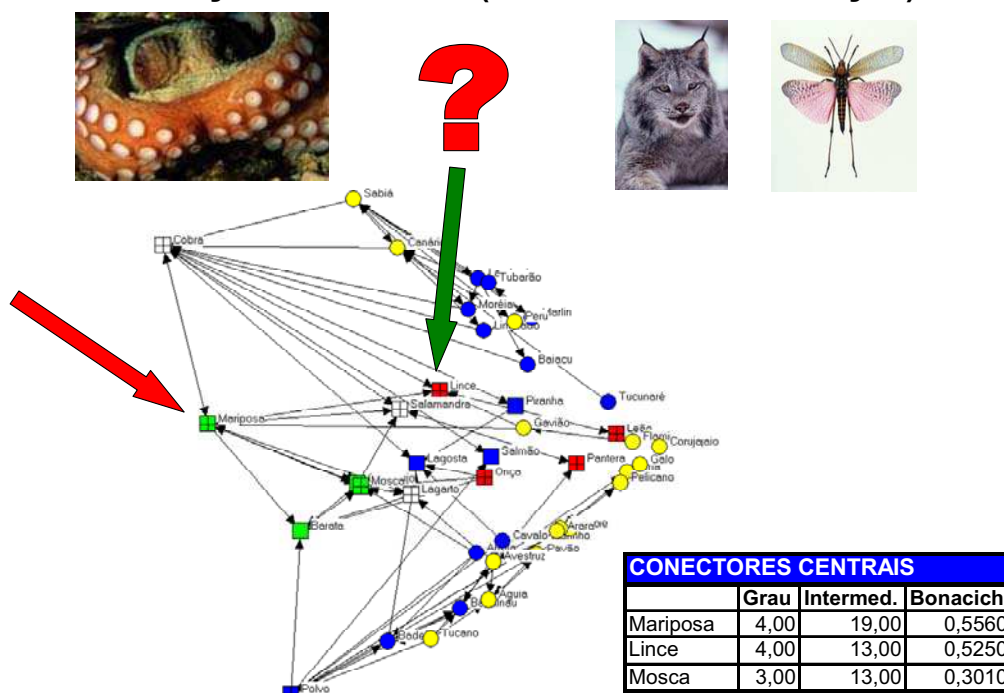


Figura 34 – Sub-RSI de Informação – Departamento de Operações 2004/Principais atores - Matriz de Adjacência

Já na sub-rede do Departamento de Operações de Informação, a mariposa (seta vermelha), destaca-se do lince (seta verde), quanto ao posicionamento da cobra frente ao grupo analisado, apesar de ambos continuarem apresentando forte papel como conectores centrais para toda a rede em questão.

6.1.4 Análise dos resultados da segunda aplicação do questionário, após o tratamento

Um ano após a mariposa assumir o papel do polvo, pode-se constatar um forte posicionamento do primeiro frente aos marítimos e às aves, quando comparamos os gráficos de 2005 em relação aos gráficos de 2004, principalmente, na rede de informação, apesar de continuar existindo uma forte presença da cobra, o que é naturalmente explicado pelo acúmulo da função de coordenador de obras, função esta que está inserida no Departamento de Operações. Por outro lado, cabe ressaltar a sedimentação maior do desempenho por parte da cobra nas atividades inerentes ao desempenho da função de Gerente de Produtos de Infraestrutura, sua função principal, e da menor dependência das atividades do Departamento de Operações, as quais passaram a ser mais distribuídas entre os coordenadores de obras, deixando de gravitar em torno de um único ator, mesmo com o aumento de cerca de 20% no

volume de negócios envolvendo os serviços de infra-estrutura em 2005. Tais afirmações podem ser constatadas a seguir, quando comparamos as Sub-redes de Operações de Informações.

No gráfico abaixo, apesar de representar o primeiro momento da pesquisa, buscamos montar a formação de 2005, objetivando analisar como era a posição da mariposa antes do tratamento, mas também de outros atores que seriam remanejados ou passariam a desempenhar uma segunda função. Como comentado anteriormente, antes dos experimentos podemos observar um forte papel central da cobra, em relação aos coordenadores de obras e sobre o próprio polvo, Gestor do Departamento de Operações. Por outro lado, cabe ressaltar, a inexistência de uma relação, nesse cenário, da mariposa em relação aos coordenadores de obras e ao gafanhoto, o qual viria a acumular a função do cavalo-marinho, mas já mantendo uma relação forte com a lagosta e a piranha, ambos coordenadores de obras.

Cabe, ainda, ressaltar, o deslocamento quase total do lagarto no referido cenário, o qual viria a acumular a função de coordenador de obras, da mesma forma que a cobra, sendo utilizado como um apoio no desempenho de algumas das atribuições da mariposa, como novo Gerente de Operações, para os serviços que não atendiam as premissas de uma Célula de Negócios, os quais foram classificados como “Serviços Avulsos” e tratados, separadamente, em um processo. Tal escolha foi baseada, principalmente, em função de sua visão sistêmica dos processos e do aguçado senso de organização e finalização das tarefas, por parte do lagarto, o qual pode ser ratificado no seu perfil profissional (cf. Anexo B).

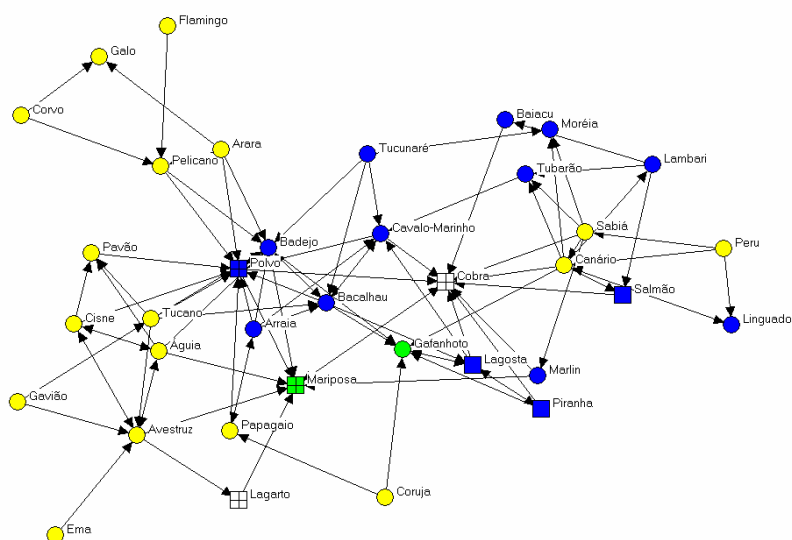


Figura 35 – Sub-RSI de Informações – Departamento de Operações 2004/Simulação com a participação dos atores que acumularam funções em 2005

Já em 2005, quase um ano após os experimentos, podemos observar uma posição mais central e distribuída da mariposa, principalmente em relação aos coordenadores de obras, em virtude da maior autonomia no desempenho das atribuições desses, conforme comentado anteriormente. Podemos, também, observar a maior articulação do lagarto, o qual passou a assumir a coordenação dos “serviços avulsos” e, também, a coordenar os contratos de *outsourcing*, antes uma das atribuições desempenhadas pelo polvo. Outro aspecto que merece destaque, o qual será comentado mais detalhadamente em outro experimento, é a posição de destaque que passa a desempenhar o gafanhoto, quando passa a acumular a função do apoio operacional, após a saída do cavalo-marinho.

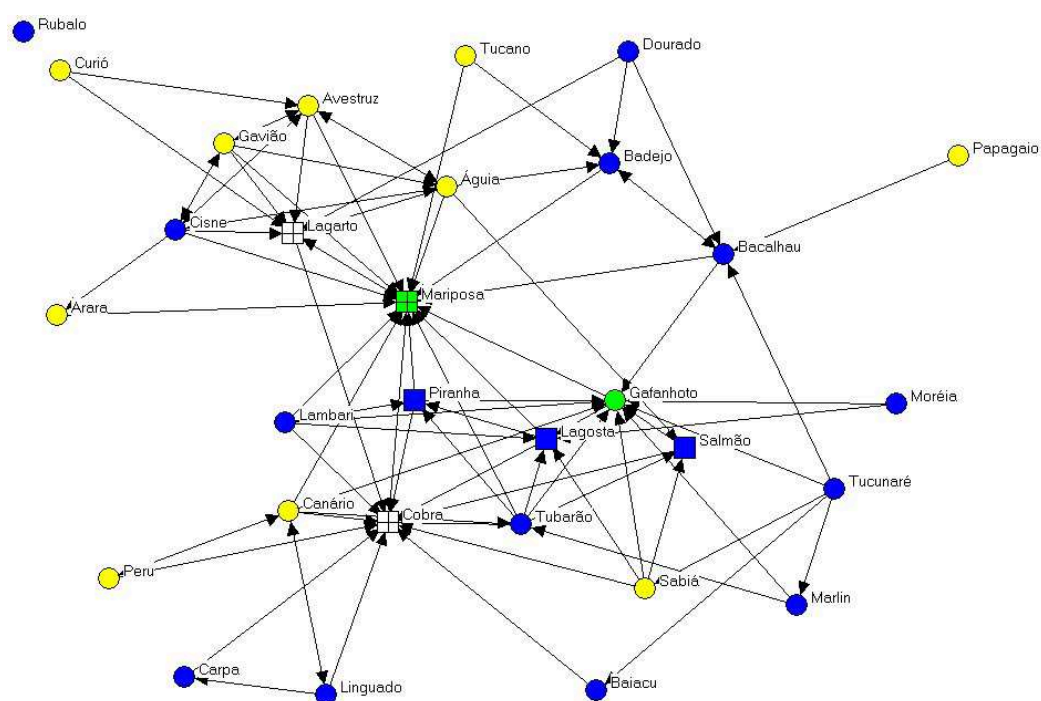


Figura 36 – Sub-RSI de Informações – Departamento de Operações 2005

Já quando fizemos a mesma análise, envolvendo os mesmos atores e formação, só que para Sub-redes de Operações de Confiança, percebemos que as mudanças são menos intensas, em virtude da própria natureza da RSI que aborda conceitos de confiança, os quais requerem um tempo maior para disseminação, principalmente, quando focamos nossa análise em parte do universo de estudo, como pode ser constatado, nos gráficos a seguir.

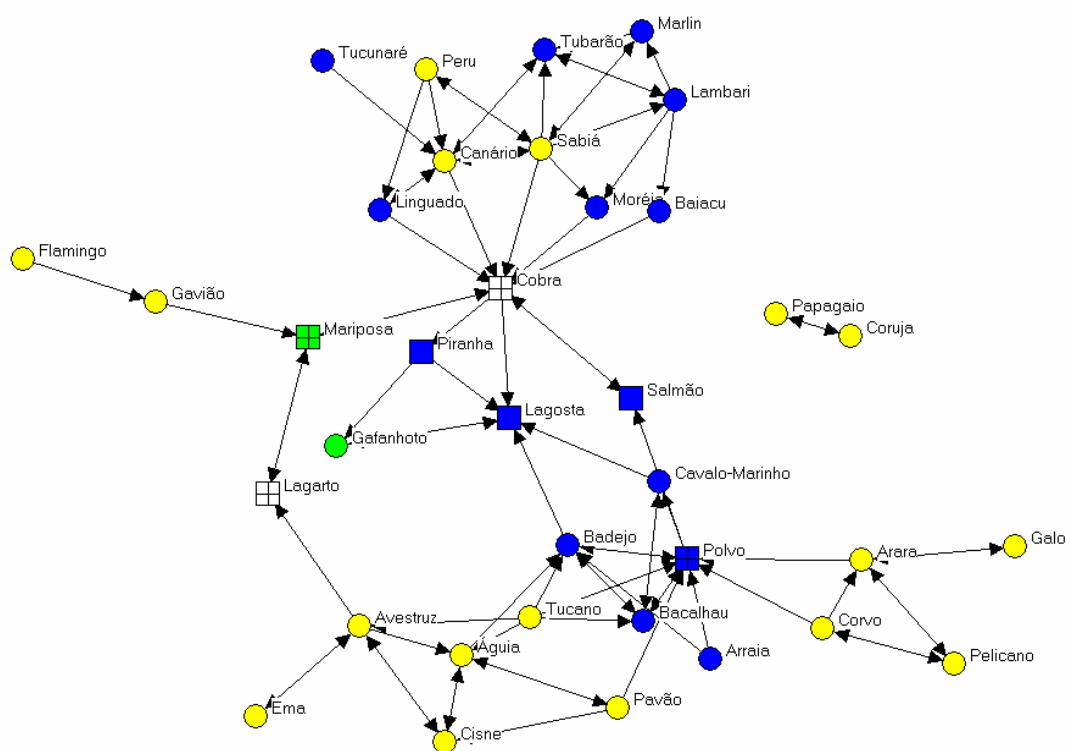


Figura 37 – Sub-RSI de Confiança – Departamento de Operações 2004/Simulação com a participação dos atores que acumularam funções em 2005

Podemos facilmente notar a forte dependência da Sub-rede de Operações de Confiança em 2004, na presença da cobra, a qual divide o papel de “corretor de informações” com o polvo, evitando uma intensa fragmentação, tomando como base o universo analisado acima. Fica evidente, também, que se trata de uma sub-rede menos coesa, cujo índice de densidade é de 7,10, o menor quando comparamos com das demais Sub-redes de M&V_Produtos e *Backoffice*, as quais apresentaram índices de 15,91 e 12,42, respectivamente, conforme pode ser observado no Quadro 16 – Comparativo das densidades das RSI e Sub-RSI (2004 X 2005), neste mesmo capítulo.

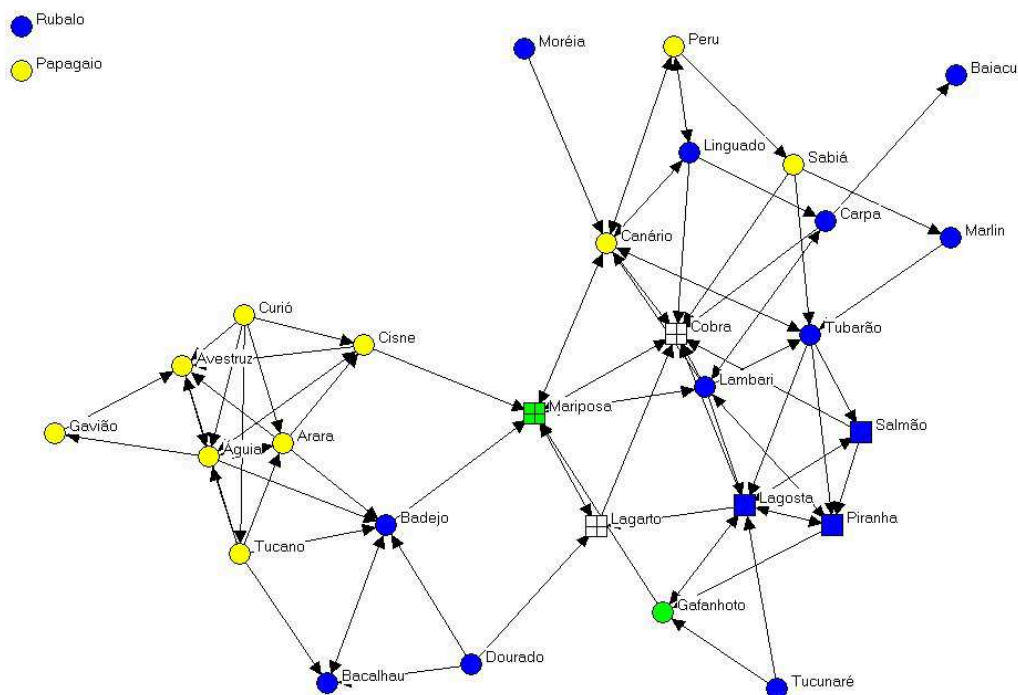


Figura 38 – Sub-RSI de Confiança – Departamento de Operações 2005

E, por fim, quando analisamos a Sub-rede de Operações de Confiança de 2005, observamos que a mariposa passa a ocupar uma posição mais central em 2005 do que a que o polvo ocupava em 2004, principalmente em relação aos coordenadores de obras, representados pelos quadrados azuis, bem como ao lagarto e a cobra, que acumulavam as referidas funções de coordenadores de obras. Além disso, existe um aumento de mais de 35 % no índice de coesão em 2005, quando comparamos ao mesmo índice em 2004, conforme pode ser evidenciado, no Quadro 16 – Comparativo das densidades das RSI e Sub-RSI (2004 X 2005), neste mesmo capítulo.

6.2 EXPERIMENTO 2 - REMANEJAMENTO DE FUNÇÕES

6.2.1 Contexto anterior ao tratamento

Apesar do modelo matricial e integrado das Células de Negócios, alguns conflitos continuavam existindo entre o Departamento de Operações e o Departamento de *Backoffice*, dificultando a implantação de alguns processos e a própria consolidação do novo modelo organizacional em implantação, em decorrência, principalmente, da visão departamentalizada enraizada na cultura da empresa.

6.2.2 Análise dos resultados da primeira aplicação do questionário

O cavalo-marinho desempenhava a função de apoio operacional, assistindo os coordenadores de obras no desempenho de suas atividades e assessorando o gerente de operações, o que naturalmente explica essa forte relação no gráfico da sub-rede de operações de informações de 2004, o qual está apresentado abaixo.

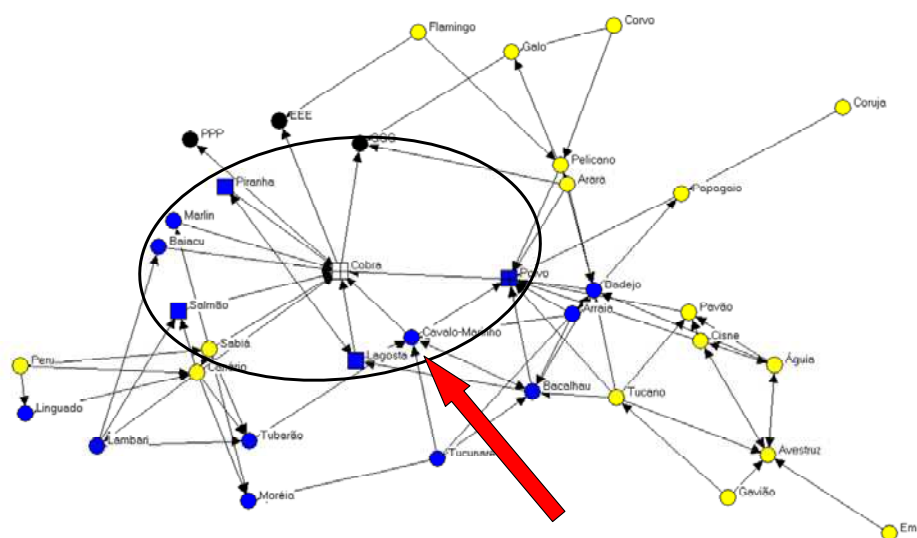


Figura 39 – Sub-RSI de Informações – Departamento de Operações 2004 (matriz de adjacência) / Ênfase na função do apoio operacional

Por outro lado, o gafanhoto apesar de desempenhar a função de compras, anterior aos experimentos, ocupava uma posição bastante articulada com os demais atores representados pela família dos insetos, como pode ser observado a seguir na sub-rede de *backoffice* de informações de 2004.

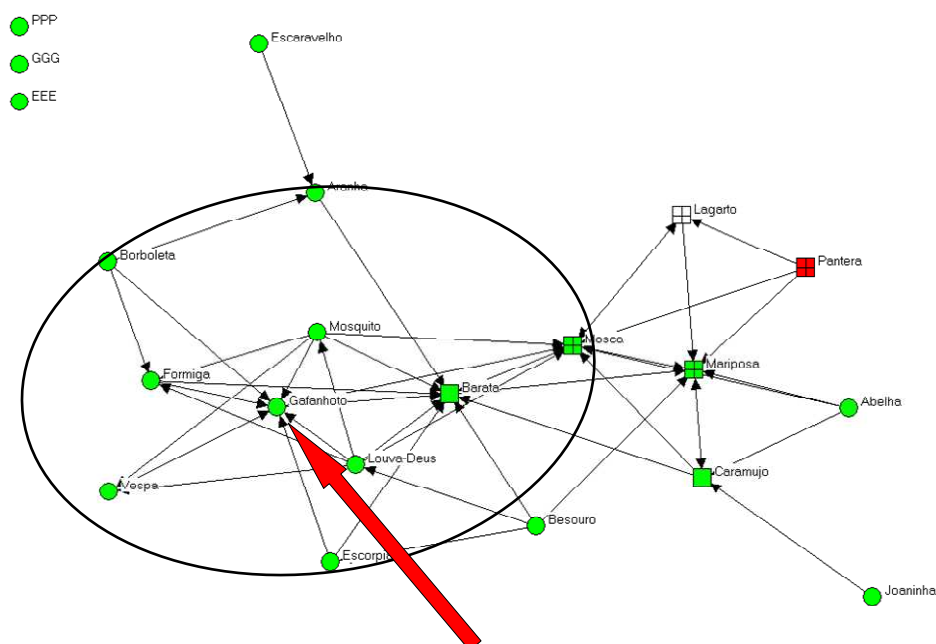


Figura 40 – Sub-RSI de Informações – Departamento de Backoffice 2004 (matriz de adjacência)/Ênfase na função do comprador

Foi possível observarmos, também, uma forte influência do caramujo e do gafanhoto, ambos da família dos insetos, principalmente, sobre os atores da família dos marítimos e répteis, conforme pode evidenciado no gráfico a seguir. Contudo, tal influência do caramujo pode tentar ser justificada, em parte, pela natureza do desempenho de sua função, a qual possui como premissa um forte e freqüente contato com os demais atores da empresa. O mesmo não acontece com o gafanhoto, o que sugere que tal influência resulta, mais intensamente, da sua capacidade de relacionamento interpessoal, fato esse facilmente observado no dia a dia.

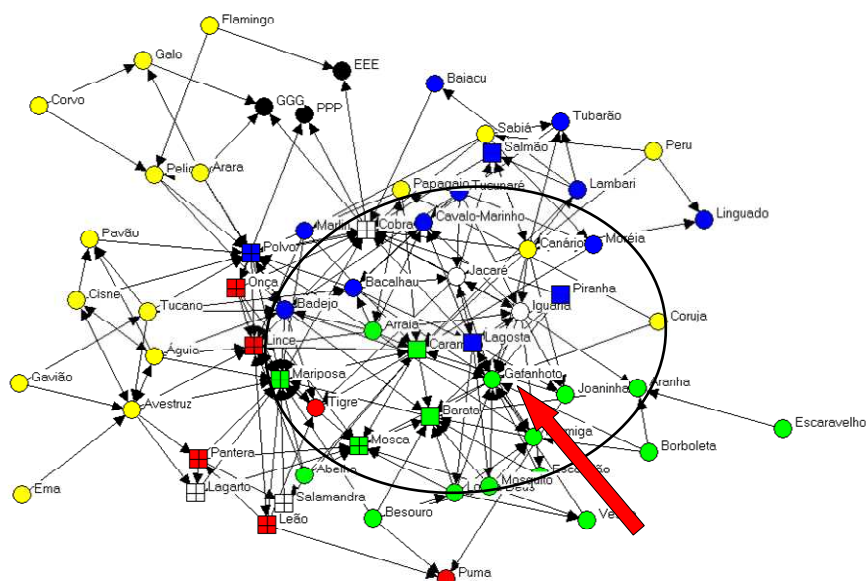


Figura 41 – RSI de Informações 2004 (matriz de adjacência) / Ênfase na função do comprador

6.2.3. Razões e descrição do tratamento

Com o intuito de minimizar essas áreas de conflitos, principalmente envolvendo aspectos com relação aos pedidos de compras e entrega de produtos nas obras, foi aproveitada a saída do cavalo-marinho, passando o gafanhoto, que ocupava a função de compras, a acumular a função de apoio operacional, forçando uma maior proximidade entre as áreas e, principalmente, um fluxo das informações dos pedidos e entrega das requisições de materiais em tempo real para os coordenadores de obras, em virtude da forte integração desses com a função do apoio operacional. Além do perfil profissional do gafanhoto, apresentado no Anexo B, que o credenciava a desempenhar a nova função, a posição destacada como corretor de informações em todas as redes estudadas, conforme Quadro 14 – Comparativo dos corretores de informações (2004 X 2005), apresentado neste capítulo, foi fundamental na decisão de tal mudança.

6.2.4 Análise dos resultados da segunda aplicação do questionário após o tratamento

Podemos evidenciar, abaixo, nos gráficos da sub-rede de informação do Departamento de Operações, uma maior conectividade do gafanhoto, após simular a mesma formação de atores de 2005 em 2004, quando comparamos a evolução entre os dois cenários, principalmente, em relação aos coordenadores de obras e com a mariposa, atual gestora da referida área. Em termos práticos, constatamos que a referida mudança reduziu, de forma significativa, a tensão entre as áreas, o que permitiu fortalecer a premissa de integração do modelo organizacional e das células de negócios, sustentadas pelo trabalho em grupo e o espírito de equipe.

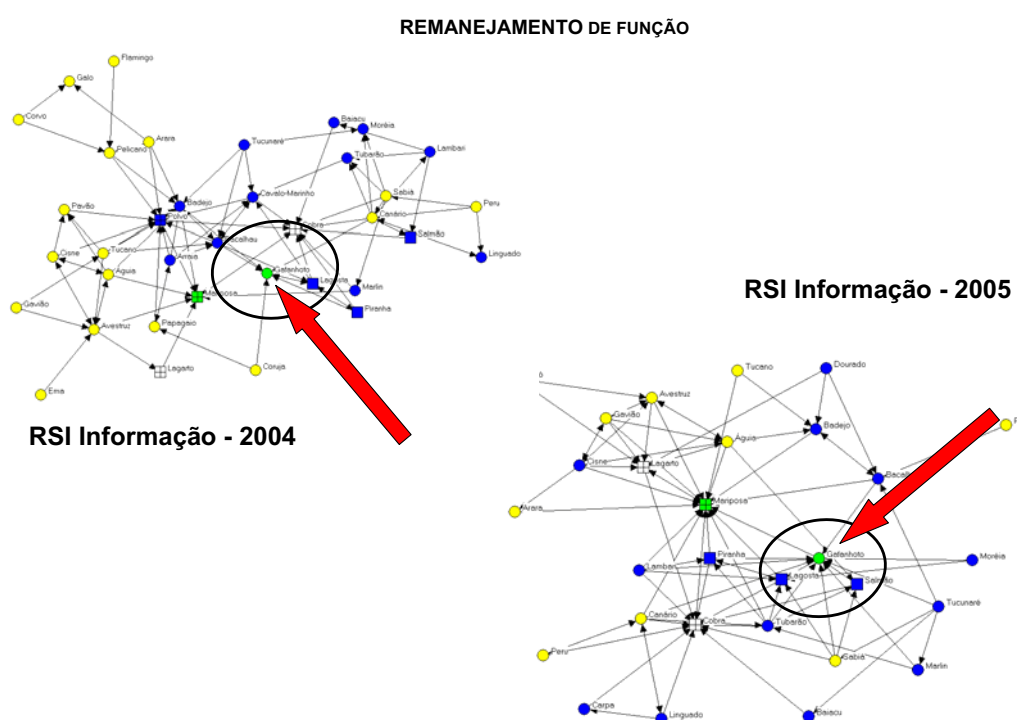


Figura 42 – Comparativo entre as RSI de Informação (2004 X 2005) – Departamento de Operações / Ênfase no gafanhoto

6.3 EXPERIMENTO 3 - MUDANÇA DE LAYOUT

6.3.1 Contexto anterior ao tratamento

Apesar do redesenho do *modus operandi* da organização em processos e das mudanças funcionais, a distribuição física dos colaboradores refletia a forma departamentalizada do antigo organograma e suas “caixinhas”, o que dificultava a integração entre os colaboradores e a conseqüente troca de informações, que o novo modelo preconizava, fortalecendo a visão dos “silos” das áreas e departamentos, o que contrariava a proposta do novo modelo integrado, coeso e, ao mesmo tempo, ágil.

6.3.2 Análise dos resultados da primeira aplicação do questionário

Fica evidente o isolamento entre as áreas/departamentos nas redes analisadas, principalmente, na RSI de informação, contrariando o modelo organizacional proposto, descrito detalhadamente no Capítulo 4.

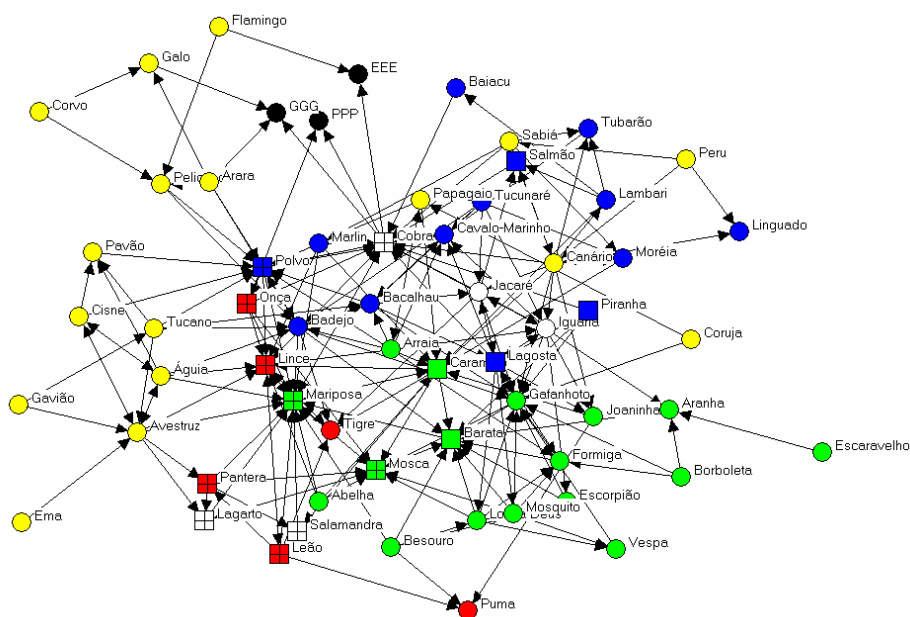


Figura 43 – RSI de Informações 2004 (matriz de adjacência) / Ênfase no agrupamento das famílias de animais

O gráfico acima retrata a RSI de informação de 2004, baseada na matriz de adjacência, onde podemos perceber uma separação entre as famílias, o que caracteriza um maior fluxo de informações entre atores de uma mesma área/departamento.

6.3.3 Razões e descrição do experimento

Com o objetivo de contribuir para uma maior integração, alinhada com o próprio conceito do novo modelo resolvemos realizar mudanças na localização física dos atores facilitando o contato e a troca de informações inerentes à dinâmica das Células de Negócios. Buscando minimizar eventuais resistências, procuramos aproveitar do momento de avaliação semestral dos custos e justificamos que o objetivo seria remanejar todos os colaboradores do andar térreo e redistribuí-los entre o 1º. e 2º. Andares. Desta forma, os insetos passaram a ocupar uma mesma sala no 1º. Andar, enquanto os atores das famílias dos felinos, répteis e marítimos passaram a ocupar duas salas, separadas por divisórias de vidro, situadas no 2º. Andar. Apesar de duas ou três manifestações contrárias, a mudança foi realizada em sua plenitude, exceto pelo lince que se recusou, de forma sutil, e criou seu ambiente de trabalho em outra sala, isoladamente. Tentei por várias vezes argumentar sobre a importância dele na consolidação do modelo organizacional, frente à área de Marketing & Vendas e sobre a necessidade de uma maior integração dos processos, mas não obtive sucesso. Resolvi não insistir mais em convencê-lo, pois tive a forte impressão que aquela situação o incomodava profundamente, apesar de não terem ficado claros os reais motivos que o levaram a adotar tal postura. Além do mais, refleti que essas dificuldades fazem parte do “mundo real” e nem sempre o Gestor vai ter condições de controlar todas as variáveis que envolvem os processos de mudanças. Por outro lado, não posso negar que aguçou minha curiosidade analisar que impacto a postura do lince poderia criar na segunda análise das redes, contribuindo para medir se realmente a mudança física dos atores gera alteração na disposição das redes e, em caso afirmativo, qual seria a intensidade, mesmo se tratando de um ator forte em todas as RSI estudadas e, mais ainda, na estrutura formal.

6.3.4 Análise dos resultados da segunda aplicação do questionário após o experimento

A dificuldade de mobilidade dos recursos computacionais e da adequação dos espaços de trabalho, principalmente em função do mobiliário existente, limitou o experimento, pois a proposta original era que existisse um rodízio mensal das posições físicas de trabalho e até mesmo envolvendo salas de trabalho diferentes, com o objetivo de forçar um maior contato entre atores de áreas/departamentos distintos. Desta forma, apesar do experimento permitir uma visão menos departamentalizada, através do compartilhamento de uma mesma sala de trabalho por atores de famílias de animais diferentes, o impacto foi menor, principalmente para a família dos insetos, que passaram a ocupar um outro andar que os demais atores da sede, exceto para mariposa e gafanhoto que passaram a dividir o mesmo

espaço físico que os demais atores, no 2º. Andar, em virtude de outros experimentos envolvendo os referidos atores. Naturalmente, não houve impacto direto do referido experimento para as todas as aves e grande parte dos marítimos que desempenham suas atividades fora da sede. Cabe, ainda, ressaltar a resistência de alguns atores com a situação de compartilhar o mesmo espaço físico da pantera e da salamandra, os quais por sua vez, já se mostravam deslocados nas redes analisadas, apresentando, praticamente, todos os índices de centralidade abaixo da média, conforme o Quadro 18 - Comparativo dos índices de centralidade do Comitê Gestor entre as RSI – 2004 (matriz de adjacência), resultando no isolamento físico de forma paulatina. Tal aspecto será abordado no próximo capítulo, pois tal situação, principalmente envolvendo gestores, merece um maior destaque. Contudo, mesmo com a redução no escopo do experimento, pode-se perceber o aspecto extremamente positivo de integração, principalmente em relação às trocas de informações entre a maioria dos atores envolvidos diretamente com a implantação/operação das Células de Negócios.

Já em relação ao lince, podemos constatar, com base no Quadro 13 – Comparativo dos índices de centralidade dos gestores (2004 X 2005) – (simetrizada pelos mínimos), apresentadas no item Gestores – Mudanças neste mesmo capítulo, que, em todas as redes pesquisadas, existiu uma queda da posição que o mesmo ocupava como “conector central” em 2005 em relação à medição realizada em 2004. Tal queda deve-se, basicamente, à medição do grau de centralidade de “bonacich”, o qual denota perda na qualidade dos atores relacionados com o ator em questão.

A mesma queda foi evidenciada, também, em todas as RSI, quando analisamos a mudança da leitura ocorrida em 2005, da posição como “corretor de informações” do lince, através do grau de centralidade de intermediação, tomando como base o posicionamento de 2004, conforme pode ser observado no Quadro 14 – Comparativo dos corretores de informações (2004 X 2005), também, apresentado no item Gestores – Mudanças, neste mesmo capítulo.

6.4 EXPERIMENTO 4 - ATORES OCULTOS

6.4.1 Contexto anterior ao experimento

Alguns gestores começaram a comentar mudanças negativas no comportamento de alguns liderados, mesmo aqueles mais antigos e que possuíam, publicamente, um alinhamento forte com o respectivo gestor. E o que mais nos chamou a atenção foi que o referido fato foi observado em departamentos diferentes, praticamente, ao mesmo tempo e sem nenhum fato comum que justificasse tal mudança.

6.4.2 Análise dos resultados da primeira aplicação do questionário

Mapeamos os atores que tiveram indicação do seu comportamento modificado recentemente e buscamos mapear alguma relação nos diversos gráficos gerados com a análise das RSI de 2004. Como comentado no Capítulo 5, pôde-se notar uma forte influência da lagosta, apesar do pouco tempo de empresa (cerca de 6 meses) em relação à maioria dos marítimos, mas principalmente, em relação a uma “panelinha” criada, conforme se evidencia nos gráficos abaixo, envolvendo mais diretamente o gafanhoto, a iguana, o jacaré e o louva-deus, os quais eram o foco dos comentários realizados pelos gestores acima referidos.

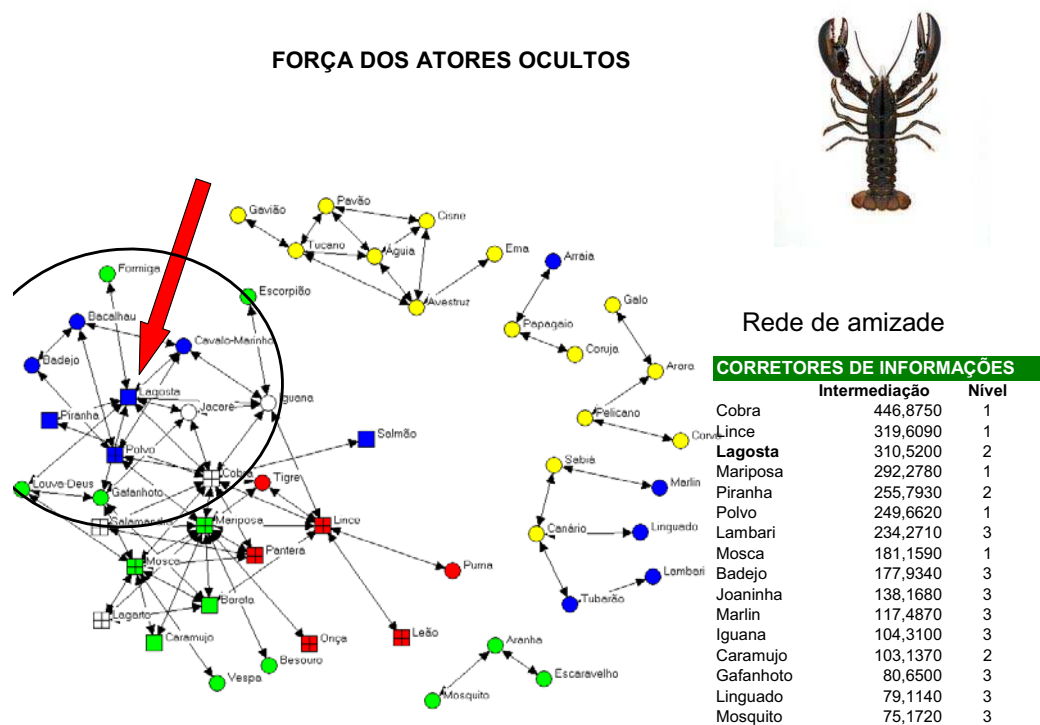


Figura 44 – RSI de Amizade 2004 - Força dos atores ocultos

O gráfico acima trata da matriz de adjacência da rede de amizade simetrizada pelos mínimos, denotando uma forte influência da lagosta em atores de diversas áreas/departamentos, chegando a ocupar a terceira posição como corretor de informação, ficando atrás apenas da cobra e do lince, atores com mais de 10 anos de empresa, conforme pode ser evidenciado na tabela contida no gráfico acima, bem como figurando, também, como conector central da referida RSI, conforme Quadro 15 – Comparativo dos conectores centrais (2004 X 2005), apresentado neste capítulo.

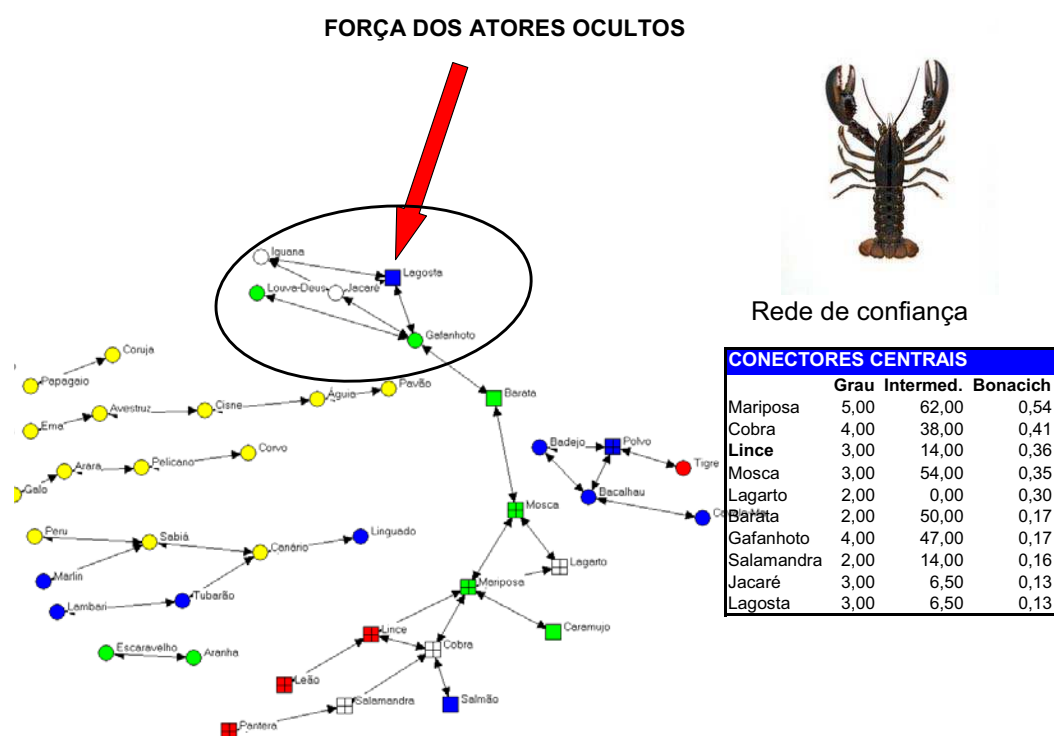


Figura 45 – RSI de Confiança 2004 - Força dos atores ocultos

O gráfico acima trata da matriz de adjacência da rede de confiança simetrizada pelos mínimos, caracterizando, mais uma vez, a “panelinha” acima mencionada. A confiança adquirida pela lagosta, mesmo com o pouco tempo de empresa, faz com que ela ocupe até mesmo o papel de conector central na referida rede, tomando como base todo o universo pesquisado, conforme pode ser evidenciado no quadro contido no gráfico acima.

FORÇA DOS ATORES OCULTOS

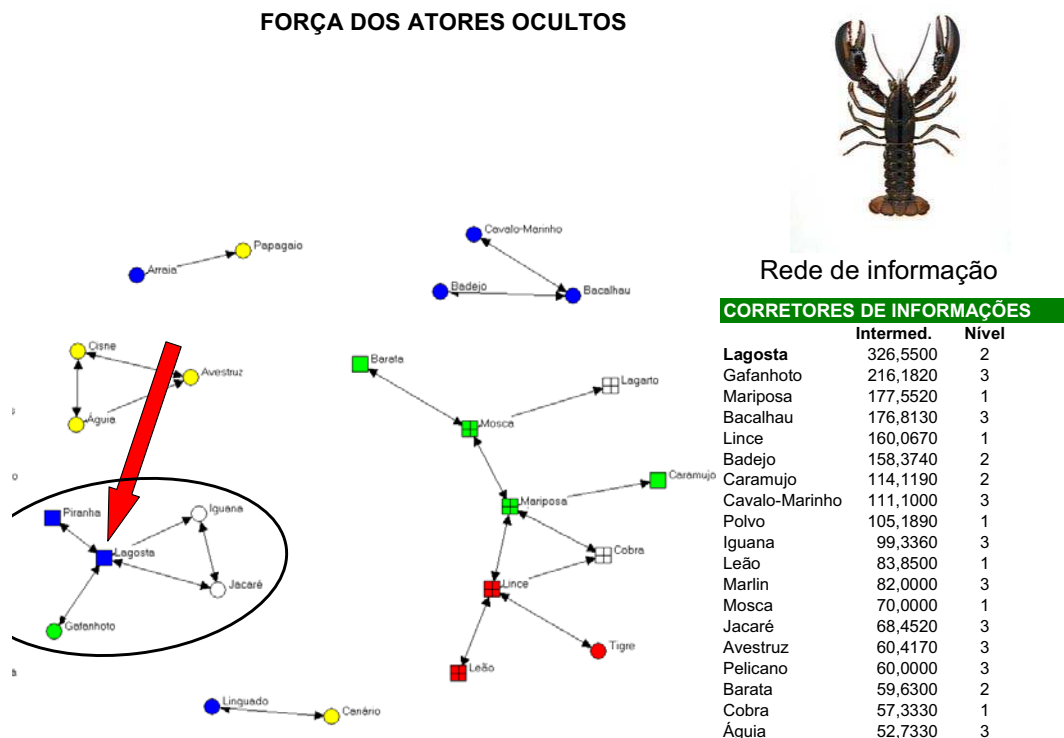


Figura 46 – RSI de Informação 2004 - Força dos atores ocultos

E, por fim, a “panelinha” volta a ser evidenciada, também, na matriz de adjacência da rede de informação simetrizada pelos mínimos. E nesta análise, a capacidade de articulação da lagosta é inquestionável, chegando a ocupar a primeira posição como corretor de informações da referida rede, conforme pode ser evidenciado na tabela contida no gráfico acima, cabendo ressaltar que o referido papel tem como finalidade evitar a fragmentação da rede em sub-redes.

6.4.3 Razões e descrição do experimento

Pensamos, inicialmente, em tentar minimizar tal influência por meio de um remanejamento de função, da mudança do local de trabalho ou até mesmo no reposicionamento para outra empresa, mas refletimos que tal habilidade que a lagosta mostrou possuir de forma natural deve ser encarada como uma grande virtude, podendo ser utilizada para auxiliar no alinhamento de outras pessoas aos objetivos da empresa. Além disso, tal

capacidade interpessoal era utilizada, também, na construção de um bom relacionamento junto aos clientes, notada através dos próprios relatos destes últimos, os quais não poupavam elogios à conduta e presteza profissionais do mesmo. Desta forma, busquei ter uma conversa franca com o mesmo, solicitando que ele exercesse o papel de uma espécie de ouvidor, trazendo uma leitura espontânea dos colaboradores e auxiliando a minimizar problemas de comunicação dos processos de mudanças organizacionais, ao mesmo tempo ficando atento em não reverberar aspectos que não tivessem sido muito bem entendidos ou gerados por algum descontentamento específico, envolvendo o referido ator, o qual deveria ser resolvido com total transparência e assertividade. Em seguida, objetivando reforçar e monitorar o conteúdo do pacto estabelecido, procurei fortalecer, ainda mais, o acesso à alta administração, solicitando seu apoio no desempenho de algumas das minhas atividades. Em paralelo, solicitei dos gestores que gerenciavam um ou mais atores da referida “panelinha” que procurassem fortalecer o acompanhamento desses atores, buscando resgatar o bom relacionamento anterior, reforçando a transparência das informações e solucionando eventuais problemas com a maior brevidade possível. Nesse momento, algumas novas mudanças das posições físicas de trabalho foram realizadas, de forma muito transparente, justificadas pela necessidade de um maior alinhamento e acompanhamento de alguns Gestores sob sua equipe de liderados.

6.4.4 Análise dos resultados da segunda aplicação do questionário, após o experimento

O novo posicionamento da lagosta e as mudanças descritas acima reduziram a influência da mesma, o que pode ser constatado no Quadro 14 – Comparativo dos corretores de informações (2004 X 2005) e no Quadro 15 – Comparativo dos conectores centrais (2004 X 2005) apresentados no item, Atores Críticos – Mudanças, neste capítulo, onde se evidencia que a lagosta deixou de figurar, em 2005, como “corretor de informações” das RSI de amizade e informação, quando comparamos com os resultados de 2004. Também deixou de figurar em 2005 como “corretor central” das RSI de amizade e confiança, comparando com os resultados de 2004. Contudo, observamos o fortalecimento da lagosta como “corretor de informações” na RSI de confiança de 2005, fato não evidenciado em 2004, o que caracteriza um maior equilíbrio no desempenho dos papéis nas RSI, bem como um posicionamento mais aglutinador e alinhado com os processos de mudanças organizacionais, evidenciados no desempenho das suas atividades diárias.

6.5 OUTRAS AÇÕES – INTEGRAÇÃO E COMUNICAÇÃO

6.5.1 Eventos de Alinhamento

Foram realizados vários eventos de reforço das mudanças que estavam sendo implementadas ou que planejávamos implementar para todos os colaboradores, principalmente para os que trabalhavam fora da sede, representados pela família das aves, em virtude da sinalização dos baixos índices de conhecimento, entendimento, envolvimento e expectativa das mudanças organizacionais, conforme detalhado no item percepção das mudanças organizacionais em 2004, do Capítulo 5. Além disso, aproveitamos os eventos de São João e do Fim de Ano para realizarmos as premiações, resultados da remuneração variável, com o objetivo de resgatarmos a credibilidade deste Programa. Outra idéia foi aproveitar a comunicação visual do encontro e reforçar o aspecto da credibilidade frente às mudanças que se estavam resgatando nos últimos meses ou que seriam resgatadas em breve.

6.5.2 Programa Tudo Conforme

Em virtude dos problemas recorrentes com algumas ações, alguns já abordados no Capítulo 4, que não permitiam que as mesmas fossem internalizadas ao dia a dia da empresa, ficava claro que faltava algo que evitasse que, mais uma vez, esses aspectos que estavam sendo retomados não fracassassem ou, simplesmente, algo que assegurasse que fossem finalizadas. O problema, muitas vezes, não estava no que fazer ou no como fazer, mas, simplesmente, na falta de foco e disciplina para cumprir o que foi definido.

Surgiu a idéia da criação de um programa que buscasse, pelo menos, garantir a participação de todos, numa espécie de gincana, assegurando a realização de todas as etapas de uma determinada ação. Resgatamos, então, o PROGRAMA TUDO CONFORME, para não criarmos o sentimento de “algo mais”, que tinha sido lançado a cerca de um ano, visando apoiar a implantação do processo de registro e tratamento de não conformidade e remodelamo-lo para atender esse objetivo e, ao mesmo tempo, para ajudar no cumprimento de outras ações pactuadas.

Para tal, foram definidas tarefas, sorteadas mensalmente entre os colaboradores, visando buscar melhores práticas de trabalho, alinhadas com a premissa da melhoria contínua e do aprendizado organizacional, internalizando os processos na cultura da organização, necessários à consolidação do modelo de gestão organizacional da Idéia Digital.

As tarefas, além de estimular a criatividade, o espírito empreendedor e o respeito ao ser humano por parte dos colaboradores, tinham, como premissa, um ciclo curto de, no máximo, 25 dias e eram de pouca complexidade em termos de conhecimento específico para permitir que, praticamente, todo colaborador sorteado pudesse realizá-las.

Foram criados, também, critérios de avaliação, medição, pontuação e premiação para os colaboradores da sede e fora da sede, em virtude das características e adequação da função e local de trabalho às tarefas.

Enfim, após um ano, é possível afirmar que os resultados superaram as expectativas e o PROGRAMA TUDO CONFORME ganhou vida própria, extrapolando os seus objetivos iniciais, promovendo, além da qualidade de vida e integração dos colaboradores, a interação da empresa com a comunidade, através de iniciativas de cunho social.

6.6 CENÁRIO GERAL APÓS OS TRATAMENTOS

Seguem os aspectos gerais quanto ao posicionamento dos gestores de forma ampla, bem como as mudanças na densidade e distância de todas as redes analisadas e das sub-redes de M&V_produtos, Operações e *Backoffice*. Por outro lado, cabe, ainda, analisar os aspectos qualitativos, abordados nos questionários, envolvendo aspectos da mudança organizacional.

6.6.1 Gestores – Mudanças

Gestores - Conector Central**2004**

Gestor	Amizade	Confiança	Informação
Cobra	X	X	0
Lagarto	0	0	0
Leão	0	0	0
Lince	X	X	X
Mariposa	X	X	X
Mosca	X	X	X
Onça	0	0	0
Pantera	0	0	0
Polvo	X	0	0
Salamandra	0	X	0

2005

Gestor	Amizade	Confiança	Informação
Cobra	X	0	X
Lagarto	0	X	0
Lince	X	X	X
Mariposa	X	X	X
Mosca	0	0	X
Pantera	0	0	0
Salamandra	0	0	0

Gestores - Corretor de Informação**2004**

Gestor	Amizade	Confiança	Informação
Cobra	X	X	X
Lagarto	0	0	0
Leão	0	0	0
Lince	X	X	X
Mariposa	X	X	X
Mosca	X	0	X
Onça	0	0	0
Pantera	0	0	0
Polvo	X	X	X
Salamandra	0	0	0

2005

Gestor	Amizade	Confiança	Informação
Cobra	X	X	X
Lagarto	0	X	0
Lince	X	X	X
Mariposa	X	X	X
Mosca	0	X	X
Pantera	0	0	0
Salamandra	0	0	0

Quadro 12 - Comparativo do desempenho de papéis críticos dos gestores (2004 x 2005)

Podemos evidenciar, com base no quadro acima, que metade dos gestores que consideramos como deslocados em 2004, por não ocuparem papéis de destaque nas RSI analisadas, solicitou desligamento da empresa (leão, onça e polvo). Cabe ressaltar que o desligamento dos dois últimos ocorreu, praticamente, após a aplicação do primeiro questionário e no caso leão, logo após a aplicação do segundo questionário, apesar deste não mais atuar “*full time*” nos últimos meses que antecederam seu desligamento definitivo. Após os experimentos, já no segundo momento da análise, continuam com papéis de forte destaque em todas as RSI estudadas, a cobra, a mosca, o lince e a mariposa, apesar da diminuição nos índices do terceiro, em virtude dos aspectos mencionados no Capítulo 4 e dos aspectos abordados no experimento – Mudanças de *layout*, descrito acima. Outro aspecto a ser destacado foi o aumento dos índices da mariposa, principalmente, em virtude do acúmulo da gerência da área de operações, após a saída do polvo.

No caso da mosca, a explicação de não figurar como conector central da rede de amizade e confiança em 2005, apesar do alto índice de bonacich, está no aumento expressivo dos índices de centralidade de intermediação da mariposa, gestor formal da sua área direta de atuação, elevando a média para 47,74 e 21,06, respectivamente, conforme os quadros abaixo.

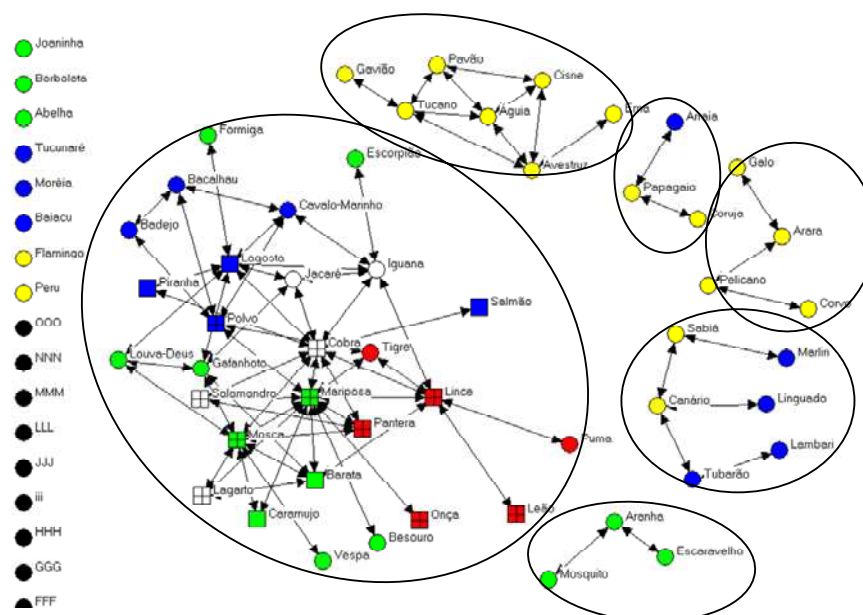
2004	Amizade			Confiança			Informação		
	Grau	Intermed.	Bonacich	Grau	Intermed.	Bonacich	Grau	Intermed.	Bonacich
Cobra	10,00	92,22	0,3930	4,00	38,00	0,4070	2,00	0,00	0,4140
Lagarto	3,00	0,00	0,1750	2,00	0,00	0,3010	1,00	0,00	0,1150
Leão	1,00	0,00	0,0450	1,00	0,00	0,1230	1,00	0,00	0,2010
Lince	7,00	64,92	0,2610	3,00	14,00	0,3640	4,00	13,00	0,5250
Mariposa	12,00	122,42	0,4150	5,00	62,00	0,5420	4,00	19,00	0,5560
Mosca	9,00	55,12	0,3470	3,00	54,00	0,3450	3,00	13,00	0,3010
Onça	1,00	0,00	0,0720	0,00	0,00	0,0000	0,00	0,00	0,0000
Pantera	4,00	1,08	0,2330	1,00	0,00	0,0530	0,00	0,00	0,0000
Polvo	5,00	42,75	0,1300	3,00	3,00	0,0000	0,00	0,00	0,0000
Salamandra	3,00	0,00	0,1820	2,00	14,00	0,1560	0,00	0,00	0,0000
Médias	2,58	9,5400	0,0741	1,32	5,71	0,0570	0,72	0,87	0,0448

2005	Amizade			Confiança			Informação		
	Grau	Intermed.	Bonacich	Grau	Intermed.	Bonacich	Grau	Intermed.	Bonacich
Cobra	8,00	190,3390	0,1910	2,00	0,00	0,1950	3,00	4,50	0,2020
Lagarto	4,00	0,0000	0,1860	3,00	27,00	0,2490	3,00	0,00	0,3310
Lince	5,00	56,8740	0,1090	5,00	77,00	0,2340	5,00	27,50	0,2230
Mariposa	16,00	526,6500	0,4010	10,00	285,00	0,5770	6,00	41,00	0,4890
Mosca	6,00	12,3400	0,2380	5,00	4,00	0,4030	5,00	13,00	0,4260
Pantera	3,00	0,0000	0,0840	2,00	0,00	0,0740	2,00	0,00	0,1050
Salamandra	3,00	0,0000	0,0840	2,00	0,00	0,0740	1,00	0,00	0,0550
Médias	4,63	47,7400	0,0960	1,67	21,06	0,0652	1,08	2,28	0,0571

Quadro 13 – Comparativo dos índices de centralidade dos gestores (2004 x 2005) - simetrizadas pelos mínimos

Com o objetivo de avaliar o sincronismo da estrutura formal e as RSI, segue a análise, de forma mais detalhada, do posicionamento dos gestores após os experimentos, a qual será comparada com a análise apresentada no Capítulo 5, onde foi enfatizado o deslocamento de alguns gestores que não ocupavam o papel de conector central.

6.6.2 Comparativo das RSI de Amizade – Simetrizada 2004 e 2005



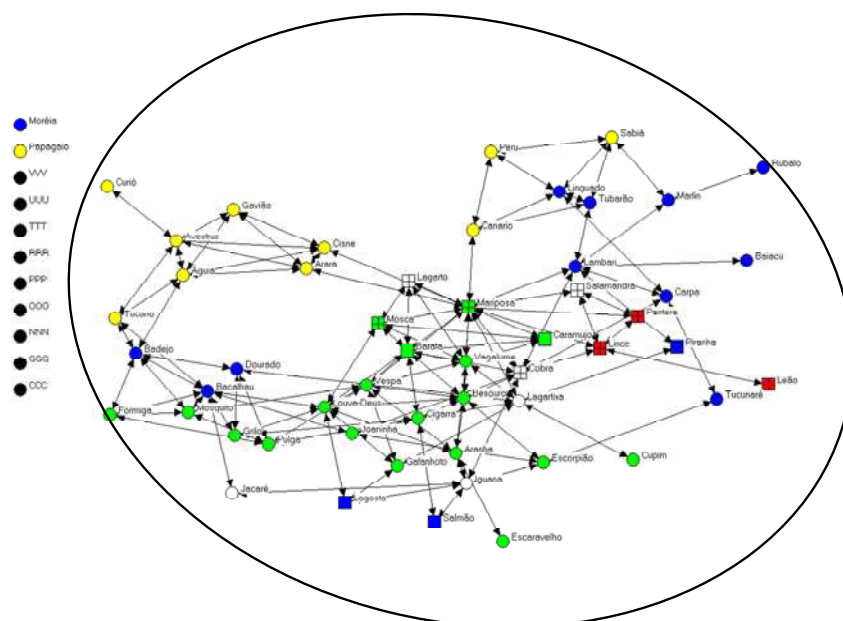
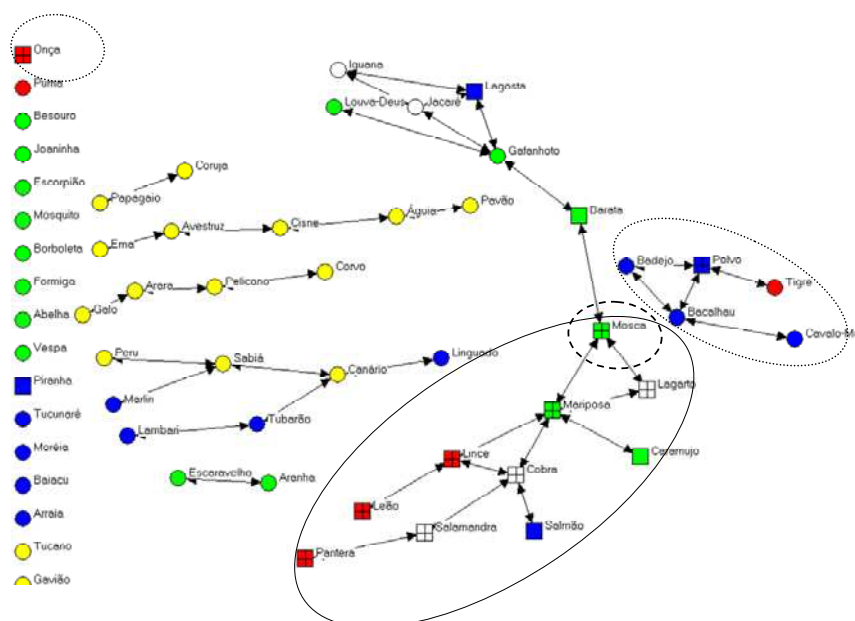


Figura 47 – Comparativo entre as RSI de Amizade (2004 X 2005) – (simetrizada pelos mínimos)

Apesar dos Quadros acima evidenciarem que a RSI de amizade de 2005 continua apresentando 50% dos gestores deslocados, quando comparamos com a mesma rede, só que antes dos experimentos, com base nos gráficos acima, fica também evidente a maior coesão da referida RSI, pois em 2005 visualizamos apenas um único grande subgrupo ao invés dos seis observados em 2004.

6.6.3 Comparativo das RSI de Confiança – Simetrizada 2004 e 2005



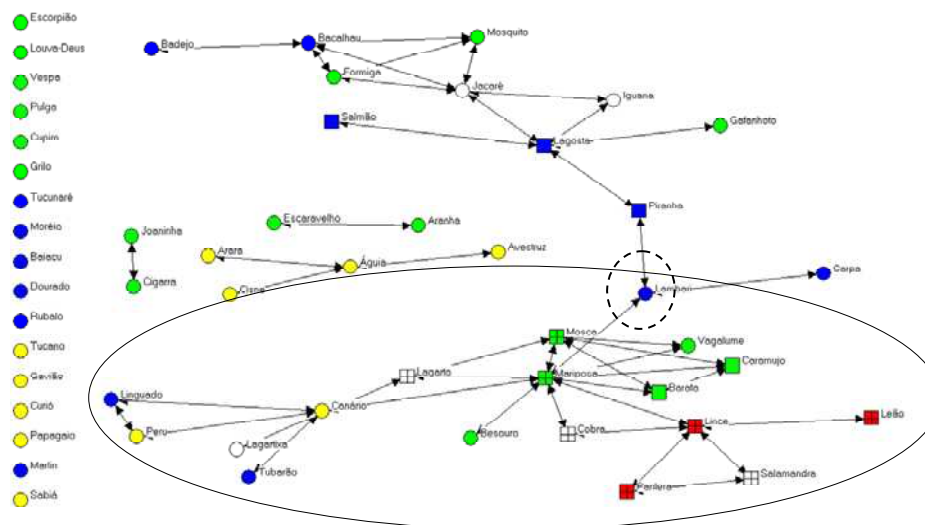


Figura 48 – Comparativo entre as RSI de Confiança (2004 X 2005) – (simetrizada pelos mínimos)

Da mesma forma que evidenciado na RSI de amizade de 2005, a RSI de confiança de 2005 continua apresentando 50% dos gestores deslocados, quando comparamos com a mesma rede, só que antes dos experimentos. Contudo, apesar de metade dos gestores continuarem não ocupando papel de conector central na referida RSI, os gráficos acima evidenciam que a RSI de confiança de 2005 passou a apresentar uma maior coesão, apresentando um maior número de atores fazendo parte de um mesmo subgrupo, como também um maior alinhamento entre os gestores, pois, além dos mesmos passarem a fazer parte do referido subgrupo, ainda possuem relações de reciprocidade com, pelo menos, dois outros gestores simultaneamente, diferentemente da leitura realizada em 2004, a qual apresentava o polvo fazendo parte de um subgrupo menor e a onça sem nenhuma relação de reciprocidade. Cabe ainda ressaltar a relação que se formou entre o lambari e a mariposa, bem como entre o canário e a mariposa, apesar da diferença hierárquica dos cargos ocupados na estrutura formal, passando o lambari a ocupar o quarto lugar e o canário o quinto lugar entre os atores que desempenham o papel de corretores de informações, não obstante a sinalização de um maior equilíbrio na construção das ligações interpessoais, envolvendo não só atores de áreas diferentes, mas também de níveis hierárquicos distintos.

6.6.4 Comparativo das RSI de Informação – Simetrizada 2004 e 2005

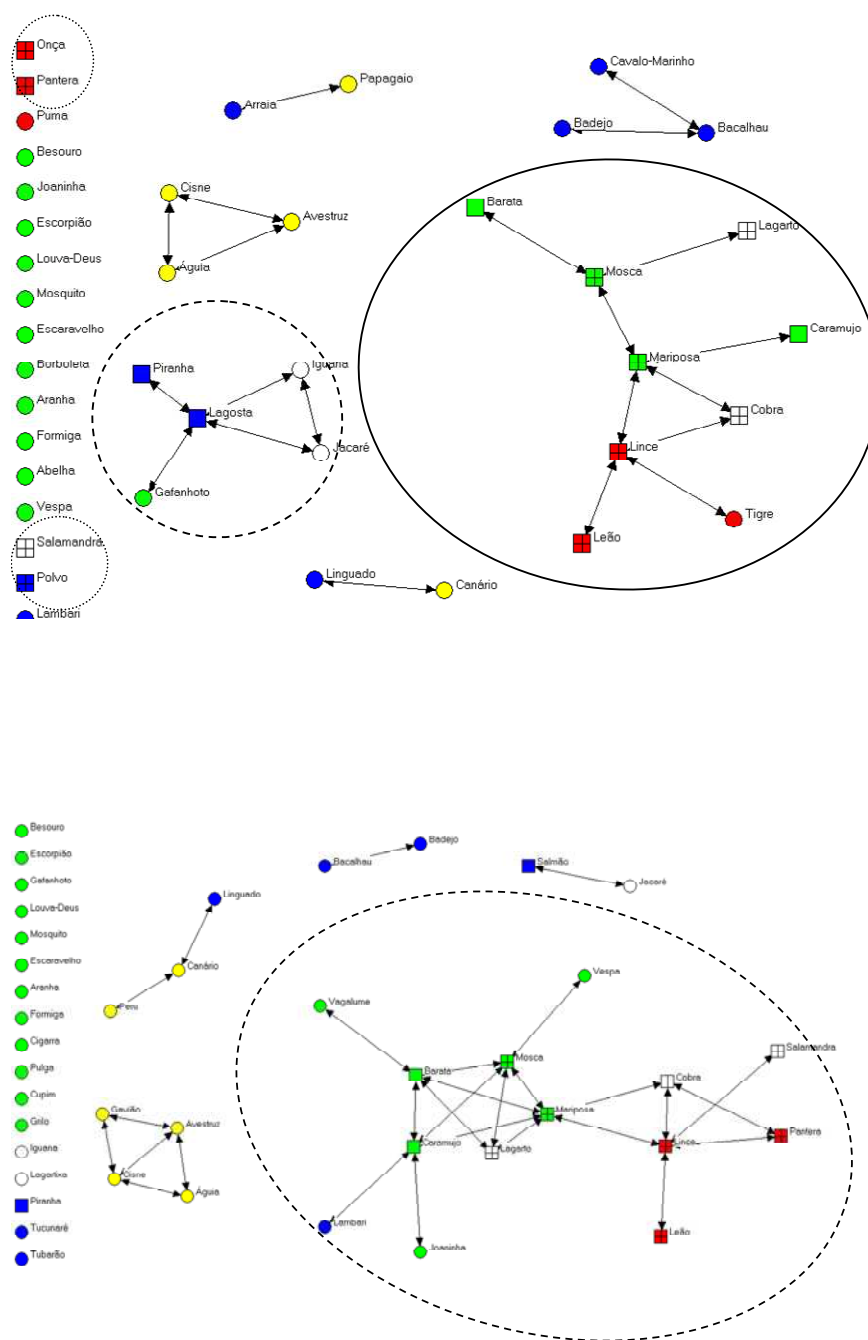


Figura 49 – Comparativo entre as RSI de Informação (2004 X 2005) – (simetrizada pelos mínimos)

Diferentemente do que foi evidenciado nas RSI de amizade e confiança de 2005, a RSI de informação de 2005 reduziu, em cerca de 60%, o número de gestores deslocados em relação ao número total de gestores, quando comparamos com a mesma rede, só que antes dos experimentos. Além disso, a referida RSI passou a apresentar maior coesão, apresentando um maior número de atores fazendo parte de um mesmo subgrupo, como também um maior alinhamento entre os gestores, pois, além dos mesmos passarem a fazer parte do referido

subgrupo, ainda, com exceção da salamandra, os demais passaram a possuir relações de reciprocidade com, pelo menos, dois outros gestores simultaneamente, diferentemente da leitura realizada em 2004, a qual apresentava a onça, a pantera, o polvo e a salamandra sem nenhuma relação de reciprocidade. Cabe ainda ressaltar, a inclusão, no subgrupo que se formou após a simetrização da referida rede, do lambari, da joaninha, da vespa e do vago-lume, apesar da diferença hierárquica dos cargos ocupados na estrutura formal, denotando um maior equilíbrio das RSI de Informação de 2005.

6.7 ATORES CRÍTICOS – MUDANÇAS

Com base nos quadros abaixo podemos reforçar o caráter previsivelmente transitório das redes informais, acentuado pelos experimentos realizados entre as análises de 2004 e 2005.

Segundo Kuipers (1999) as relações de amizade e suporte social desenvolvem-se rapidamente durante curto período de tempo, enquanto que o desenvolvimento de laços de confiança requer mais tempo e dura mais tempo. Esses resultados sobre a distinção entre redes de confiança e amizade sugerem que organizações devem estar atentas para os significados de confiança de seus membros no local de trabalho, que podem não estar associados à amizade.

REDE DE AMIZADE - 2004				REDE DE CONFIANÇA - 2004				REDE DE INFORMAÇÃO - 2004			
CONECTORES CENTRAIS				CONECTORES CENTRAIS				CONECTORES CENTRAIS			
	Grau	Intermed.	Bonacich		Grau	Intermed.	Bonacich		Grau	Intermed.	Bonacich
Mariposa	12,00	122,4170	0,4150	Mariposa	5,00	62,00	0,5420	Mariposa	4,00	19,00	0,5660
Cobra	10,00	92,2170	0,3930	Cobra	4,00	38,00	0,4070	Lince	4,00	13,00	0,5250
Mosca	9,00	55,1170	0,3470	Lince	3,00	14,00	0,3640	Mosca	3,00	13,00	0,3010
Lince	7,00	64,9170	0,2610	Mosca	3,00	54,00	0,3450				
Barata	5,00	12,0670	0,2440	Barata	2,00	50,00	0,1740				
Lagosta	8,00	51,1000	0,2430	Gafanhoto	4,00	47,00	0,1670				
Iguana	6,00	40,6330	0,2140	Salamandra	2,00	14,00	0,1560				
Gafanhoto	5,00	9,9500	0,2010	Jacaré	3,00	6,50	0,1320				
Polvo	5,00	42,7500	0,1300	Lagosta	3,00	6,50	0,1320				
Cavalo-Marinho	4,00	23,4670	0,1100								

REDE DE AMIZADE - 2005				REDE DE CONFIANÇA - 2005				REDE DE INFORMAÇÃO - 2005			
CONECTORES CENTRAIS				CONECTORES CENTRAIS				CONECTORES CENTRAIS			
	Grau	Intermed.	Bonacich		Grau	Intermed.	Bonacich		Grau	Intermed.	Bonacich
Mariposa	16,00	526,6500	0,4010	Mariposa	10,00	285,00	0,5770	Mariposa	6,00	41,00	0,4890
Vespa	9,00	109,6800	0,2900	Lagarto	3,00	27,00	0,2490	Barata	5,00	13,00	0,4260
Besouro	8,00	66,2590	0,2860	Lince	5,00	77,00	0,2340	Mosca	5,00	13,00	0,4260
Louva-Deus	9,00	76,6710	0,2370	Canário	4,00	77,00	0,1750	Caramujo	5,00	23,00	0,3760
Cobra	8,00	190,3390	0,1910	Lambari	3,00	197,00	0,1570	Lince	5,00	27,50	0,2230
Cigarra	8,00	90,2030	0,1800					Cobra	3,00	4,50	0,2020
Aranha	6,00	59,4920	0,1750								
Lagartixa	7,00	129,1440	0,1580								
Lince	5,00	56,8740	0,1090								
Lambari	7,00	214,7150	0,1040								

Quadro 14 – Comparativo dos conectores centrais (2004 x 2005)

REDE DE AMIZADE - 2004				REDE DE CONFIANÇA - 2004				REDE DE INFORMAÇÃO - 2004			
CORRETORES DE INFORMAÇÃO				CORRETORES DE INFORMAÇÃO				CORRETORES DE INFORMAÇÃO			
	Intermed.	Nível			Intermed.	Nível			Intermed.	Nível	
Cobra	446,8750	1		Polvo	533.217,00	1		Lagosta	326,5500	2	
Lince	319,6090	1		Cobra	527.391,00	1		Gafanhoto	216,1820	3	
Lagosta	310,5200	2		Badejo	519.617,00	3		Mariposa	177,5520	1	
Mariposa	292,2780	1		Joaninha	450.133,00	3		Bacalhau	176,8130	3	
Piranha	255,7930	2		Marlin	410.960,00	3		Lince	160,0670	1	
Polvo	249,6620	1		Linguado	396.500,00	3		Badejo	158,3740	3	
Lambari	234,2710	3		Tigre	361.833,00	1		Caramujo	114,1190	2	
Mosca	181,1590	1		Lince	330.500,00	1		Cavalo-Marinho	111,1000	3	
Badejo	177,9340	3		Mariposa	267.550,00	1		Polvo	105,1890	1	
Joaninha	138,1680	3		Gafanhoto	255.733,00	3		Iguana	99,3360	3	
Marlin	117,4870	3		Jacaré	253.308,00	3		Leão	83,8500	1	
Iguana	104,3100	3		Sabiá	247.133,00	3		Marlin	82,0000	3	
Caramujo	103,1370	2		Bacalhau	142.200,00	3		Mosca	70,0000	1	
Gafanhoto	80,6500	3		Louva-Deus	136.417,00	3		Jacaré	68,4520	3	
Linguado	79,1140	3		Barata	135.483,00	2		Avestruz	60,4170	3	
Mosquito	75,1720	3		Formiga	123.500,00	1		Pelicano	60,0000	3	
								Barata	59,6300	2	
								Cobra	57,3330	1	
								Águia	52,7330	3	

REDE DE AMIZADE - 2005				REDE DE CONFIANÇA - 2005				REDE DE INFORMAÇÃO - 2005			
CORRETORES DE INFORMAÇÃO				CORRETORES DE INFORMAÇÃO				CORRETORES DE INFORMAÇÃO			
	Intermed.	Nível			Intermed.	Nível			Intermed.	Nível	
Mariposa	671,5720	1		Mariposa	791,9570	1		Caramujo	428,3270	2	
Bacalhau	210,9620	3		Jacaré	333,9520	3		Mariposa	307,9840	1	
Lince	201,3740	1		Cobra	317,2170	1		Mosca	231,7790	1	
Cobra	168,3020	1		Lambari	307,5070	3		Lambari	181,0560	3	
Lambari	166,0890	3		Canário	284,9320	3		Barata	125,3970	2	
Cigarra	165,9650	3		Badejo	215,3950	3		Lince	111,0360	1	
Barata	161,0900	2		Lagosta	181,1300	2		Cobra	93,3120	1	
Iguana	139,5630	3		Lince	159,1830	1		Joaninha	88,1670	3	
Lagartixa	136,5050	3		Cigarra	131,7390	3		Gafanhoto	82,1270	3	
Aranha	120,7310	3		Joaninha	116,0740	3		Jacaré	64,7770	3	
Vagalume	115,1130	3		Mosquito	102,9380	3		Badejo	45,7980	3	
Vespa	109,3250	3		Águia	102,0220	3					
Leão	108,6960	1		Peru	101,5670	3					
Águia	99,2810	3		Lagarto	92,8240	1					
Besouro	96,5330	3		Bacalhau	90,9850	3					
Louva-Deus	95,2150	3		Gafanhoto	88,4110	3					
Canário	94,4890	3		Mosca	87,4350	1					
Badejo	93,4860	3		Cisne	83,9110	3					
Salmão	92,7170	2		Caramujo	82,8480	2					
Arara	88,6300	3									
Avestruz	87,5150	3									
Caramujo	82,9520	2									
Tucano	81,4300	3									
Gafanhoto	81,0020	3									

Quadro 15 – Comparativo dos corretores de informações (2004 X 2005)

Após o mapeamento das RSI de amizade, podemos constatar a mudança de papéis de destaque dos atores identificados nos dois momentos, pois apenas a cobra, o lince e a mariposa permaneceram no papel de conectores centrais em 2005, e além desses, a iguana, o lambari, o badejo, o caramujo e o gafanhoto, em se tratando de corretores de informações.

Na RSI de confiança, podemos constatar, também, a mudança de papéis dos atores identificados nos dois momentos, pois apenas o lince e a mariposa permaneceram como conectores centrais em 2005, e além desses, a cobra, o badejo, a joaninha, o gafanhoto, o jacaré e o bacalhau, em se tratando de corretores de informações.

E, por fim, após mapearmos as RSI de informação, podemos constatar a mudança dos papéis dos atores identificados nos dois momentos, porém, neste caso, de forma incremental, pois além do lince, da mariposa e da mosca permanecerem como conectores centrais em 2005, surgiram, também, como conectores centrais a barata, o caramujo e a cobra, quando comparamos com 2004, e além desses o gafanhoto, o badejo e o jacaré, em se tratando de corretores de informações.

Complementando a análise das mudanças de papel envolvendo os atores de maior destaque, segue a comparação das RSI, enfatizando o posicionamento destes atores:

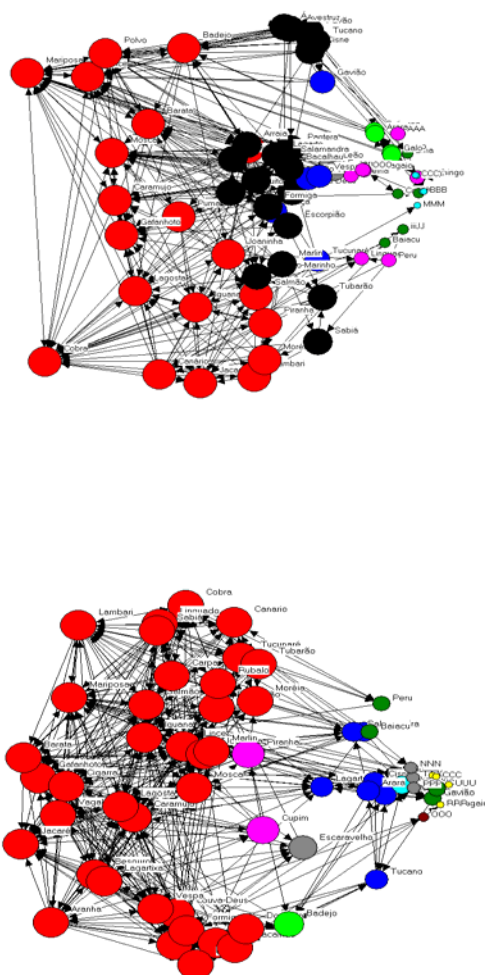


Figura 50 – Comparativo das RSI de Amizade (2004 X 2005) – Lay-out atores principais

Podemos observar que a RSI de amizade de 2005, denotou um equilíbrio muito superior entre os atores, quando comparada com a de 2004, na qual se destacavam a cobra e a mariposa, em decorrência do maior nível de capacidade de conectividade entre os atores, representados pelas bolas vermelhas, as quais, praticamente, dobraram.

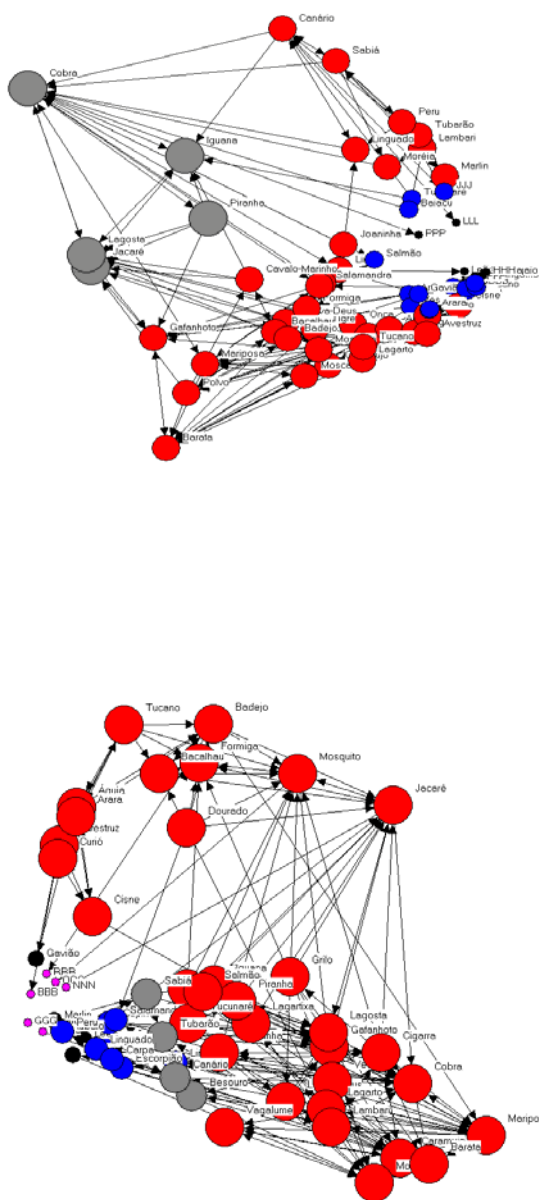


Figura 51 – Comparativo das RSI de Confiança (2004 X 2005) – Lay-out atores principais

Já na RSI de Confiança, podemos observar que a RSI de confiança de 2005, da mesma forma que a RSI de amizade denotou um equilíbrio muito superior entre os atores,

com um leve destaque para a mariposa, quando comparada com a de 2004, na qual se destacavam a cobra, a iguana, a lagosta e a piranha, em decorrência do maior nível de capacidade de conectividade entre os atores, representado pelas bolas cinzas em 2004 e vermelhas em 2005, praticamente invertendo as quantidades.

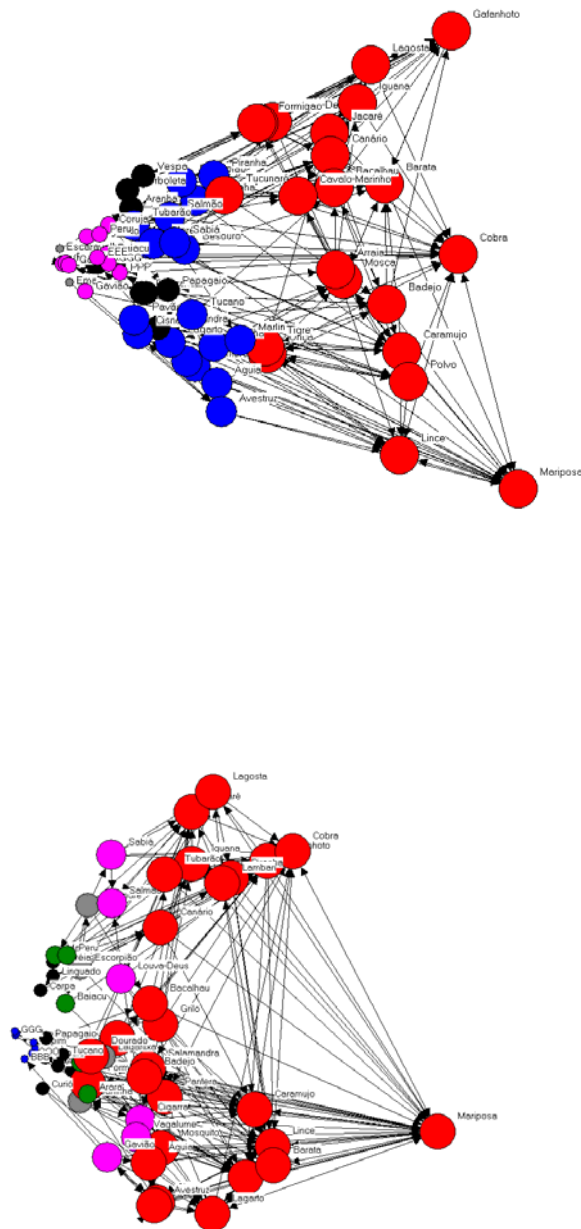





Figura 52 – Comparativo das RSI de Informação (2004 X 2005) – Lay-out atores principais

Já na RSI de Informação, podemos observar que ocorreu o contrário das RSI de amizade e confiança, quanto ao equilíbrio entre os atores. Apesar do maior nível da

capacidade de conectividade entre os atores, representada pelas bolas vermelhas, quando comparamos os resultados de 2004 e 2005, evidencia-se que passa a existir um forte destaque da mariposa em relação aos demais atores na RSI de confiança de 2005, não que já não existisse, mas a posição de destaque, em 2004, era dividida com a cobra e o gafanhoto.

6.8 VALETE DE OUROS - CONFLITOS E PODER

Em virtude do impacto que o “efeito colateral” do Valete de Ouros vem ocasionando à organização, resultando no distanciamento dos sócios, conforme comentado no Capítulo 4, buscamos analisar as ligações que envolvem o lince e a mariposa, as quais são apresentadas a seguir, com base na seguinte legenda:

-  – ligações exclusivas do lince com outros atores;
-  – ligações exclusivas da mariposa com outros atores;
-  – ligações comuns do lince e da mariposa com outros atores.

Cabe ressaltar que a mudança na cor das linhas para vermelhas, nos gráficos a seguir, tem objetivo meramente visual, não trazendo outra indicação quanto à rede.

Foram consideradas as ligações não recíprocas, mas identificadas à direção.

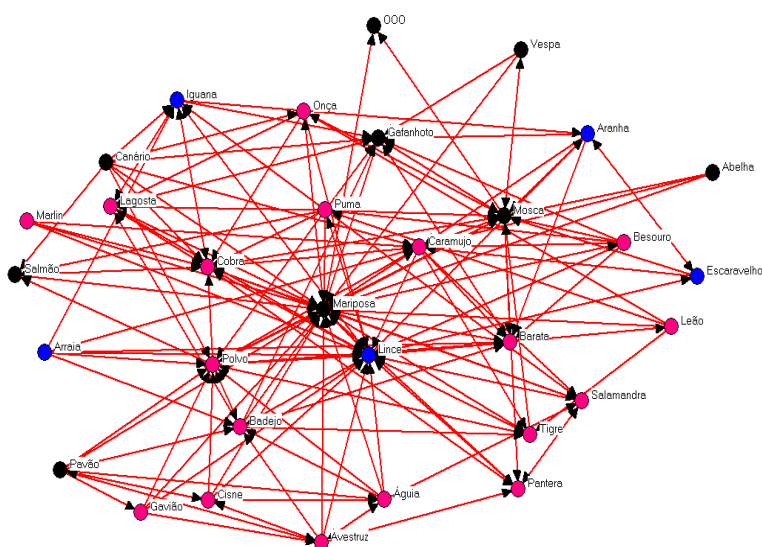


Figura 53 – RSI de Amizade 2004 – Valete de Ouros

Ao analisarmos a RSI de Amizade de 2004, notamos um grande equilíbrio em relação à quantidade de ligações recíprocas ou não envolvendo a mariposa e o lince. Por outro lado, o lince não apresenta ligações com atores que ocupam papéis de destaque na referida rede, como é o caso da mosca e do gafanhoto. Um fato observado foi a não reciprocidade do lince em relação à pantera e a salamandra, algo estranho em virtude do grau de parentesco, dos referidos atores. Outro fato que merece destaque é que apenas a barata, a cobra e o tigre compartilham da reciprocidade do lince e da mariposa, simultaneamente.

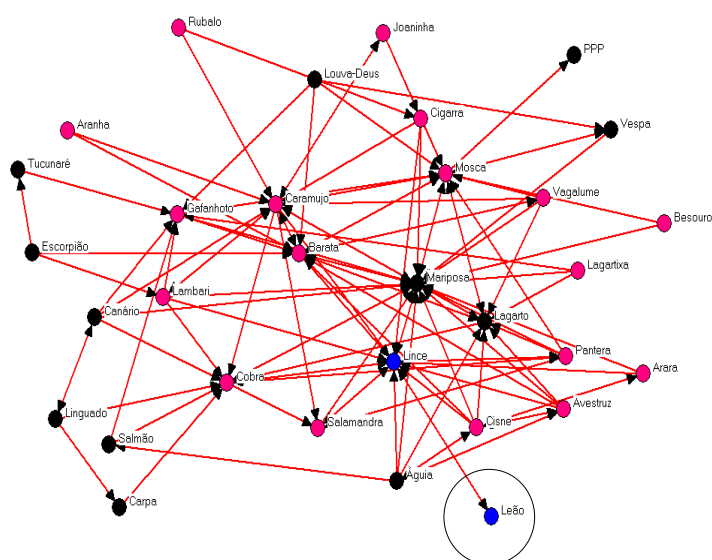


Figura 54 – RSI de Amizade 2005 – Valete de Ouros

Quando analisamos a mesma rede, agora em 2005, passamos a observar um posicionamento um pouco mais intenso por parte da mariposa em relação ao lince, em termos de quantidade de ligações. Por outro lado, intensifica a situação do lince em não apresentar ligações recíprocas com atores que ocupam papéis de destaque na referida rede, como é o caso do caramujo, do gafanhoto, da mosca e do lagarto. Contudo, cabe ressaltar o surgimento da ligação recíproca do lince com a pantera e com a salamandra, e entre estes últimos. Cabe, ainda, ressaltar que o leão é o único ator o universo selecionado que não apresenta uma ligação de amizade com a mariposa, o que pode indicar o surgimento de alguma espécie de

desalinhamento. E por fim, outro fato que merece destaque é que apenas a cobra, a pantera e a salamandra compartilham da reciprocidade do lince e da mariposa, simultaneamente.

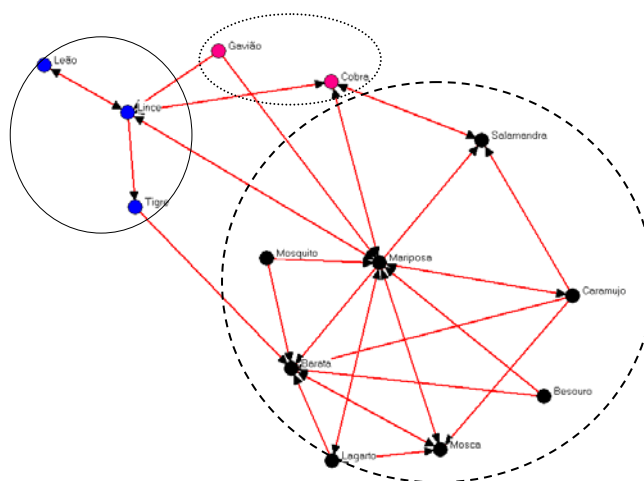


Figura 55 – RSI de Confiança 2004 – Valete de Ouros

Em virtude de a mariposa passar a ocupar, em 2002, o papel do “Valete de Ouros - *inside*”, seu foco passou a ser a estruturação interna, sendo natural que houvesse um posicionamento mais destacado nas RSI de confiança em 2004. Contudo isto ocorreu de forma muito intensa, em termos de quantidade de ligações recíprocas ou não, como também pela pouca conectividade do lince em relação a outros atores que desempenham papéis de destaque na referida rede, tais como a barata, o caramujo e a mosca. Tal fato reforça a indicação de que não existiu o cumprimento da premissa estabelecida quando da definição do “Valete de Ouros”, o que sinalizava a necessidade do intenso alinhamento entre as duas frentes, pois continuavam sendo ações complementares e dependentes uma da outra, aspecto já comentado no Capítulo 4. Cabe ressaltar, a cobra era o único ator que compartilhava da reciprocidade do lince e da mariposa, simultaneamente. Outro fato, observado, da mesma forma que na RSI de amizade de 2004, foi a não ligação do lince com a pantera e/ou com a

salamandra, algo que podemos considerar fora da normalidade, em virtude do grau de parentesco e de fazerem parte do Comitê Gestor, como comentado no Capítulo 5.

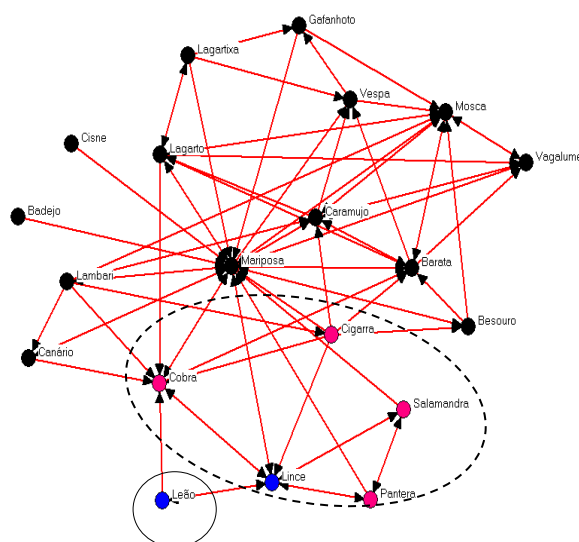


Figura 56 – RSI de Confiança 2005 – Valete de Ouros

Quando analisamos a mesma rede, em 2005, continuamos a observar um posicionamento mais intenso, em termos de quantidade de ligações recíprocas ou não, por parte da mariposa em relação ao lince, como também pela pouca conectividade do lince em relação a outros atores, que desempenham papéis de destaque na referida rede, tais como a barata, o caramujo, o gafanhoto, a mosca e a pantera. Contudo, cabe ressaltar o surgimento da ligação recíproca do lince com a pantera e com a salamandra, e entre estes últimos, o que, conforme comentado acima, é algo esperado. Tal fato pode estar associado a uma mudança no comportamento do lince de forma consciente ou, mais provavelmente, pela nova configuração de contatos com o desligamento do leão, com o qual o lince mantinha uma forte ligação, conforme demonstrado no capítulo anterior. Cabe ressaltar que a cobra continua a ser o único ator que compartilha da reciprocidade do lince e da mariposa, simultaneamente.

Rede Informal de Informação - 2004

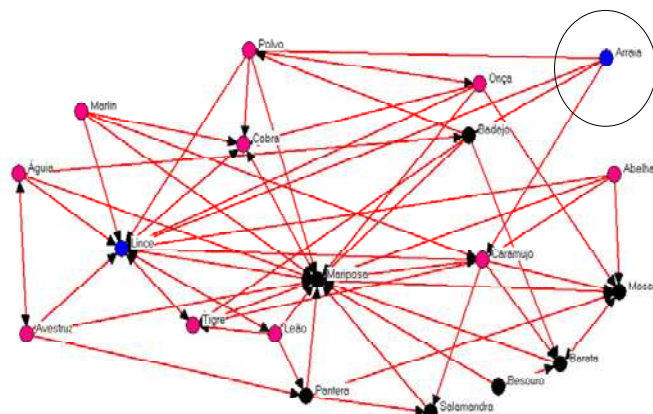


Figura 57 – RSI de Informação 2004 – Valete de Ouros

Já quando analisamos a RSI de Informação de 2004, a situação é muito semelhante à observada na RSI de Confiança de 2004. Existe uma maior quantidade de ligações recíprocas ou não envolvendo a mariposa, o lince não possui qualquer ligação com a pantera e/ou a salamandra e a cobra é o único ator que compartilha da reciprocidade do lince e da mariposa, simultaneamente.

Rede Informal de Informação - 2005

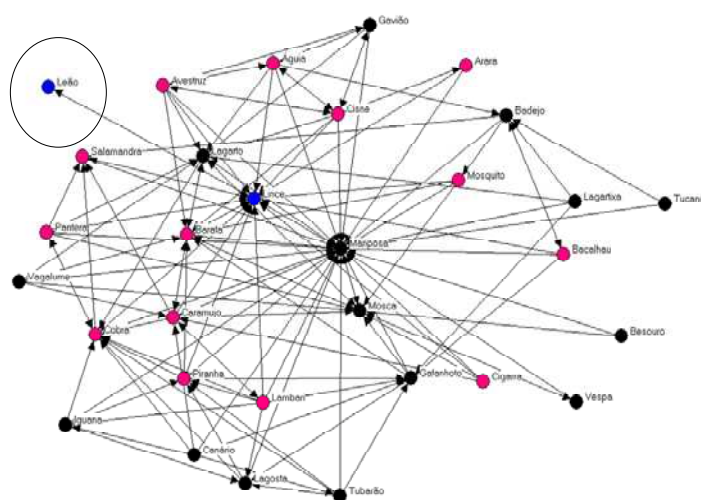


Figura 58 – RSI de Informação 2005 – Valete de Ouros

E, por fim, quando analisamos a RSI de Informação de 2005, a situação é muito semelhante à observada na RSI de Confiança de 2005. Existe uma maior quantidade de ligações recíprocas ou não envolvendo a mariposa em relação ao lince, como também pouca conectividade recíproca do lince em relação a outros atores que desempenham papéis de destaque na referida rede, tais como a barata, o caramujo, o gafanhoto, o lagarto e a mosca. Surgem as ligações recíprocas do lince com a pantera e com a salamandra, e a cobra continua sendo o único ator que compartilha da reciprocidade do lince e da mariposa, simultaneamente.

Cabe ainda ressaltar que apesar dos conflitos de opiniões e da “briga” de poder que envolve o lince e a mariposa, após a implantação do “Valete de Ouros”, podemos observar que existe, em todas as RSI analisadas, uma forte relação de reciprocidade entre os referidos atores, o que denota um forte vínculo de amizade e confiança mútuos.

6.9 INDICADORES – DENSIDADE E DISTÂNCIA GEODÉSICA

Podemos constatar as seguintes mudanças na densidade e distância geodésica das RSI analisadas, após os experimentos descritos anteriormente:

A RSI de amizade teve um aumento na densidade de 10,99 para 14,70 (33,76%) entre os dois momentos, bem como uma diminuição da distância geodésica de 2,687 para 2,32 (13,66%). Já a RSI de confiança teve um aumento na densidade de 5,00 para 6,75 (35,00%) entre os dois momentos, bem como uma diminuição da distância geodésica de 4,319 para 3,010 (30,31%). E, por fim, a RSI de informação teve um aumento na densidade de 5,66 para 6,81 (20,32%) entre os dois momentos, bem como uma diminuição da distância geodésica de 2,84 para 2,524 (11,13%), conforme gráfico abaixo.

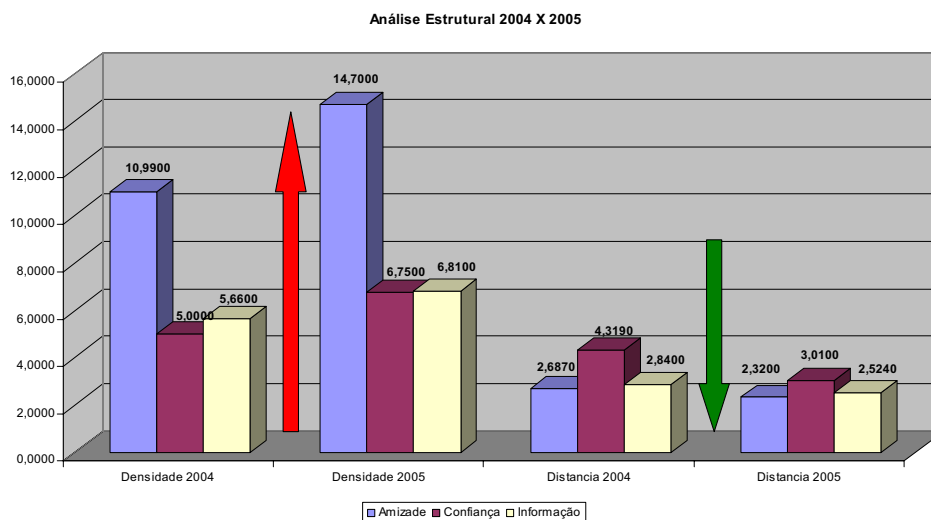


Gráfico 15 – Análise estrutural – densidade e distância geodésica (2004 x 2005)

Observamos, no entanto, ao analisarmos as RSI, limitando o universo às áreas/departamentos, alguns desvios pontuais na tendência do aumento da densidade e diminuição da distância geodésica, conforme demonstrado nos quadros abaixo. Tais desvios podem ter sua provável explicação em virtude da saída de alguns atores, principalmente do polvo, da onça e do leão (gestores) e do acúmulo de funções por parte de outros, principalmente da mariposa (gestor), ocorridos entre os dois momentos, permitindo refletir, na RSI de amizade com M&V_Produtos, na RSI de confiança com Operações e na RSI de informação com *Backoffice*, os referidos desvios.

Densidade					
Amizade	M&V_Produtos	Operações	Backoffice	Global	%
2004	39,39	12,69	28,43	10,9900	
2005	37,78	20,00	38,33	14,7000	33,76%
Confiança					
2004	15,91	7,10	12,42	5,0000	
2005	32,22	9,54	17,14	6,7500	35,00%
Informação					
2004	21,21	7,29	15,03	5,6600	
2005	31,11	10,11	16,19	6,8100	20,32%

Quadro 16 – Comparativo das densidades das RSI e Sub-RSI (2004 X 2005)

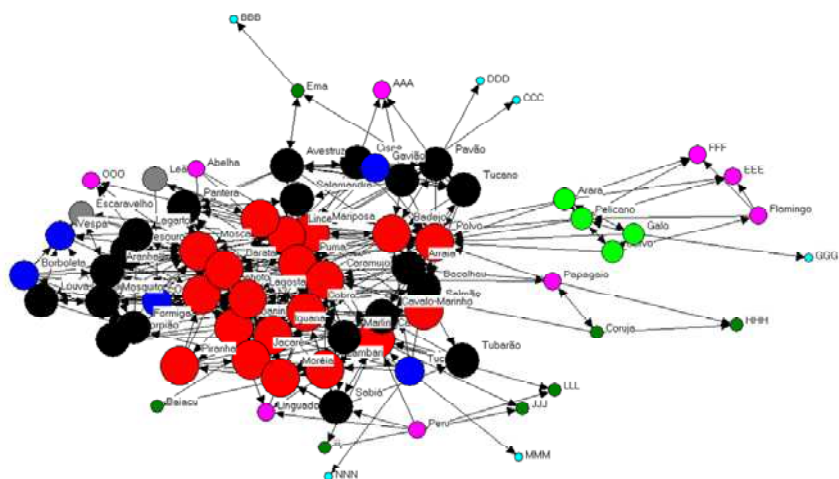
Distancia

Amizade	M&V_Produtos	Operações	Backoffice	Global	%
2004	1,674	2,857	2,147	2,6870	
2005	1,911	2,555	1,750	2,3200	13,66%
Confiança					
2004	2,272	2,272	2,462	4,3190	
2005	2,133	2,955	1,914	3,0100	30,31%
Informação					
2004	2,452	2,329	1,800	2,8400	
2005	1,688	1,936	2,053	2,5240	11,13%

Quadro 17 - Comparativo das distâncias geodésicas das RSI e Sub-RSI (2004 X 2005)

Seguem abaixo os gráficos das RSI analisadas, retratando, visualmente, os números acima, os quais evidenciam uma maior coesão quando comparamos os dois momentos da pesquisa, 2004 e 2005.

Rede Informal de Amizade - 2004



Rede Informal de Amizade - 2005

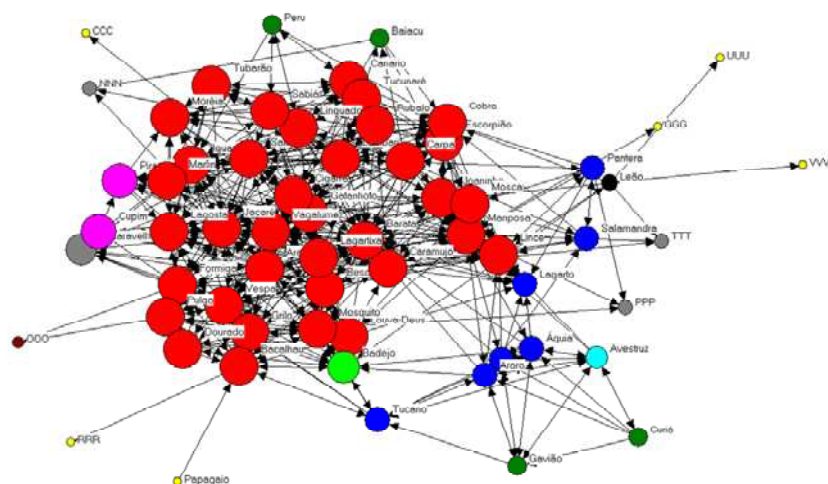
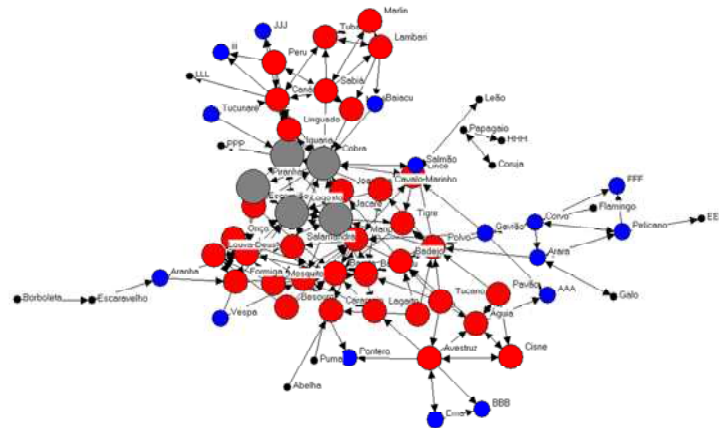


Figura 59 – Comparativo das RSI de Amizade (2004 X 2005) – capacidade de conectividade

Podemos observar um maior equilíbrio na RSI de Amizade de 2005, quando comparamos com a RSI de Amizade de 2004, tomando como base o número de bolas vermelhas, as quais representam os atores com maior capacidade de conectividade. Já na RSI de Amizade de 2004, observamos um nível intermediário na capacidade de conectividade mais expressivo representados pelas bolas pretas.

Rede Informal de Confiança - 2004



Rede Informal de Confiança - 2005

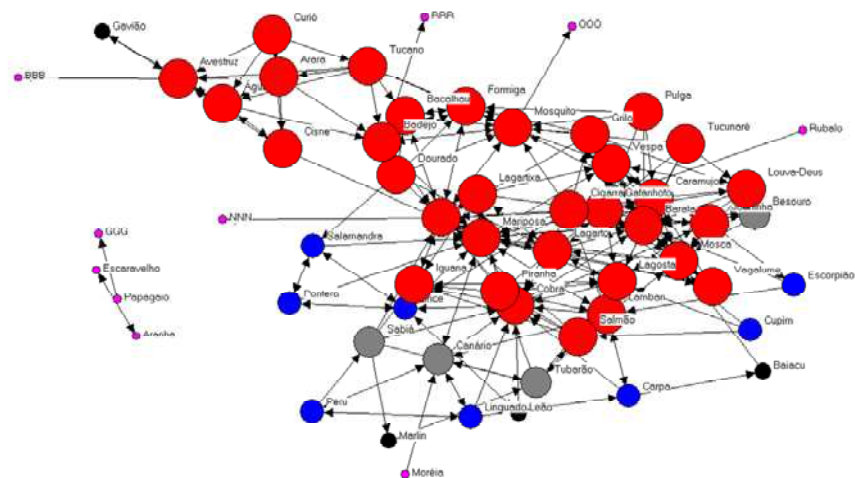
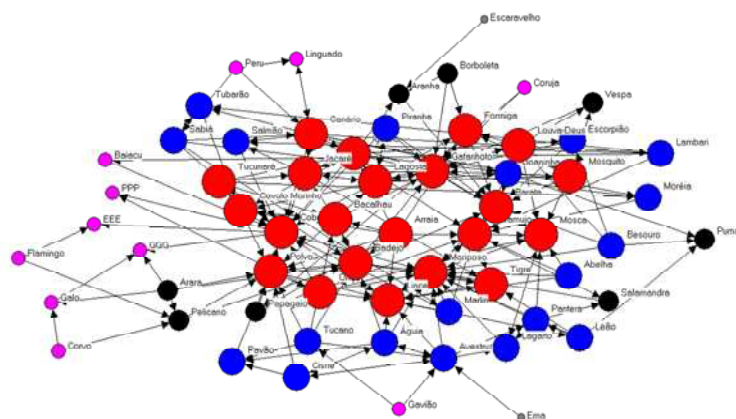


Figura 60 – Comparativo das RSI de Confiança (2004 X 2005) – capacidade de conectividade

Já quando observamos as RSI de confiança, podemos constatar uma maior capacidade de conectividade, mais concentrada, em 2004, nas bolas cinzas, as quais representam a cobra, a iguana, o jacaré, a lagosta e a piranha. Já em 2005, a intensidade no nível de capacidade de conectividade é mais equilibrada entre os atores, representados pelas bolas vermelhas.

Rede Informal de Informação - 2004



Rede Informal de Informação - 2005

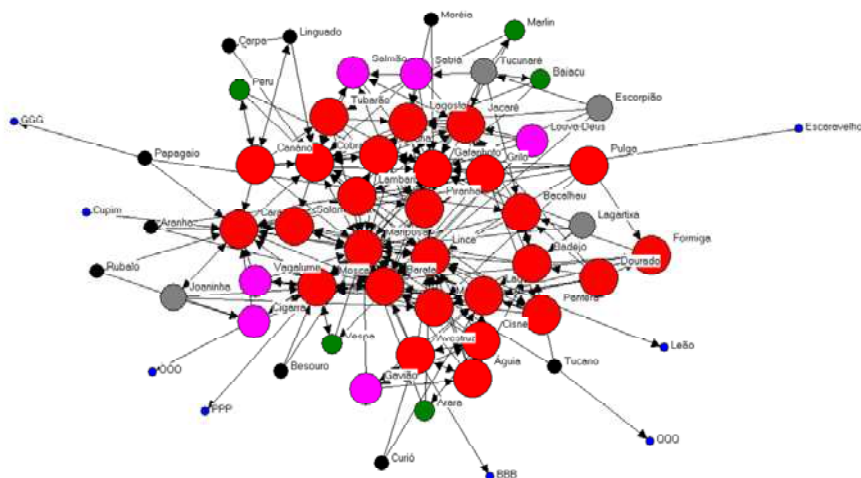


Figura 61 – Comparativo das RSI de Informação (2004 X 2005) – capacidade de conectividade

E, por fim, ao analisarmos a RSI de Informação de 2004, observamos um nível intermediário mais expressivo na capacidade de conectividade, representado pelas bolas azuis. Já em 2005, constatamos uma evolução no comportamento do equilíbrio entre os atores, bastante semelhante à da RSI de amizade, do mesmo período, tomando como base o número de bolas vermelhas, as quais representam os atores com maior capacidade de conectividade.

6.10 PERCEPÇÃO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS - COMPARATIVO

No que diz respeito às mudanças organizacionais, especificamente, seguem os comparativos entre os resultados das entrevistas de 2004 e 2005, quanto ao conhecimento, à participação, o entendimento e a expectativa das mudanças organizacionais da Idéia Digital.

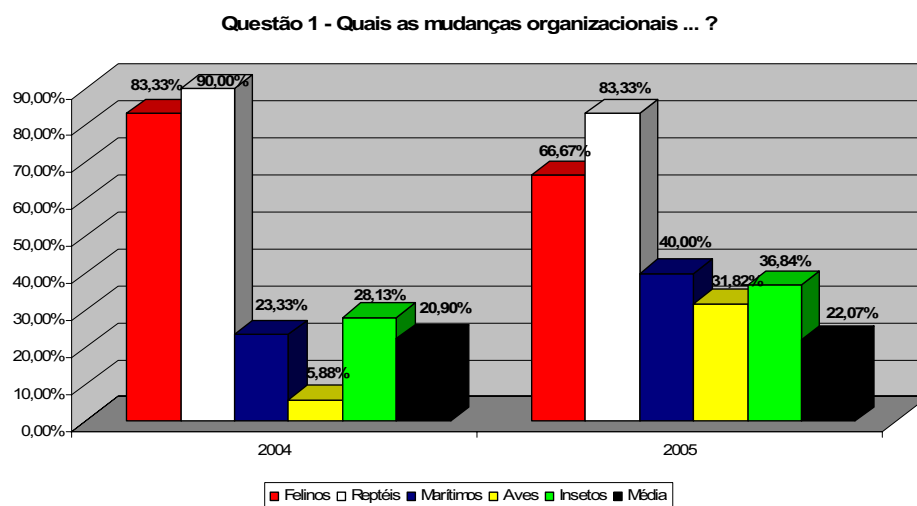


Gráfico 16 – Evolução do conhecimento das mudanças organizacionais

Podemos constatar um crescimento bastante significativo quanto ao conhecimento sobre as mudanças organizacionais, principalmente dos atores que desempenham funções fora da sede. A família dos répteis apresentou uma leve queda, se comparada à posição anterior, mas irrelevante, em virtude do alto índice apresentado em ambas as medições. O único desvio foi apresentado na família dos felinos, em virtude dos prováveis aspectos relatados no capítulo anterior. Contudo, repete-se o comportamento observado em 2004, pois continuamos a observar, apesar da diminuição na intensidade, que o maior conhecimento das mudanças organizacionais que a empresa está implementando ou pensa em implementar continua com os felinos e com os répteis, certamente em virtude da maior participação desses no Comitê Gestor, como mencionado no capítulo anterior.

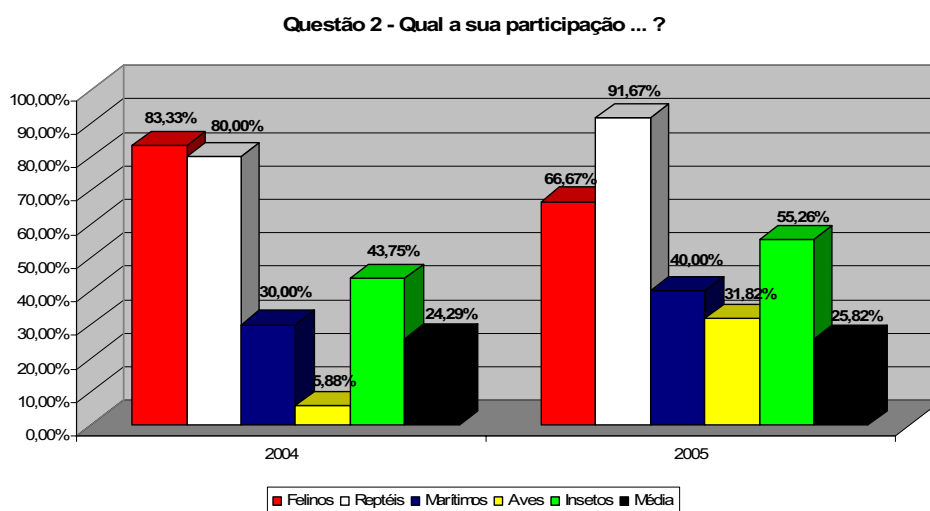


Gráfico 17 – Evolução da participação das mudanças organizacionais

Em relação à participação das mudanças organizacionais, alcançamos um crescimento em todas as famílias de animais, exceto para os felinos, pelos prováveis motivos já relatados no capítulo anterior. Contudo, também, repete-se o mesmo comportamento observado em 2004, quanto à participação dos atores nos processos de mudanças organizacionais, que também sofreu influência com a presença dos felinos e dos répteis no Comitê Gestor, bem como com o nível de impacto das referidas mudanças no desempenho das atribuições dos atores e do local da realização diária das atribuições. Este último explica o aumento do percentual dos insetos quanto à participação em relação ao conhecimento das mudanças, uma vez que a maioria realiza suas atribuições na sede, diferentemente dos marítimos e aves. Portanto, torna-se mais facilitado o envolvimento em alguns dos processos de mudanças organizacionais, como mencionado no capítulo anterior.

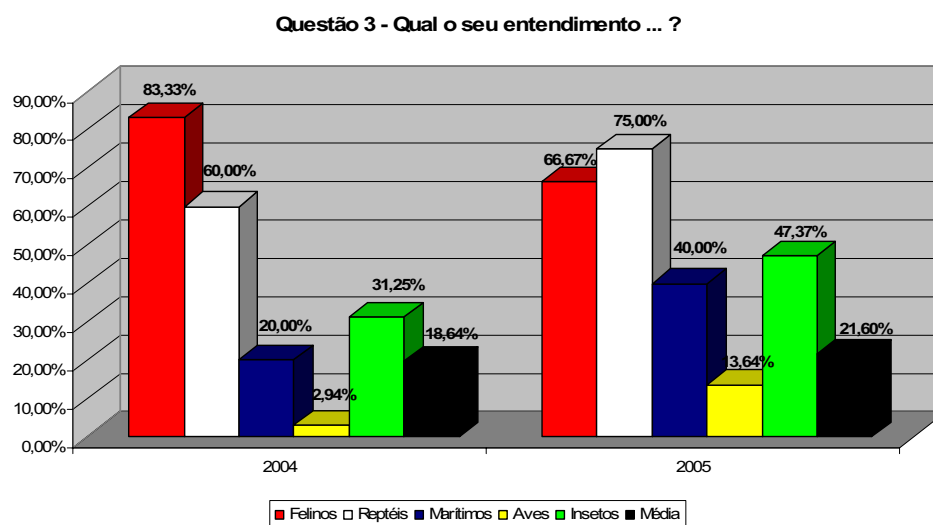


Gráfico 18 – Evolução do entendimento das mudanças organizacionais

Quanto ao entendimento das mudanças organizacionais, constatamos um comportamento igual às questões anteriores, ou seja, um aumento significativo, exceto para família dos felinos. Contudo, repete-se mais uma vez o mesmo comportamento observado em 2004 quanto ao entendimento mais consistente sobre os processos de mudanças em implantação ou que se pensa em implementar, relacionado ao Comitê Gestor e ao relacionamento mais intenso de alguns atores com os processos de mudança. Por outro lado, o aspecto da queda dos percentuais para maioria das famílias, quando comparamos com o gráfico que retrata o conhecimento das mudanças, não se repete na mesma intensidade de 2004, o que caracteriza que parte dos atores passaram a possuir um entendimento mais claro do conteúdo das mesmas, principalmente os maríntimos, os quais mantiveram o mesmo percentual entre conhecimento e entendimento. Tais aspectos denotam uma melhora no processo de disseminação do referido conteúdo para toda organização, devendo ter as ações continuadas e, até mesmo intensificadas, principalmente para os atores alocados em contratos, pois continuam apresentando a maior queda em relação as outras famílias.

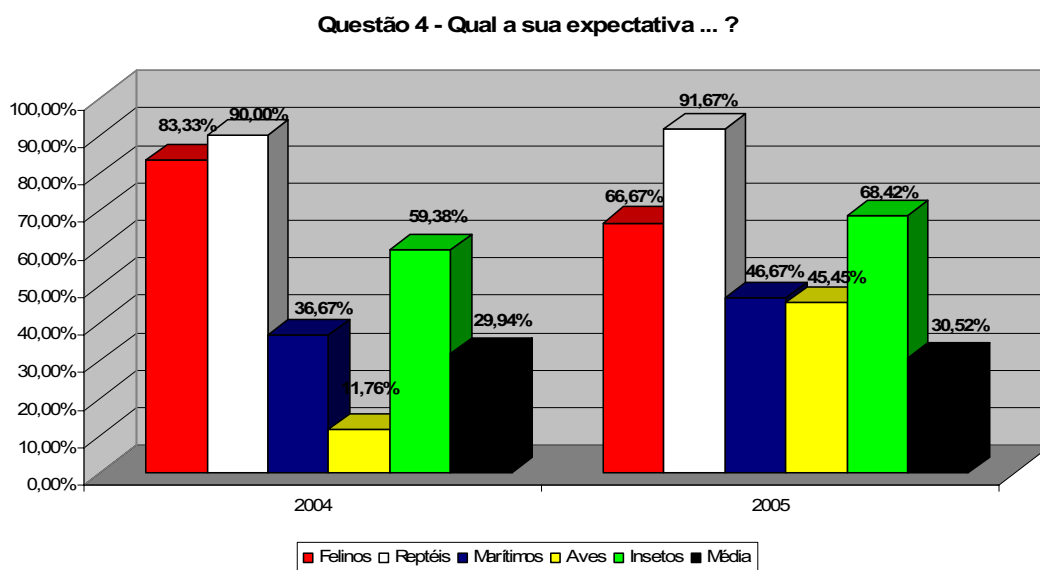


Gráfico 19 – Evolução da expectativa das mudanças organizacionais

E, por fim, quanto à expectativa dos entrevistados quanto às mudanças organizacionais, constatamos, também, um comportamento semelhante às questões anteriores, quando comparamos as duas medições. Além disso, quando analisamos a medição de 2005, observamos que se repete o mesmo comportamento observado em 2004, onde os resultados apresentados sinalizam uma forte credibilidade na alta administração, o que denota que alguns atores mesmo sem o devido entendimento e/ou envolvimento acreditam nos resultados potenciais das mudanças organizacionais. Cabe destacar, que além dos insetos, os quais também se sobressairam em 2004, as aves apresentaram um aumento expressivo, em relação a 2004, o que denota que houve um aumento de credibilidade em relação a Alta Administração por parte dos referidos atores.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

À medida que íamos mapeando as RSI de amizade, confiança e informação, identificando os atores e os respectivos papéis de todo o universo de colaboradores da Idéia Digital, em 2004 e 2005, intercalados pelos tratamentos já descritos anteriormente, foi possível respondermos à questão que motivou a referida pesquisa, alcançarmos os objetivos específicos definidos e validarmos, ou não, as hipóteses levantadas. Por outro lado, observamos aspectos que permitiram refletir sobre as possíveis causas de dificuldades enfrentadas na condução de determinadas mudanças organizacionais que vinham sendo implementadas ou que tentaram ser implementadas, por vezes sem sucesso, e usamos deste conhecimento para possibilitar uma maior eficácia no resgate de algumas dessas mudanças, bem como estabelecermos prováveis desdobramentos sobre o tema e sua aplicabilidade em outras ações.

Quatro foram às hipóteses levantadas na definição das questões metodológicas que envolveram a construção das premissas da pesquisa, as quais estão descritas no Capítulo 3, envolvendo aspectos relacionados aos temas de Redes Sociais Informais e mudança organizacional, as quais são resgatadas e analisadas a seguir:

Em relação à hipótese de aumentar a coesão das RSI redefinindo atribuições, promovendo mudanças de layout, rodízio de funções, criando canais de comunicação com objetivos específicos e realizando eventos de integração, podemos destacar que, após a realização dos experimentos mencionados acima e descritos no capítulo anterior, as densidades de todas as RSI analisadas sofreram aumentos de mais de 20%, chegando a atingir 35% na RSI de confiança, quando comparamos os resultados de 2005 em relação aos resultados de 2004. Além disso, constatamos, também, que ocorreu a diminuição da distância geodésica entre os

atores de todas RSI analisadas de mais de 11%, chegando a atingir pouco mais de 30% na RSI de confiança, quando comparamos os resultados de 2005 em relação aos resultados de 2004.

Desta forma, podemos validar a hipótese I, uma vez que foi possível tornar as RSI mais coesas, redefinindo atribuições, promovendo mudanças de layout, rodízio de funções, criando canais de comunicação com objetivos específicos e realizando eventos de integração.

Em relação à hipótese II, de aumentar a sincronização da estrutura formal com a informal, redefinindo atribuições, promovendo mudanças de layout, rodízio de funções, criando canais de comunicação com objetivos específicos e realizando eventos de integração, podemos destacar que, após a realização dos experimentos mencionados acima e descritos no capítulo anterior, só é possível validá-la parcialmente, pois apesar de evidenciarmos uma redução expressiva, na ordem de 60% no número de gestores deslocados quando comparamos as RSI de informação de 2004 e 2005, continuamos a presenciar cerca de 50% dos gestores deslocados nas RSI de amizade e confiança de 2005, quando comparadas com as respectivas RSI em 2004.

Cabe ressaltar, que apesar de não evidenciarmos um número maior de atores desempenhando o papel de conector central nas RSI de amizade e confiança de 2005, verificamos um posicionamento mais integrado destes gestores, uma vez que todos apresentaram, pelo menos, uma ligação recíproca com qualquer outro gestor, diferentemente da mesma análise realizada em 2004, onde chegamos a evidenciar até 40% dos gestores não apresentaram nem ao menos uma relação de reciprocidade com qualquer outro ator. Cabe, ainda, ressaltar a sinalização de um maior equilíbrio na construção das ligações interpessoais, envolvendo não só atores de áreas diferentes, mas também de níveis hierárquicos distintos, após os experimentos.

Entendemos, no entanto, que o aspecto da sincronização da estrutura formal e da informal será observado, de forma mais intensa e uniforme, a partir do gerenciamento das redes pessoais por parte dos gestores.

Com base nos resultados apresentados nos Capítulos 5 e 6, evidenciamos que, quando o gestor não ocupava um papel de destaque nas RSI, o desempenho das suas atribuições funcionais ficava prejudicado, em virtude da dificuldade no acesso e na disseminação das informações, da fragilidade do envolvimento e comprometimento dos colaboradores no

desdobramento de ações sob sua responsabilidade, como pode ser visto fortemente com o leão, a onça, o lagarto e a pantera, os quais não ocupavam a posição de conector central em nenhuma das RSI analisadas em 2004, como também numa intensidade um pouco menor com a salamandra e o polvo, uma vez que estes ocupavam, pelo menos, o papel de conector central na RSI de amizade e de confiança, respectivamente. Tal aspecto, certamente, corroborou a solicitação de desligamento do leão, da onça e do polvo, como comentado nos capítulos anteriores.

Segundo Cross e Prusak (2002), os atores que ocupam papéis de destaque nas redes informais, são mais satisfeitos com o trabalho e permanecem mais tempo nas organizações que os atores que ocupam uma posição fraca nas referidas redes.

Desta forma, foi validada a hipótese III, pois os gestores da estrutura formal que não ocupavam papéis de destaque nas RSI enfrentaram dificuldades na obtenção de recursos, inclusive o acesso às informações, tendo o desempenho das suas atribuições formais comprometido. No entanto, outros aspectos podem comprometer a comunicação, o fluxo de informações e a cooperação das pessoas impactando no desdobramento das ações de um determinado gestor, como, por exemplo, o posicionamento inadequado de um gestor como conector central, vindo a resultar em um “gargalo” e, não necessariamente, resultar em uma maior eficiência no desempenho de sua função formal. Portanto, é importante que as RSI sejam analisadas criteriosamente, e os gestores dediquem um tempo para gerenciar suas redes sociais pessoais.

E, por fim, no que diz respeito às mudanças organizacionais podemos constatar, de forma geral, um crescimento bastante significativo quanto aos aspectos abordados sobre o conhecimento, a participação, o entendimento e a expectativa, principalmente dos atores que desempenham funções fora da sede (aves), chegando a alcançar aumentos de quase cinco vezes em relação à medição anterior aos experimentos. A família dos répteis apresentou uma leve queda de cerca de 7%, se comparado à posição anterior, apenas no caso da perspectiva do conhecimento das mudanças organizacionais, mas irrelevante em virtude do alto índice apresentado em ambas as medições, superando 83%. O único desvio foi apresentado na família dos felinos, em todas as quatro perspectivas abordadas (conhecimento, participação, entendimento e expectativa), em virtude dos prováveis aspectos relatados nos Capítulos 4 e 5,

envolvendo o leão, o lince, a onça e a pantera, reduzindo em cerca de 20% as medições de 2005 em relação às medições de 2004.

Desta forma, a hipótese IV também foi validada, uma vez que, ao tornarmos as RSI de amizade, confiança e informação mais coesas e aproximá-las da estrutura formal, criou-se um ambiente mais favorável e participativo às mudanças organizacionais.

Uma vez respondidas as hipóteses, com base nos resultados apresentados, e voltando ao problema de pesquisa, podemos afirmar que a maior coesão das redes sociais informais de amizade, confiança e informação e a sincronização destas com a estrutura formal está criando um ambiente mais favorável às mudanças organizacionais da Idéia Digital.

7.1 RECOMENDAÇÕES PARA IDÉIA DIGITAL

Por conseguinte, fica, também, evidente a necessidade de um posicionamento mais convergente e articulado por parte do lagarto, da pantera e salamandra, bem como um resgate do espaço perdido pelo lince, com o apoio dos demais gestores que ocupam papéis fortes, objetivando um posicionamento mais integrado e participativo com os demais atores das RSI. Não obstante, é fundamental o posicionamento de todos os gestores em papéis de destaque nas RSI para o equilíbrio e sincronização da estrutura formal e informal, favorecendo o bom desempenho das atribuições inerentes à posição que esses ocupam na estrutura hierárquica. Naturalmente, é necessário que os referidos gestores ajustem seu comportamento e passem a ter consciência e atitude para buscar tal integração com os demais atores das RSI, através da construção de novos relacionamentos interpessoais, principalmente com atores de outros departamentos e/ou níveis hierárquicos distintos, além de buscar reforçar ou otimizar os contatos existentes. Enfim, é imprescindível que os gestores passem a dedicar atenção ao gerenciamento de suas redes pessoais, objetivando melhorar seu desempenho profissional.

Segundo Cross e Prusak (2002), os gerentes e executivos devem utilizar as informações das análises das redes informais para gerenciar suas redes pessoais, objetivando identificar onde necessitam construir mais ou melhores relacionamentos interpessoais.

Cabe ressaltar, que o lagarto já passou a ocupar o papel de conector central e corretor de informação na rede de confiança em 2005, o que já sinaliza uma tendência no fortalecimento

de sua posição nas RSI e que, no caso do lince, tal fortalecimento, teoricamente, deve ser algo fácil e natural em virtude da forte posição formal e do destaque em todas as RSI, bem como das ligações sedimentadas com os atores que, também, ocupam posições fortes nas RSI. Mas, nem por isso, deve ser negligenciado, pois tal situação pode intensificar o desalinhamento com outros gestores, e principalmente, dentro da Alta Administração, enfraquecendo-o no papel de ator crítico das RSI, com o passar do tempo, dificultando o acesso às informações e recursos, e, conseqüentemente, comprometendo o desempenho de suas atribuições formais.

Kuipers (1999) destaca que as ligações informais podem facilitar a transferência de recursos e informações entre os atores ou participantes para realização de objetivos. O recurso pode ser: uma recomendação que flui entre colegas de trabalho; confiança trocada entre colegas localizados em posições vulneráveis e do apoio social trocado entre eles. É interessante notar a idéia forte de troca e fluxo nestas relações, acentuados pelo fato das ligações informais envolverem benefícios mútuos, principalmente, quando recíprocas.

Estudar a informação através das redes sociais significa considerar as relações de poder que advêm de uma organização não-hierárquica e espontânea e procurar entender até que ponto a dinâmica do conhecimento e da informação interfere nesse processo. (MARTELETO, 2005).

Por outro lado, deve-se ficar atento à intensidade de alguns atores nos papéis críticos das RSI, devendo buscar o equilíbrio entre estes atores, pois um ator que sedimenta, excessivamente, seu papel crítico pode acarretar prejuízos à rede informal, uma vez que cada ator personaliza, para mais ou menos, seu papel formal na organização. Segundo Lazega (1998, *apud* SILVA 2003), cada ator manipula e modifica os conteúdos transacionais de acordo com seus mapas cognitivos e interesses pessoais. A dependência a um único ator ou em poucos atores enfraquece as redes informais, tornando-as vulneráveis a interferência destes. Desta forma, o equilíbrio na intensidade destes papéis, através da multiplicidade de ligações, traz o benefício de permitir o questionamento sob diferentes perspectivas, enriquecendo o conhecimento e prevenindo a sustentação de versões únicas. Neste sentido, principalmente, após a substituição do polvo pela mariposa, a qual passou a acumular a gerência do departamento de operações, evidencia-se um forte aumento na intensidade nos índices de grau, centralidade e bonach, quando comparamos as duas medições, 2004 e 2005, bem como aos índices dos demais atores em 2005, principalmente na RSI de informação. Tal situação, não modificada, pode sedimentar uma dependência prejudicial do modelo organizacional existente à figura do referido ator,

contrariando os pressupostos da descentralização do poder e da gestão participativa, necessários à perpetuação do modelo de gestão definido para Idéia Digital.

Interromper, a curto prazo, o acúmulo de funções que envolvem, principalmente, a Alta Administração e alternativas como o “*job rotation*”, envolvendo o lince e a mariposa, inicialmente, mas devendo se estender para outros atores, podem ser ações que venham impedir a fragmentação das redes na ausência longa ou mesmo definitiva de atores que, conscientemente ou inconscientemente, tornam a empresa reféns deles, em função da dependência excessiva, pois forçariam a multiplexação de relações.

Segundo Cross e Prusak (2002), os intercâmbios múltiplos são medidas profiláticas contra a excessiva sedimentação de papéis por parte de alguns atores, da mesma forma que o redesenho de funções ou o “*job rotation*”.

Uma outra ação que deve ter sua implementação avaliada é, após a identificação dos “gargalos” das redes informais, possibilitar um maior envolvimento dos atores que não fazem parte do Comitê Gestor, mas que desempenham papéis de destaque nas RSI em ações de impacto direto nos processos de mudanças organizacionais, aproveitando de seus papéis críticos e, até mesmo, gratificando-os por isso. Certamente, tal envolvimento e reconhecimento ajudariam a minimizar não só o problema dos “gargalos”, mas um outro problema que é a dificuldade de traduzir intenções em atos, ao mesmo tempo em que evitando a perda de motivação desses atores, os quais desempenham um papel de grande importância, mas sem o devido reconhecimento por parte da estrutura formal, como é o caso da barata, do lambari, do caramujo, do badejo, do gafanhoto, da joaninha, da lagosta, do canário, dentre outros.

Segundo Cross e Prusak (2002), alguns conectores centrais podem perder a motivação em virtude da falta de percepção e recompensa por parte da alta gerência.

Por outro lado, cabe ressaltar a necessidade de uma discussão, entre o grupo gestor, dos resultados das análises das redes mapeadas. Cabe, ainda, uma reflexão sobre a necessidade de gerenciamento das redes pessoais, por parte do grupo gestor, objetivando utilizar o potencial que envolve o tema em questão, pois, certamente, outras ações devem ser tomadas, em grupo e, principalmente, individualmente, uma vez que, apesar da consolidação do modelo de gestão organizacional com menos níveis hierárquicos, integrado e horizontal, baseado em processos e

nas células de negócios, nos eventos de integração, nos indicadores favoráveis de coesão, descritos ao longo do trabalho, é fato que problemas de relacionamento entre atores e, às vezes, até mesmo entre departamentos, muitas vezes motivados pela visão departamentalizada de alguns gestores, a falha na comunicação, a falta de liderança por parte dos gerentes, o desalinhamento da alta administração e a fraca interação com outras organizações ou mesmo atores externos à organização que incentivem a pesquisa e inovações, continuam existindo e precisam, prioritariamente, continuar sendo tratados. Para tal, a análise das Redes Sociais Informais Intraorganizacionais continuará sendo fundamental, devendo ser adotada como mais uma prática de gestão da empresa.

Entretanto, antes de continuar, permita-me o leitor, destacar alguns dos problemas citados no parágrafo anterior, ainda que de forma sucinta, utilizando de uma abordagem mais normativa. Faz-se isto com o intuito de entender serem estes de extrema importância para a realidade da empresa pesquisada, não obstante de uma aplicabilidade abrangente, pelo caráter universal que norteia os temas de liderança, empresa familiar e poder nas organizações.

7.1.1 Dependência da Alta Administração

Percebe-se a necessidade de formar líderes, visando sustentar o crescimento planejado e seguro da empresa pesquisada. O exercício da liderança deve continuar a ser estimulado, mas sabendo alternar o papel de líder a depender das competências exigidas em cada situação. Qualquer empresa que vise crescer e perpetuar não pode ter seus processos, seus diferenciais competitivos e estratégicos girando em torno de uns poucos profissionais. Com base nessa premissa, ações devem ser implementadas para que o conhecimento seja disseminado, a criatividade e a iniciativa sejam estimuladas, permitindo que toda e qualquer mudança que venha ser proposta à organização seja muito mais fácil de ser implementada, através do trabalho em equipe participativo e voluntário.

7.1.2 Permissividade X Conseqüências

Deve-se criar um modelo objetivo e imparcial de conseqüências que minimize o aspecto prejudicial do forte caráter permissivo, inerente à cultura da empresa, agravado pelo

contexto de uma empresa familiar, o que vem dificultando de forma continuada a finalização de ações pactuadas.

7.1.3 Efeitos colaterais do “Valete de Ouros”

Deve-se, também, discutir formas de corrigir os efeitos colaterais do “Valete de Ouros” (vide Capítulo 4), que resultaram no desalinhamento dos sócios e na criação inadequada de duas imagens de organização, o que, naturalmente, impacta na organização como um todo. Talvez este seja o desafio mais urgente a ser abordado, em função de pôr em risco à continuidade da empresa, pelo menos, no formato atual.

7.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Dentro desse contexto, o tema das RSI fornece um grande leque de aplicações em trabalhos futuros, principalmente pelo aspecto prático que pode gerar e pelo dinamismo das relações, dentre os quais podemos citar:

1 – Utilizar da análise de redes sociais, através de softwares específicos, para auxiliar na construção de mapas cognitivos, sob perspectivas de motivação e liderança, por exemplo.

2 - A investigação da relação entre os perfis individuais dos atores, baseado nos conceitos DISC, e os papéis de conector central, expansor de fronteiras, corretor de informações e especialista periférico nas RSI, com o objetivo de identificar um padrão de atributos comportamentais e pessoais comuns aos respectivos atores e os referidos papéis.

3 – A utilização das RSI como elemento de aprendizagem, inovação, retenção e disseminação do conhecimento, com base no mapeamento dos fluxos das informações e dos atores críticos envolvidos, principalmente dos especialistas periféricos.

4 - Abordar aspectos quanto ao “poder e conflitos” nas organizações e a relação com as RSI, seus atores e papéis críticos. Em seguida, definir formas através da análise das RSI para minimizar tais situações.

5 – Avaliar a potencialidade do gerenciamento das redes sociais pessoais como propulsora de promoções, mobilidade nas carreiras profissionais e eficácia no desempenho de funções gerenciais.

6 – Aplicar basicamente a mesma proposta da pesquisa em outras organizações com

o objetivo de mapear os padrões, principalmente os que envolveram os resultados dos experimentos, gerando uma metodologia que possa ser aplicada de forma mais sistematizada.

7 – Aplicar os conceitos de redes sociais direcionadas às cooperativas, objetivando mapear as relações e os papéis dessas empresas, objetivando realizar ações que venham ampliar as chances de sucesso e continuidade de tais associações.

8 – Utilizar dos resultados dos mapeamentos das RSI, incluindo a identificação dos atores críticos, principalmente da rede de informações, para apoiar no processo de disseminação dos objetivos estratégicos, objetivando uma maior eficácia no desdobramento das ações estratégicas, uma vez que os resultados que envolvem a implementação dos planejamentos estratégicos atingem altos índices de insucessos, não só no Brasil, mas a nível mundial.

7.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Terminamos este estudo com a forte sensação de ter alcançado o objetivo geral da pesquisa, que foi compreender como o conhecimento das RSI pode favorecer os processos de mudanças organizacionais. De um trabalho científico, podemos ter efetivamente contribuído, um pouco mais, com o delineamento de uma metodologia/ferramenta que pode auxiliar as empresas a materializar, um pouco mais, sua cultura e potencializar esse conhecimento a seu favor, possibilitando manter-se em um mercado cada vez mais competitivo e mutável.

muito da cultura da empresa é aceito de forma implícita e quase nunca emerge explicitamente para discussão. Para compreendermos as entranhas de uma empresa, precisamos ir além dos organogramas e manuais. (ALVES, 1997, pg. 13)

Segundo Kuipers (1999), grupos de trabalhos informais fornecem significados que podem ser relacionados e comparados para identificação com a organização, internalização de valores organizacionais e acesso à satisfação no trabalho. Quanto mais próxima for a estrutura formal e a RSI de amizade, mais os atores aumentam a satisfação no trabalho e quanto mais próxima a estrutura formal das RSI de confiança, mais os atores internalizam os valores organizacionais.

Para Herzog (1991 *apud* WOOD, 2000), a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações das estratégias, de recursos ou de tecnologia. Herzog considera que a chave para enfrentar, com sucesso, a mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. Para

ele, o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

Por outro lado, entendemos que podemos ter contribuído, também, para reforçar a importância de incentivar, cada vez mais, a proximidade entre a prática e a teoria, pois são perspectivas complementares que se equilibram uma na outra, permitindo lidar com a natureza complexa e, por vezes, contraditória das organizações dentro de uma perspectiva mais realista, a qual deve estar atenta à diversidade, à temporalidade, à cultura e, até mesmo, ao porte e segmentos de atuação das empresas, permitindo focar a abordagem do estudo e da pesquisa, visando alcançar resultados ainda mais vantajosos para os leitores, desde que vistos como um único propósito.

Aprende-se com as práticas, e o conhecimento se organiza para iluminar a prática. Articular prática e teoria é o desafio da pesquisa e do ensino e extensão. (FISCHER, 2002, p.29).

Os teóricos devem permanecer na escuta e observar a experiência prática da gestão se desejarem que suas reflexões sejam pertinentes e levadas a sério. As escolas de Administração devem assumir com urgência um verdadeiro papel de liderança nesse sentido e formar para a liberdade de pensar, de criar e de gerir. (LAURENT LAPIERRE, 2005, p.113).

Segundo Morgan (1996), uma das principais mensagens do seu livro “Imagens da Organização” é a possibilidade de melhorar nossa habilidade de organizar e resolver problemas organizacionais, compreendendo a ligação existente entre a teoria e prática, e reconhecer a validade do famoso ditado de Kurt Lewin, segundo o qual, “não há nada mais prático do que uma boa teoria”.

Contudo, a idéia não é enxergar na análise das redes sociais uma ferramenta ou metodologia administrativa onipotente e onisciente, reduzindo a uma visão simplista as complexas relações que unem a cognição humana e os processos constitutivos das organizações de trabalho, até mesmo porque as organizações não são entidades racionais e as pessoas não podem ser manejadas dentro da mesma lógica com que os recursos materiais o são. É obvio que existem outras linhas do conhecimento, como a psicologia, a psicanálise e as neurociências, para citar algumas, que se entrelaçam com o conceito da análise das redes sociais, as quais devem ser fortemente consideradas quando da aplicação prática desta última, com o objetivo de possibilitar o alcance de melhores resultados. Não obstante, aspectos como a cultura organizacional e a ética devem ser levados, também, em consideração.

O princípio de que o sujeito humano é um ator ativo na construção da realidade e que ele constrói o próprio ambiente em que se movimentam, adicionalmente, apontam os limites de quaisquer ações ou intervenções que os tomem como passivos seguidores de regras e princípios definidos externamente. (BASTOS, 2004, p.30).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, Omar. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- ALVES, Sérgio. **Revigorando a Cultura da Empresa**. São Paulo: Makron books do Brasil, 1997.
- BASTOS, A.V.B. Comprometimento no Trabalho: contextos em mudanças e os rumos da pesquisa neste domínio. **Anais da XXII Reunião Anual da ANPAD**. Foz de Iguaçu, PR, 1998.
- BASTOS, A.V.B. Organização e cognição: explorando um olhar da psicologia sobre os processos organizacionais – O&S 15. **Publicação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA)**. Salvador, v.6, n.15, mai/ago, 1999.
- BASTOS, A.V.B. **Cognição nas organizações de trabalho**. In: José Carlos Zanelli; Jairo Eduardo Borges Andrade; Antonio Virgílio Bittencourt Bastos. (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 1 ed. Porto Alegre, 2003, v. 1, p. 256-292.
- BASTOS, A.V.B. **Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos**. *Estudos de Psicologia*. Natal, v.7, p.65-78, 2002.
- BASTOS, A. V. B. ; SOUZA, Janice Janissek de ; COSTA, Vânia Medianeira Flores . **Explicações e justificativas para a mudança organizacional:mapeando as concepções que guiam executivos centrais**. In: 3o. Encontro de Estudos Organizacionais, 2004, Atibaia - São Paulo. *Anais do III ENEO*, 2004.
- BENDASSOLLI, Pedro F. O fetiche da mudança. **RAE Executivo**, v. 2, n. 3, ago/out, 2003.
- BOISSEVAIN, Jeremy. **Friends of Friends: networks, manipulators and coalitions**. 1.ed. Nova Iorque, EUA: Martin's Press Inc., 1974 .
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 5ª ed. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1999.
- CHU, Rebeca Al. Resistir É Preciso. **RAE Executivo**, v. 3, n. 1, fev/mar, 2004.
- CROSS, Rob e PARKER, Andrew. **The Hidden Power of Social Networks**. EUA: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.
- CROSS, Rob; PRUSAK, Laurence. The people who make organizations go – or stop. **Harvard Business Review**. Boston, EUA, 2002.
- CUNHA, M. All that jazz: três aplicações de conceito de improvisação organizacional, **Revista de Administração de Empresas**. v.42, n. 3, 2002.
- DEGENNE, Alain & FORSÉ, Michel. **Introducing social networks**. EUA: Sage Publications, 1999.

- ENRIQUEZ, E. Como estudar as organizações locais. IN: FISCHER, T. **Gestão Contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1996.
- FISCHER, T.(org.) **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.
- FPNQ – FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Rumo à Excelência (Critérios para Avaliação do Desempenho e Diagnóstico Organizacional)**, 2005.
- GRADIN, Bernardo. **O fim do emprego para o indivíduo de conhecimento**. Pré-textos para Discussão. Universidade Salvador-UNIFACS, Coordenação de Pesquisa Salvador Ano IV, v.4, n. 6, p.1-71, jan/jun. 1999.
- HAIR, Joseph F. Jr.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H., SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**, 2003.
- HERNANDEZ, José M. C. e CALDAS, Miguel P. Resistência à Mudança: uma Revisão Crítica. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v.41, n.2, p. 31-45, abr/jun 2001.
- HOFSTEDE, Geert. **A Cultura da Empresa**. Correio da Unesco, 1994.
- KRACKHARDT, David; BRASS, Daniel. **International Networks: the micro side**. EUA: Age Publications, 1994.
- KRACKHARDT, David; HANSON, Jeffrey. **Informal Networks: the company behind the chart**. EUA: Sage Publications, 1993.
- LAPIERRE, Laurent. Gerir é Criar. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. v. 45, n. 4, outubro/dezembro 2005.
- LIMA, M.S.V., & BRESSAN, C.L. Mudança Organizacional: uma introdução. In: Lima, S.M.V. (orgs). **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.
- MARTELETO, Regina M. **Análise de redes sociais - aplicação nos estudos de transferência da informação**. RITS – Organizações em Rede. Tema do mês de março, 2005.
- MICKLETHWAIT, J. e WOOLDRIDGE, A. **Os Bruxos da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MARTELO **Análise de Redes Sociais – Aplicação nos Estudos de Transferência da Informação – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, MCT/IBICT – UFRJ/ECO**, 2001
- MILLER, D. – Caos Criador. **Organização e Sociedade**, v.6, n.16, setembro/dezembro 2000.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. P. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. P. e CALDAS, Miguel E. (orgs.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.
- MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (org.). **Cultura organizacional e cultura**

brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. P. *et al.* Cultura Brasileira, Estrangeirismo e Segregação nas Organizações. In: DAVEL, E. e VERGARA, S. C. (orgs.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade.** São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

RÉGIS, Helder P. **Construção Social e Uma Rede Informal de Mentoria Nas Incubadoras de Base Tecnológica do Recife.** 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

SANTOS, Mariana V. **Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional: estudo numa empresa petroquímica.** 2004. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal da Bahia, Salvador.

SCHEMEHORN, John R. Jr., HUNT, James G., OSBORN, Richard. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCOTT, John. **Social network analysis: a handbook.** Londres, Reino Unido, 2000.

MARINHO DA SILVA, M. C. **Redes Sociais Intraorganizacionais Informais e Gestão: Um estudo nas áreas de manutenção e operação da planta Hyco – 8.** 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

SOARES, Weber. **Da metáfora à substância: redes sociais, redes migratórias e migração nacional e internacional em Valadares e Ipatinga.** 2002. Tese de Doutorado, UFMG/Cedeplar, Belo Horizonte.

WEBER, Max. Os Três Tipos Puros de Dominação Legítima. In: **Metodologia das Ciências Sociais.** São Paulo: Ed. Cortez, 1992.

WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional.** 2ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário

Rede Informal de Amizade

Primeiro, pense um pouco sobre as pessoas com quem você interagiu no trabalho, nos últimos 6 (seis) meses. Algumas destas pessoas são provavelmente colaboradores da Idéia Digital (qualquer posição hierárquica), mas alguns podem ser terceiros ou contatos de outras empresas ou ex-empregados.

O foco desta primeira parte do questionário está naquelas pessoas que são *contatos relacionados ao trabalho* e que você considera **amigos**.

1 – Imagine que você herdou de um parente distante uma escuna. Está ansioso para fazer o primeiro passeio. A escuna é grande o suficiente para levar todos os seus colegas de trabalho, incluindo os que já deixaram a empresa, os contratados, os clientes e os fornecedores. No entanto, você teve um sonho onde uma pessoa advertia-lhe que você só poderia levar para passear nesta escuna aqueles que fossem seus bons amigos, caso contrário a escuna afundará.

Liste no **Quadro de Respostas 1**, coluna 1, **quem** – de seu universo de trabalho - você levaria para o passeio de escuna. Não há limite do número de pessoas, liste quantos nomes quiser.

2 - Na segunda coluna do **Quadro de Respostas 1**, escreva a respectiva função de cada pessoa listada como resposta da *questão 1* (gerente, coordenador, supervisor, cabista, faturista, comprador, parceiro, fornecedor, cliente, etc.).

3 - Na terceira coluna do **Quadro de Respostas 1**, anote ao lado de cada nome listado como resposta da *questão 1* sua estimativa do número de anos que cada pessoa indicada tem sido uma pessoa importante no seu grupo de amigos.

4 - Na quarta coluna do **Quadro de Respostas 1**, indique com um “X” quais pessoas assinaladas *não* são colaboradores da Idéia Digital (se houver alguma, por acaso).

5 - Na quinta coluna do **Quadro de Respostas 1**, assinale para cada uma das pessoas o número da escala abaixo que indica o nível desta pessoa na organização:

1 = A pessoa é seu chefe direto

2 = A pessoa se reporta diretamente a você

3 = A pessoa é o chefe do seu chefe direto

4 = A pessoa é subordinada a um subordinado seu

5 = A pessoa está no mesmo nível que você

6 = A pessoa está num nível mais alto que o seu, mas você não se reporta a ela (não é chefe do chefe de seu chefe, etc...)

7 = A pessoa está num nível abaixo do seu, mas não se reporta a você.

6 - Na sexta coluna do **Quadro de Respostas 1**, assinale o número da escala abaixo que melhor descreve com que frequência você interage com cada uma das pessoas:

1 = Várias vezes ao dia

2 = Uma vez ao dia

3 = Algumas vezes por semana

4 = Uma vez por semana

5 = Algumas vezes por mês

6 = Uma vez por mês

7 = Menos que uma vez por mês.

7 - Na sétima coluna do **Quadro de Respostas 1**, assinale o número da escala abaixo que melhor descreve com que frequência o seu trabalho requer que você interaja com cada pessoa:

1 = Várias vezes ao dia

2 = Uma vez ao dia

3 = Algumas vezes por semana

4 = Uma vez por semana

5 = Algumas vezes por mês

6 = Uma vez por mês

7 = Menos de uma vez por mês.

8 - Na oitava coluna do **Quadro de Respostas 1**, assinale o número da escala abaixo que melhor descreve o seu grau de aproximação com cada pessoa.

1 = Muito próxima (Um de seus contatos mais próximos no momento)

2 = Próximo (Você gosta de estar com esta pessoa, mas não a considera um de seus contatos pessoais mais próximos)

3 = Menos que próximo (Você não se incomoda de trabalhar com esta pessoa, mas não tem nenhuma intenção de desenvolver uma amizade)

4 = Distante (Você só despende tempo com esta pessoa se absolutamente necessário)

Rede Informal de Informação

Agora, relembando os últimos 6 (seis) meses, pense nas pessoas a quem você recorreu como fonte de informações diversas sobre o que está ocorrendo na Idéia Digital (qualquer posição hierárquica). Quais foram às pessoas que lhe deram alguma informação sobre situações relevantes envolvendo a empresa (estratégia, objetivos, ações em andamento) como um todo ou mesmo sobre algum colaborador em especial ? (Essas pessoas na sua maioria provavelmente são colaboradores da Idéia Digital, mas algumas talvez não).

O foco desta segunda parte do questionário está naquelas pessoas que foram suas melhores *fontes de informações* sobre o que está ocorrendo na Idéia Digital, nos últimos seis meses.

1 - Você ouviu comentários, no mercado, sobre uma possível aquisição de uma nova empresa que a Idéia Digital estaria realizando. Nada está sendo divulgado oficialmente a respeito. No entanto, você considera a informação importante para seu planejamento de carreira e quer logo averiguar melhor.

Liste no **Quadro de Respostas 2**, coluna 1, **quem** – de seu universo de trabalho - você procuraria para trocar umas idéias sobre o que está ocorrendo na Idéia Digital. Não há limite do número de pessoas, liste quantos nomes quiser. Estes nomes podem já ter sido citados no Quadro de Respostas 1 ou não. Podem ser nomes novos.

2 - Na segunda coluna do **Quadro de Respostas 2**, escreva a respectiva função de cada pessoa listada como resposta da *questão 1* (gerente, coordenador, supervisor, cabista, faturista, comprador, parceiro, fornecedor, cliente, etc.).

3 - Na terceira coluna do **Quadro de Respostas 2**, anote ao lado de cada nome listado como resposta da *questão 1* sua estimativa do número de anos que cada pessoa indicada tem sido uma pessoa importante na sua rede de amizade.

4 - Na quarta coluna do **Quadro de Respostas 2**, indique com um “X” quais pessoas assinaladas *não* são colaboradores da Idéia Digital (se houver alguma, por acaso).

5 - Na quinta coluna do **Quadro de Respostas 2**, assinale para cada uma das pessoas o número da escala abaixo que indica o nível desta pessoa na organização:

1 = A pessoa é seu chefe direto

2 = A pessoa se reporta diretamente a você

3 = A pessoa é o chefe do seu chefe direto

4 = A pessoa é subordinada a um subordinado seu

5 = A pessoa está no mesmo nível que você

6 = A pessoa está num nível mais alto que o seu, mas você não se reporta a ela (não é chefe do chefe de seu chefe, etc...)

7 = A pessoa está num nível abaixo do seu, mas não se reporta a você.

6 - Na sexta coluna do **Quadro de Respostas 2**, assinale o número da escala abaixo que melhor descreve com que frequência você interage com cada uma das pessoas:

1 = Várias vezes ao dia

2 = Uma vez ao dia

3 = Algumas vezes por semana

4 = Uma vez por semana

5 = Algumas vezes por mês

6 = Uma vez por mês

7 = Menos que uma vez por mês.

7 - Na sétima coluna do **Quadro de Respostas 2**, assinale o número da escala abaixo que melhor descreve com que frequência o seu trabalho requer que você interaja com cada pessoa:

1 = Várias vezes ao dia

- 2 = Uma vez ao dia
- 3 = Algumas vezes por semana
- 4 = Uma vez por semana
- 5 = Algumas vezes por mês
- 6 = Uma vez por mês
- 7 = Menos de uma vez por mês.

8 - Na oitava coluna do **Quadro de Respostas 2**, assinale o número da escala abaixo que melhor descreve o seu grau de aproximação com cada pessoa.

- 1 = Muito próxima (Um de seus contatos mais próximos no momento)
- 2 = Próximo (Você gosta de estar com esta pessoa, mas não a considera um de seus contatos pessoais mais próximos)
- 3 = Menos que próximo (Você não se incomoda de trabalhar com esta pessoa, mas não tem nenhuma intenção de desenvolver uma amizade)
- 4 = Distante (Você só despende tempo com esta pessoa se absolutamente necessário)

Rede de Confiança

Por fim, também relembrando os últimos 6 (seis) meses, existem algumas pessoas de seu ambiente de trabalho em quem você realmente confia (qualquer posição hierárquica), que têm sido fonte honesta de ajuda em seus projetos profissionais e com as quais você se sente apto a assumir riscos sem temer conseqüências negativas. (Essas pessoas na sua maioria provavelmente são colaboradores da Idéia Digital, mas algumas talvez não).

O foco desta última parte do questionário está nas pessoas de seu ambiente de trabalho em quem *você pode confiar*, e com quem você se sente confortável para correr riscos profissionais sem temer por conseqüências negativas.

1 - Dentro de um Programa de Sugestões, a Idéia Digital lançou um concurso para premiar com 10 salários aquele colaborador que apresentar o melhor trabalho sobre modificações nos processos ou alguma implementação técnica ou não, passíveis de resultados imediatos. Você tem uma idéia inovadora, mas precisa testá-la antes de apresentá-la à comissão julgadora do concurso. O teste implicará em criar condições nunca antes testadas. Embora seguras, estas condições irão gerar profundas mudanças na forma de trabalho. E aí, você precisa de algum colaborador para ajudá-lo a implementar e avaliar os resultados gerados antes de divulgá-los.

Liste no **Quadro de Respostas 3**, coluna 1, **em quem** – de seu universo de trabalho - você confiaria para ajudar no teste de sua idéia inovadora. Não há limite do número de pessoas, liste quantos nomes quiser. Estes nomes podem já ter sido citados no Quadro de Respostas 1 e/ou no Quadro de Respostas 2, ou em nenhum deles. Podem ser nomes novos.

2 - Na segunda coluna do **Quadro de Respostas 3**, escreva a respectiva função de cada pessoa listada como resposta da *questão 1* (gerente, coordenador, supervisor, cabista, faturista, comprador, parceiro, fornecedor, cliente, etc.).

3 - Na terceira coluna do **Quadro de Respostas 3**, anote ao lado de cada nome listado como resposta da *questão 1* sua estimativa do número de anos que cada pessoa indicada tem sido uma pessoa importante na sua rede de amizade.

4 - Na quarta coluna do **Quadro de Respostas 3**, indique com um “X” quais pessoas assinaladas *não* são colaboradores da Idéia Digital (se houver alguma, por acaso).

5 - Na quinta coluna do **Quadro de Respostas 3**, assinale para cada uma das pessoas o número da escala abaixo que indica o nível desta pessoa na organização:

1 = A pessoa é seu chefe direto

2 = A pessoa se reporta diretamente a você

3 = A pessoa é o chefe do seu chefe direto

4 = A pessoa é subordinada a um subordinado seu

5 = A pessoa está no mesmo nível que você

6 = A pessoa está num nível mais alto que o seu, mas você não se reporta a ela (não é chefe do chefe de seu chefe, etc...)

7 = A pessoa está num nível abaixo do seu, mas não se reporta a você.

6 - Na sexta coluna do **Quadro de Respostas 3**, assinale o número da escala abaixo que melhor descreve com que frequência você interage com cada uma das pessoas:

1 = Várias vezes ao dia

2 = Uma vez ao dia

3 = Algumas vezes por semana

4 = Uma vez por semana

5 = Algumas vezes por mês

6 = Uma vez por mês

7 = Menos que uma vez por mês.

7 - Na sétima coluna do **Quadro de Respostas 3**, assinale o número da escala abaixo que melhor descreve com que frequência o seu trabalho requer que você interaja com cada pessoa:

- 1 = Várias vezes ao dia
- 2 = Uma vez ao dia
- 3 = Algumas vezes por semana
- 4 = Uma vez por semana
- 5 = Algumas vezes por mês
- 6 = Uma vez por mês
- 7 = Menos de uma vez por mês.

8 - Na oitava coluna do **Quadro de Respostas 3**, assinale o número da escala abaixo que melhor descreve o seu grau de aproximação com cada pessoa.

- 1 = Muito próxima (Um de seus contatos mais próximos no momento)
- 2 = Próximo (Você gosta de estar com esta pessoa, mas não a considera um de seus contatos pessoais mais próximos)
- 3 = Menos que próximo (Você não se incomoda de trabalhar com esta pessoa, mas não tem nenhuma intenção de desenvolver uma amizade)
- 4 = Distante (Você só despense tempo com esta pessoa se absolutamente necessário).

Perguntas sobre os processos de mudanças organizacionais na Idéia Digital:

1 – Quais as mudanças organizacionais (estratégicas ou operacionais) que a Idéia Digital está implementando ou pensa implementar que você tem conhecimento ?

2 – Qual a sua participação nestes processos de mudanças organizacionais ?

3 – Qual o seu entendimento sobre o conteúdo desses processos de mudanças organizacionais ?

4 - Qual a sua expectativa em relação ao resultado desses processos de mudanças organizacionais ?

Faixa Etária		Nível de Renda Fixa	
Ate 20 anos		até R\$ 360,00	
de 20 a 30 anos		de R\$ 360 a R\$ 800	
de 31 a 40		de R\$ 801 a R\$ 1.800	
de 41 a 50		de R\$ 1.801 a R\$ 2.600	
acima de 50		de R\$ 2.601 a R\$ 3.600	
		acima de R\$ 3.601	
Escolaridade		Tempo de serviço na Organização	
Primário		até 1 ano	
1º Grau		de 1 a 3 anos	
2º Grau		de 3 a 5 anos	
3º Grau		de 5 a 7 anos	
		de 7 a 10 anos	
		acima de 10 anos	
Estado Civil		Sexo	
Solteiro		Masculino	
Casado		Feminino	
Viúvo			
Desquitado			

Preencha com a letra "X"

APÊNDICE B

ATORES	PERFIL PROFISSIONAL BASEADO NOS CONCEITOS DISC
<p>Barata</p>	<p>Trata-se de um indivíduo que é bom conselheiro e persuasivo, por natureza, e é provável que tenha uma abordagem razoavelmente positiva em suas negociações. Está constantemente se empenhando para fazer prevalecer seus pontos de vista, tendo em vista suas metas. É dono de uma segurança amistosa e tranqüila e pode tender a acreditar que, qualquer que seja a situação, seu charme fará com que se saia vencedor. Um bom líder em um ambiente não agressivo sabe se comunicar muito bem, sendo também socialmente assertivo e generoso. Pode apresentar a tendência de ser, às vezes, um pouco bom demais. Este indivíduo, que não demonstra seus sentimentos e pensamentos, tende a ser auto-disciplinado, confiável e paciente em tudo que faz. É importante, portanto, que mudanças sejam muito bem com a maioria das pessoas. Uma vez que se insere na rotina de um trabalho, é capaz de manter um ritmo constante e passa a trabalhar, de forma regular, movendo-se com uma moderação calculada. É cuidadoso, bem disciplinado e amadurecido, por natureza. Pode, em certas ocasiões, mostrar-se teimoso, a fim de fazer prevalecer seus pontos de vista. Basicamente, não é exigente em seu trato com as pessoas e, por isso, é provável que aparente ser cauteloso, um tanto quanto indireto e brando em sua conduta. Sente a necessidade de pertencer a uma equipe e de saber o que é exigido dele, bem como de seus motivos.</p>
<p>Caramujo</p>	<p>Trata-se de um indivíduo exato e detalhista que coloca grande ênfase em estruturas e regras. É amigável e amável, sendo improvável que antagonize alguém de forma intencional. Sua força reside na sua capacidade de seguir instruções, prestar atenção em detalhes, manter padrões e qualidade. A autoridade deve estar no conhecimento especializado e na imposição de regras, ao invés de estar na asserção natural ou na agressividade. É um bom comunicador, especialmente em áreas especializadas. É capaz de absorver informações, organizá-las e transmiti-las a outras pessoas, sem que seja necessário forçá-las. Além disso, têm paciência para fazer com que às pessoas menos capazes do que ele próprio absorvam as informações transmitidas. Não deve esperar que tome decisões rápidas, mas que investigue todas as fontes disponíveis de informações, antes da tomada de decisão. Na verdade, irá provavelmente, se desempenhar muito melhor, quando dá</p>

	<p>conselhos ou faz sugestões do que quando toma decisões. Trata-se de um bom administrador com uma boa capacidade organizacional em uma base diária , mas do que pode se mostrar menos competente no planejamento a longo prazo. Não gosta de antagonismo e conflitos e pode muito bem ceder em sua opinião, a fim de evitar confrontações . É provável que dê um bom membro de equipe , tanto no sentido social como no de trabalho. Necessita de diretrizes claras , tanto em termos do trabalho a ser realizado causa de prazos inesperados. Tende a um envolvimento um tanto quanto excessivo com problemas dos outros e a encerrar as críticas de maneira pessoal. Pode, também, frustrar os outros por ser um tanto quanto excessivamente cauteloso e meticuloso. Esta pessoa prefere trabalhar em um ambiente estruturado com responsabilidades claramente definidas, mas que envolva com outras pessoas, de preferência, em uma equipe.</p>
Cobra	<p>Trata-se de um indivíduo muito competitivo e assertivo, por natureza. Sente-se seguro de si em quase tudo o que faz. É inquisitivo e bastante voltado para resultados. Prestígio e oportunidade constituem importantes fatores, bem como a necessidade de fazer negociações em uma base pessoa a pessoa. Constante e meticuloso é confiável e previsível e sente uma necessidade de entender os motivos e o modo de funcionamento de tudo. Se for necessário é capaz de enfrentar situações de antagonismo e confrontações face a face. Costuma acompanhar suas obrigações até o final, mas pode ser que precise de alguma ajuda, ao iniciar um novo projeto. É capaz de trabalhar duro, ater-se a uma tarefa e lidar com a rotina . Por natureza, será tanto disciplinado como formal. É extremamente sério, seu estilo não é muito comunicativo e prefere trabalhar isolado. É provável que demore muito para desenvolver um relacionamento e confiar nas pessoas. Pode apresentar uma tendência para se mostrar irritado e brusco. Prefere trabalhar muito mais com uma equipe do que como membro de uma.</p>
Gafanhoto	<p>Trata-se de um indivíduo sistemático e lógico, um planejador e um pensador com necessidade inerente de fazer tudo certo. Demonstrar empenho e determinação, iniciativa própria, além de um interesse razoável por pessoas como por coisas. Apesar de ser relativamente forte e assertivo em sua abordagem, pode não gostar de confrontações face a face , embora não fuja delas. Garante-se com fatos e números e irá preparar-se para a maioria das eventualidades. Desenvolve bons relacionamentos, procura ser exato, sendo, além disso, um investigador consciencioso dos fatos. Seu trabalho deve ter natureza uma natureza que permita chegar até os detalhes básicos relativos ao funcionamento</p>

	<p>de um sistema , etc. Gosta de variedades e desafios em seu campo. Em suma, se este indivíduo trabalhar em sua própria área de conhecimento, então, a decisão, normalmente, será tomada, de uma maneira rápida e perspicaz. Contudo, se houver necessidade para que tome uma decisão em uma área não anteriormente coberta por sua formação ou experiência, irá carecer de tempo para assimilar todos os fatos, entender todos os prós e os contras, fazer uma nova verificação e, só então, finalizar o processo da tomada de decisão. Esta pessoa prefere um ambiente de trabalho estruturado e trabalhar em uma área especializada ou técnica, na qual o conhecimento pode ser tanto adquirido como transmitido. Gosta de conhecer pessoas e prefere um serviço que identifica um desafio claro.</p>
<p>Iguana</p>	<p>Trata-se de um indivíduo amistoso, expansivo e diplomático que tem a capacidade de verbalizar, com entusiasmo, sobre temas técnicos, especializados e factuais, às vezes, considerados aborrecidos por outras pessoas. Adequa-se melhor à apresentação positiva de idéias, projetos, conceitos de terceiros. É improvável que assuma uma atitude agressiva, se desafiado, e pode muito bem ceder, quando confrontado. É sensível e, com freqüência, está ciente das atitudes tomadas pelos outros, sobretudo se tiverem uma natureza antagonística. Gosta da diversidade, tanto em termos de tarefas como pessoas e, como se sente ansioso para agradar, raramente antagoniza alguém de forma intencional. Irá, sempre que possível, evitar medidas de disciplina. Sua autoridade reside capacidade de transmitir informações especializadas ou técnicas, ou seja, sua autoridade é a de um “expert”. Irá esforçar-se para obter a aprovação dos outros, sobretudo de seus colegas e superiores. Sua tendência para o perfeccionismo pode acabar irritando os menos detalhistas. É, em suma, um promotor entusiasmado e não deve ser solicitado a impor nada. Trabalha com muita energia e com um bom ritmo e, em geral, adapta-se bem á maioria das situações e das pessoas. Está constantemente em busca do reconhecimento público e da certificação de que não está antagonizando ninguém.</p>
<p>Jacaré</p>	<p>Tem modos cuidadosos e conservadores e raramente ofende outros com intenção. É visto como um indivíduo adaptável e alguém que, com freqüência, quer fazer concessões para que possa atender às necessidades dos outros e alcançar metas. Entretanto, pode-se mostrar um rigoroso em relação à disciplina e à ordem, e, por natureza, irá acatar procedimentos, políticas e regras. Tende a adotar uma abordagem tradicional. Com freqüência, pode ser visto por uma pessoa mais flexível como sendo arbitrário, irredutível e, algumas vezes, até</p>

	<p>um pouco rígido. Tende a ser tanto lento como cauteloso em suas decisões, em virtude de seu empenho para que tudo saia exatamente certo. Mostra-se escrupuloso e exato em seu trabalho, prestando muita atenção aos detalhes. Prefere seguir tudo à risca e tem uma habilidade para detectar erros. Como tem uma aversão interna por antagonismos e confrontações, pode hesitar em se envolver com o desconhecido. É extremamente confiável no sentido de que faz um bom trabalho e irá se basear apenas em fatos e precedentes comprovados. Desenvolve seus relacionamentos lentamente e com base na confiança. Como é sensível, pode, com freqüência, enxergar o que não existe e guardar os problemas dentro de si mesmo. Não sendo, de uma maneira geral, explosivo ou facilmente irritável, pode guardar ressentimentos, visto que, apesar de perdoar, não necessariamente irá esquecer. A situação de trabalho ideal deve incluir, com o objetivo de evitar riscos, a concentração em detalhes e garantir a exatidão. Desempenha-se melhor em um ambiente quieto e estável. Não deve haver necessidade, para que discipline os outros. Se tiver autoridade, esta deve residir em seus conhecimentos especializados e na sua experiência. Trata-se de uma pessoa séria, lógica, que aprecia a sinceridade, mas pode encontrar dificuldades em se relacionar com pessoas mais gregárias ou não preocupadas com convenções.</p>
<p>Lagarto</p>	<p>Trata-se de um indivíduo metuculoso e trabalhador que pode ser tanto exigente como determinado. Tem uma natureza prática, estima os fatos e verifica os riscos. Como prefere um ambiente muito bem definido, tente a se especializar. É um indivíduo voltado para o trabalho, muito metódico, um planejador detalhista e um administrador firme. Prático na solução de problemas, analisa as informações e toma decisões de modo factual, ao invés de emocionalmente. Como se sente compelido a finalizar as tarefas de acordo com altos padrões, pode se tornar muito exigente consigo mesmo e com os outros. É provável, porém, que encontre dificuldades em motivar ou influenciar os outros. Tende a mandar, ao invés de persuadir. Não delega facilmente, tendendo a não compartilhar as informações. Embora seja empreendedor, asserção e tenha iniciativa própria, não é provável que comece algo de maneira rápida e vai querer estabelecer seu próprio ritmo. Desenvolve compreensão e conhecimento especializado, estabelece padrões e delibera antes de tomar decisões. Frio, sério e reservado, pode dar a impressão de não ser comunicativo e de ser inacessível. De uma maneira não expansiva, porém, é gentil e obsequioso com as pessoas em que confia ou que pertençam ao seu grupo. Ouve os outros e gosta</p>

	de ser útil. É bastante exato, um bom cumpridor de normas, bem disciplinado e metuculoso. Deseja autoridade, status e desafio. Precisa de procedimentos operacionais padronizados, juntamente com independência de ação no âmbito da estrutura.
Lagosta	Trata-se de um indivíduo gentil e obsequioso que gosta de ajudar e aconselhar os outros. Geralmente, é leal, causa uma boa impressão e deixa os outros a vontade. Não é um comunicador antagônico e, na maioria das vezes, sabe absorver e transmitir informações bem. Sua influência se dá através de seu conhecimento, transmite sinceridade e sabe fazer com que os outros manifestem suas opiniões. É um indivíduo constante, metuculoso e persistente, preferindo lidar com uma tarefa de cada vez. Seu ritmo não é particularmente rápido ou flexível e pode, às vezes, frustrar colegas com maior mobilidade. Embora paciente, não é naturalmente preciso e necessita fazer uso de sua tenacidade, para aplicar-se a trabalhos detalhados, possivelmente cometendo alguns enganos triviais. Pode lhe faltar empenho para agir e mostrar-se hesitante e relutante, nos casos em que não há precedentes. Contudo, é determinado e tenta abrir seu caminho através da perseverança, provavelmente, tornando-se teimoso, firme e até mesmo obstinado, se tudo não ocorrer como programado. É amigável, de “boa paz”, razoavelmente sociável e espelha sinceridade. Sendo charmoso e um bom ouvinte, esta pessoa causa uma boa impressão. Gosta de se sentir necessitado e estar bem com todo mundo.
Lince	Trata-se de um comunicador, diplomático, expansivo e amistoso com uma alta necessidade social. É ativo, móvel e alerta, necessitando de diversidade em suas tarefas dentro do âmbito de sua especialização. A inatividade pode vir a frustrá-lo e, embora seja razoavelmente preciso, pode nem sempre mostrar concentração e, por esse motivo, é improvável que seja particularmente bem organizado. Pode faltar-lhe uma capacidade empreendedora e iniciativa própria, preferindo seguir orientações, mas, porém, às vezes, aparecer com idéias novas. Uma vez que saiba como, adapta-se naturalmente, mas pode se mostrar hesitante e excessivamente cauteloso em situações desconhecidas. É persuasivo, aparenta entusiasmo e exerce influência por meio de fatos. Haverá ocasiões, em que não presta atenção no que é dito, pode superestimar sua capacidade e agir segundo um impulso emocional. Na maioria das situações, mostra-se tranqüilo, generoso, equilibrado e cativante. Consciente de sua imagem, sente necessidade de ser estimado e se mostra sensível às necessidades das outras pessoas. Seu desempenho melhora, quando sua auto-confiança é renovada e quando

	<p>seu conhecimento especializado é acatado. Preocupa-se com sua popularidade e necessita de oportunidades para destacar-se. Está à procura de sucesso rápido. Usará de diplomacia para evitar a rejeição e os problemas. Está à procura da apreciação sincera e do reconhecimento por suas realizações.</p>
<p>Mariposa</p>	<p>Paciência, controle e capacidade de deliberação caracterizam o comportamento usual deste indivíduo amável e tranqüilo que costuma planejar seu trabalho cuidadosamente e se comporta de modo consistente e bem direcionado. Além disso, sendo modesto e atencioso com os demais, se dá bem com a maioria das pessoas. Uma vez inserido na rotina de um trabalho estabelecido, é capaz de manter um ritmo constante e de ser um executor consistente, movendo-se com uma moderação calculada. É prestativo, sempre querendo ajudar aqueles, que considera seus amigos. Gosta de estabelecer relacionamentos estreitos com um grupo relativamente pequeno de colegas. Prefere uma base para trabalhar e procura evitar viagens não programadas. Tem preferência por áreas especializadas, por um ambiente de trabalho familiar e por um padrão de trabalho previsível. Precisa de tempo para se adaptar a mudanças. Segurança, reconhecimento sincero e renovação da confiança são fatores importantes para este indivíduo. Necessita de constante inspiração e de condicionamento antes de mudanças. Fornecer ajuda e simplificações do método de trabalho, no início de um projeto, fará com que cumpra os prazos. Não gosta de ser desafiado e tende a se esconder atrás de fatos e números. Além disso, necessita sentir-se parte integrante de um grupo de trabalho. Trata-se de um excelente administrador e, de um modo geral, escrupulosamente metucioso e preciso. Nem sempre dá a impressão de que pertence a uma equipe, mas é, usualmente, seu integrante. As outras pessoas podem considerá-lo mais falante, quando discute um tema de sua especialização. Esta pessoa é motivada pela segurança, sinceridade, apreciação e renovação da confiança. O reconhecimento pelos serviços prestados e a identificação com a empresa também são motivadores importantes.</p>
<p>Mosca</p>	<p>Trata-se de um indivíduo trabalhador e leal que apresenta fortes características para funções administrativas e de especialista. Não é apenas metucioso ou totalmente confiável, mas, também, tem a capacidade de completar o trabalho de uma forma lógica, sistemática e exata. Segue padrões, procedimentos, avalia riscos e examina todos os ângulos de um problema. É amigável, razoavelmente descontraído e despreocupado e possui uma personalidade agradável. Tem equilíbrio e</p>

	<p>deseja ajudar os outros. É trabalhador, respeita a sinceridade, é um membro leal da equipe e muito dedicado a seu departamento/sua organização. Pode haver uma tendência de não responder à resistência, nem de mudar de ritmo rapidamente. Não gosta de ser pressionado por causa de prazos e nem sempre aparenta ser positivo. Gosta do “status quo”, o que às vezes, pode fazer com que fique inflexível e agitado. Pode se mostrar excessivamente paciente com as pessoas que não produzem e, em geral, por demais indulgente e pouco exigente. Uma pessoa muito trabalhadora e solícita. Entretanto, se houver uma deterioração da qualidade dos padrões, irá tornar-se inflexível e seguir tudo ao “pé da letra”. Gosta de justificar seu caso com fatos e números e pode muito bem considerar isso como um último recurso. Esta pessoa é motivada pelo sentimento de pertencer a uma organização ou a um grupo e, em geral, sente-se compelida a evitar situações antagonísticas e de confrontações. A manutenção de um ambiente de trabalho e modo de viver constante, pacato, amigável e seguro é o principal objetivo desta pessoa.</p>
<p>Onça</p>	<p>Por natureza, este indivíduo é metucioso, amigável e sincero. É um trabalhador diligente e prefere fazer parte de uma equipe. É capaz de se dedicar à maioria das tarefas, uma vez que saiba o que se exige dela e tem a capacidade necessária para tolerá-las. É capaz de executar um trabalho detalhado, mas não necessariamente o parecia. Sabe se comunicar bem o mostra empenho no eu faz. Sua abordagem global é agradável, amigável e paciente. Não gosta de coisas por terminar, preferindo ver cada tarefa levada a sua conclusão lógica, antes de passar para outra. Não é provável que este indivíduo se aventure por caminhos perigosos, pois prefere organizar-se e entender minuciosamente o trabalho antes de iniciá-lo. Pode, por esse motivo, ser necessário indicar-lhe um atalho, para que seja capaz de começar o trabalho. Uma vez que engrena, porém, dedica-se com grande tenacidade à tarefa. Lealdade e sinceridade são seus traços naturais e, portanto, valorizados nas outras pessoas também. Tem opiniões fortes e é de difícil demovê-lo , uma vez que formou uma opinião. Pode, com freqüência, frustrar os outros com uma natureza mais móvel, ao relutar em mudar de rumo ou adaptar-se rapidamente. Pergunta “por que” e mostra uma tendência a ver mais do que realmente existe. Basicamente, simpático e grato, pode facilmente ser magoado, apesar de seu manto de dureza. É prestativo e termina suas tarefas. Infelizmente, sua tendência a manifestar opiniões muito fortes e ser teimoso faz com que, às vezes, seja necessária uma abordagem forte no</p>

	<p>gerenciamento, podendo provocar uma confrontação pessoal, dando origem a ressentimentos. Provavelmente, ela deve enfatizar sua independência natural, podendo ser vista pelos outros como teimosamente desafiadora.</p>
<p>Pantera</p>	<p>Este indivíduo é impositivo e assertivo, é muito trabalhador, costuma concluir suas tarefas e tem uma boa dose de perseverança. Pode se mostrar teimosamente independente, é resoluto e, talvez, às vezes, até rígido. Tem paciência de ouvir as pessoas e avaliar suas idéias. É um pensador preciso que pesquisa todos os fatos, ata todas as pontas soltas e é específico, por natureza. Sendo um trabalhador diligente, pode muito bem se mostrar intolerante para com as pessoas que não produzem, embora tenha lealdade e a sinceridade em alta conta. Sendo sério, por natureza, pode ser um pouco lento em se comunicar e pode apresentar uma tendência para não transmitir muitas informações.irá atacar um projeto, acompanhá-lo até o seu término, mas, ao começá-lo, pode se mostrar um pouco lento. Existem indicadores de que resista a mudanças rápidas e de que seja capaz de tomar decisões desprovidas de emoções. Sem dúvida nenhuma, a força é algo que respeita nos outros. Trata-se de um individualista que é independente, tanto em termos de regras como de pessoas. É um tanto cético e, portanto, necessita de tempo, para avaliar e entender plenamente os motivos de tudo.</p>
<p>Polvo</p>	<p>Trata-se de um indivíduo exato, preciso que possui uma necessidade inerente de fazer com que tudo dê certo, característica esta aliada à paciência, previsibilidade, confiabilidade e estabilidade. É um pensador sistemático e lógico e um trabalhador muito mais voltado para as coisas do que para as pessoas. Sente uma necessidade, tanto por segurança como por auto-organização. Está sempre em busca dos porquês e, não se satisfazendo apenas com eles, também, pergunta “como”. É refletido e um tanto quanto cético, por natureza. Apesar de se mostrar incisivo em sua abordagem, não gosta de controvérsias e confrontações cara a cara. Precisa ser aceito socialmente, o que é menos, quando comparado com ser expansivo e gregário. Na verdade, mostra-se um pouco retraído, por natureza e prefere trabalhar sozinho ou na periferia de uma equipe. A autoridade deve estar no conhecimento especializado e a necessidade de motivar os outros deve se limitar às pessoas de disciplinas semelhantes ou com qualificações similares. Sendo quieto e modesto, por natureza, tem uma tendência para não gostar de pessoas excessivamente expansivas. Graças a sua capacidade de se manter a parte, consegue tomar decisões lógicas,</p>

	<p>desprovidas de envolvimento pessoais. É improvável, porém, que tais decisões sejam tomadas prontamente e, na verdade, pode muito bem ressentir-se de qualquer tipo de pressionamento para acelerar tal processo. Pode nem sempre compartilhar as informações ou delegar serviço, sobretudo se achar que os outros não irão executar o trabalho de maneira adequada. Segurança e um ambiente estruturado, tanto em sua vida profissional como em sua vida particular, são importantes. Os objetivos devem ser claramente definidos e as mudanças devem vir precedidas por explicações.</p>
<p>Piranha</p>	<p>Trata-se de um indivíduo muito otimista e gregário em seu trato com as pessoas. É extremamente influente e persuasivo e mostra-se muito hábil, ao convencer e liderar outras pessoas, de acordo com sua maneira de pensar. Pode ter a tendência de se promover abertamente e de ficar excessivamente entusiasmado sobre seus projetos e habilidades. É naturalmente assertivo e seguro de si mesmo, mas pode deixar de acompanhar até o final suas atribuições e falta-lhe a capacidade de criar dados analíticos. Sua natureza otimista pode levá-lo a uma situação em que tenta fazer coisas ao mesmo tempo. Esse fato pode fazer com que seja necessário estabelecer cuidadosamente prazos, caso se queira que cumpra seus objetivos. Cheio de energia e inquieto, por natureza, e isso pode fazer com que, em certas ocasiões, não acompanhe, nem leve suas atribuições até o final. Sendo móvel, prefere, com frequência, trabalhos que envolvam viagens. Pode não ser um administrador particularmente bom e pode entediar-se com detalhes em excesso. Por natureza, mostra-se aferrado a suas opiniões, em consequência do fato de, por natureza, não ser dado a convenções, além de ser resoluto e muito independente. É provável que assuma riscos com o intuito de ser bem sucedido. Requer liberdade de expressão, excitação e envolvimento emocionais. Distância de controles é um motivador essencial, assim como o envolvimento com pessoas e a chance de ser centro das atenções.</p>
<p>Salamandra</p>	<p>Trata-se de um indivíduo amigável, agradável, móvel e alerta. Com frequência, é tido como verbalmente agressivo. Não dá importância a convenções e pode assumir riscos. Detesta ser supervisionado em excesso. Não gosta de detalhes e pormenores enfadonhos. É persuasivo e bastante tenaz. É um líder forte, embora tente sempre persuadir até não conseguir mais. Gosta de verbalizar. Em geral, mostra uma atitude e uma abordagem positiva. Não é muito cumpridor de normas. Pode se mostrar inflexível em suas opiniões, desafiador e sarcástico. Independente e individualista adora ficar em evidência e deseja, para</p>

	<p>si, a autoridade e o respeito que a acompanha. Não costuma finalizar suas tarefas e, uma vez terminada a tarefa, não gosta de discuti-la, avaliá-la e criticá-la. Pode ficar impaciente com pessoas mais meticulosas e exatas. Não gosta de perder (principalmente prestígio). Quer sempre tentar novas coisas. É socialmente agressivo em todos os aspectos. Trabalha bem em uma área de pessoas. Ressente-se de qualquer tentativa de tirá-lo de cena. Sua capacidade de administrar é fraca, embora seja um bom comunicador. Quer distância de controles, espaço de manobra, apresentar-se de modo favorável, autoridade para agir, ser querido, status, atividade social, ação e diversidade.</p>
<p>Salmão</p>	<p>Trata-se de um indivíduo autoconfiante que é assertivo, expansivo e persuasivo. Gosta de ser estimado e esforça-se continuamente em prol da realização de suas metas, conquistando, para tanto, as pessoas para seu lado. Socialmente agressivo e extremamente móvel. Apresenta a tendência de acreditar que, qualquer que seja a situação, sua habilidade em cativar os outros fará com que se saia vencedor. É um bom líder e se comunica bem. Em geral, otimista e entusiasmado, tem a tendência de superestimar sua capacidade. Não gosta da rotina e dos detalhes básicos e enfadonhos. Por natureza, é um administrador fraco. Pode faltar-lhe um direcionamento objetivo. Gosta de panoramas gerais. Um tanto sentimental e, provavelmente, envolve-se com facilidade. É transparente, pode ser persuadido, assim como persuade as pessoas, sendo impulsivo e impaciente na implantação de novas idéias. Pode se mostrar um tanto ruidoso e animado. Tem muitas idéias/conceitos, embora não particularmente factuais. Gosta de ser o centro das atenções e desempenha-se bem em troca de elogios. Gosta de uma boa vida, e está mais interessado em pessoas do que em coisas. Pode ser superficial e mudar de lado, com facilidade. Prefere relacionamentos breves e ordenados e não costuma ir até o fim em suas atribuições. Nem sempre é discreto, mas raramente é maldoso. É do tipo “eu” e “nós”. Suas decisões podem ser conseqüências de uma impaciência e do desejo de impressionar. Deseja sucesso e tudo aquilo que vem junto. Trabalha para sua própria aclamação. Necessita de liberdade de expressão. Deseja um superior democrático. Precisa adquirir auto-disciplina.</p>

APÊNDICE C

Comparativo dos índices de centralidade do Comitê Gestor entre as RSI – 2004 (matriz de adjacência)

AMIZADE (Centralidades matriz adjacência)	Entrada (Popularidade)	Saída (Expansividade)	Proximidade (Autonomia)	Intermediação (Capacidade de interrupção)	Bonacich (Prestígio)
Cobra	26,00	11,00	92,00	446,8750	0,271
Lagarto	8,00	3,00	118,00	5,4010	0,103
Leão	1,00	5,00	155,00	0,0008	0,068
Lince	20,00	10,00	98,00	319,6090	0,241
Mariposa	27,00	12,00	90,00	292,2780	0,281
Mosca	20,00	10,00	105,00	181,1590	0,221
Onça	3,00	5,00	140,00	10,0560	0,107
Pantera	5,00	6,00	123,00	8,8830	0,096
Polvo	19,00	10,00	102,00	249,6620	0,228
Salamandra	6,00	4,00	122,00	2,8110	0,101
Média global	6,372881	6,372881	1.061,39	64,55	0,1122
CONFIANÇA (Centralidades matriz adjacência)	Entrada (Popularidade)	Saída (Expansividade)	Proximidade (Autonomia)	Intermediação (Capacidade de interrupção)	Bonacich (Prestígio)
Cobra	12,00	7,00	248	527,3910	0,3360
Lagarto	3,00	3,00	292	34,3000	0,0960
Leão	1,00	1,00	337	0,0000	0,0160
Lince	4,00	4,00	282	330,5000	0,1110
Mariposa	8,00	7,00	267	267,5500	0,2140
Mosca	7,00	3,00	271	64,8330	0,1400
Onça	0,00	3,00	3422	0,0000	0,1030
Pantera	2,00	1,00	313	8,6670	0,0250
Polvo	8,00	7,00	300	533,2170	0,2320
Salamandra	5,00	2,00	270	96,4000	0,1260
Média global	2,898305	2,898305	1.663,69	101,61	0,1000
INFORMAÇÃO (Centralidades matriz adjacência)	Entrada (Popularidade)	Saída (Expansividade)	Proximidade (Autonomia)	Intermediação (Capacidade de interrupção)	Bonacich (Prestígio)
Cobra	14,00	2,00	232,0000	57,3330	0,2450
Lagarto	3,00	2,00	283,0000	1,6780	0,0770
Leão	1,00	5,00	292,0000	83,8500	0,0870
Lince	12,00	4,00	237,0000	160,0670	0,2200
Mariposa	18,00	4,00	221,0000	177,5520	0,2970
Mosca	10,00	3,00	241,0000	70,0000	0,1880
Onça	1,00	4,00	1.364,0000	5,5440	0,1320
Pantera	2,00	4,00	334,0000	11,0110	0,0930
Polvo	10,00	4,00	1.386,0000	105,1890	0,2260
Salamandra	2,00	1,00	298,0000	0,0000	0,0690
Média global	3,51	3,51	2.133,83	41,87	0,1080

APÊNDICE D

REGISTROS DO PROCESSO DE QUALIDADE



Evento interno que deu início ao processo da Qualidade no ano de 1997.



Certificação ISO 9001 envolvendo todos os processos da empresa, em 1999.



Workshop realizado para elaboração do primeiro Planejamento Estratégico sistematizado, em 2000.

APÊNDICE E

PROGRAMA TUDO CONFORME

Em virtude dos problemas recorrentes e da não finalização de algumas ações, as quais não eram internalizadas ao dia a dia da empresa, faltava algo que evitasse que mais uma vez esses aspectos que estavam sendo retomados não fracassassem. Surgiu a idéia da criação de um programa que tratasse de forma assertiva tais aspectos através da participação de todos, numa espécie de gincana. Também, para não criarmos o sentimento de “algo mais” resgatamos um programa que tinha sido lançado a cerca de um ano e remodelamos para atender os novos objetivos, da seguinte forma:

REGULAMENTO

1 – OBJETIVOS

O programa tem como objetivos:

- **B**uscar melhores práticas de trabalho, alinhadas com a premissa da melhoria contínua e do aprendizado organizacional;
- **I**nternalizar os processos na cultura da organização, necessários à consolidação do modelo de gestão organizacional da Idéia Digital, visando à melhoria do *desempenho* e a agregação de valor aos serviços prestados;
- **P**romover a qualidade de vida e integração dos colaboradores, bem como, a interação da empresa com a comunidade e a preservação do meio ambiente;
- **E**stimular a criatividade, o espírito empreendedor e o respeito ao ser humano por parte dos colaboradores.

2 – PREMISSAS GERAIS

- **Periodicidade:** Deve ter início e fim, em curto espaço de tempo, máximo de 25 dias;
- **Complexidade:** Deve ser de pouca complexidade, em termos de conhecimento específico para realização da tarefa;
- **Recursos:** Os recursos financeiros, disponibilizados pela empresa, para realização das tarefas, devem seguir o procedimento financeiro existente.
- **Repetição:** O colaborador não pode ser sorteado para uma mesma tarefa, no prazo de 90 dias.

3 – CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	O QUE E COMO MEDIR	PONTUAÇÃO MÁXIMA
Objetivos	Verificação através de relatório ou evidências com base nos objetivos de cada tarefa.	30
Prazos	Verificação com base no cronograma mensal do programa.	20
Apresentação do Relatório *	Relatório enviado ao CQ, via e-mail, quando pertinente, descrevendo conteúdo e premissas ** da tarefa.	20
Premissas	Verificação através do cumprimento das premissas de cada tarefa.	30

* Não se aplica às tarefas **Anjo da Guarda, Dia de Folga, Almoço com o Chefe, Atividade Social-Ambiental.**

** Deve ser descrito no relatório a forma de cumprimento de cada premissa da respectiva tarefa.

4 – Cronograma Geral

Datas	Descrição	Quem participa	Horário
Último dia útil do mês	Sorteio	Todos colaboradores da ID	Das 13:00 às 14:00hs
Até o quinto dia útil do mês	*Reunião de Acompanhamento	Todos os sorteados e C.Q.	Das 10:00 às 12:00hs
25/mês ou primeiro dia útil subsequente	*Entrega dos Relatórios, fotos e cumprimento das tarefas	Todos os sorteados	Até 18:00hs
Entre 25 e último dia útil do mês	**Avaliação das Tarefas	Comitê da Qualidade	Das 10:00 às 12:00hs

* Serão agendadas pelo Comitê da Qualidade (CQ), logo após o sorteio.

** Sempre acontecerá após a data de entrega dos relatórios.

5 – Sistemática do Sorteio

O sorteio é público, realizado no horário de expediente, no último dia útil do mês.

Serão sorteados:

- 1- Três cestas básicas entre os colaboradores da copa, motoristas, office- boys e recepcionista;
- 2- Premiação para os melhores colaboradores de obra do mês, conforme critérios em anexo:
 - 1º Lugar – R\$ 150,00*
 - 2º Lugar – R\$ 100,00*
 - 3º Lugar – R\$ 50,00*

- 3- Sorteio das tarefas entre os colaboradores da sede, de acordo com a característica da tarefa.

TAREFAS

1 – Investigação do Indício de Não-Conformidade (N.C)



Objetivo:

Internalizar na cultura da empresa a abertura dos indícios de Não-Conformidade, a fim de conscientizar a equipe de trabalho da sua importância para análise e melhoria contínua dos processos.

Premissas:

- Centralizar o recebimento dos indícios de Não-Conformidade do período, comunicando de imediato a toda a empresa;
- Motivar a equipe de trabalho buscando comprometimento;
- Investigar os indícios de Não-Conformidade no período e gerar relatórios individuais.

2 – Anjo da Guarda



Objetivo:

Promover o bem-estar, o senso de equipe e a solidariedade, aproximando a empresa do ambiente familiar do colaborador, através de mutirões que viabilizem “pequenas” benfeitorias na sua residência.

Premissas:

- Identificar a benfeitoria na residência do colaborador, em comum acordo com o mesmo;
- Elaborar orçamento com o custo da benfeitoria para validação junto ao Comitê da Qualidade (em qualquer momento);
- Promover e coordenar um mutirão, envolvendo todos os colaboradores que possuam aptidões inerentes à benfeitoria, de forma voluntária;

- Registrar através de fotos as benfeitorias realizadas (antes e depois) e enviar ao CQ para serem reveladas;

3 – Melhoria de Processos



Objetivo:

Enfatizar a importância da melhoria contínua e o exercício do aprendizado organizacional, aguçando o senso crítico e a visão sistêmica do colaborador.

Premissas:

- Fazer levantamento do processo junto aos colaboradores envolvidos;
- Elaborar instrução, propondo melhorias. Caso já exista a instrução, analisar e sugerir mudanças. Em ambos os casos apresentar relatório;
- Validar com os envolvidos as sugestões.

4 – Dia de Folga



Objetivo: Proporcionar o bem-estar do colaborador, disponibilizando um dia de folga remunerado.

Premissas:

- Negociar previamente com o gestor direto;
- Comunicar a todos de interesse a data da ausência;
- A folga deverá ser retirada dentro do mês do sorteio;

5 – Ambiente



Objetivo: Promover melhorias em nosso ambiente de trabalho, prezando pela organização, limpeza e conscientização da equipe.

Premissas:

- Sugerir as mudanças ou melhorias necessárias, e junto ao Comitê da Qualidade avaliar a sua aplicabilidade;
- Promover a organização, arrumação, limpeza, como também, sugerir outras melhorias. Poderão ser envolvidos colaboradores de interesse na execução da tarefa, desde que voluntariamente.
- Criar uma campanha de conscientização, durante o período, buscando o comprometimento da equipe de trabalho;
- Registrar através de fotos (ou outro recurso) as mudanças realizadas (antes e depois) e enviar ao CQ;
- O processo de manutenção do ambiente deve ser sistematizado pelo colaborador.

6- Visita à Obra

Objetivo: Analisar sob a perspectiva do cliente, os serviços que estão sendo realizados, no período em questão, identificando pontos fortes, bem como propondo oportunidades de melhoria.

Premissas:

- Monitorar, junto aos coordenadores, as obras em execução e planejar as visitas em comum acordo;
- Comunicar ao superior direto e informar à empresa os dias das visitas;
- Visitar no mínimo duas obras;
- Solicitar ao coordenador da obra a sua apresentação à equipe de obra;

7- Evento de Confraternização

Objetivo: Proporcionar um momento de integração e descontração primando pelo bem-estar físico e psicológico da equipe de trabalho.

Premissas:

- Promover um evento no período;
- Criar um ambiente motivacional durante o período (divulgação, chamadas, propaganda boca-a-boca, etc);
- Divulgação, com antecedência mínima de 5 dias corridos, do evento para toda a empresa;

- Reunir a maioria dos colaboradores, entre sede e pessoal de campo;
- Registrar através de fotos o evento realizado e enviar ao CQ;

8 – Almoço com o Chefe



Objetivo: Oportunizar ao líder imediato e um de seus colaboradores um momento de descontração, fora do ambiente profissional, buscando uma maior integração.

Premissas:

- Agendar antecipadamente a data;
- Montar um painel no mural com fotos para ficar em exposição durante o mês subsequente.

9 – Atividade Social ou Meio Ambiente



Objetivo: Buscar a conscientização e o envolvimento da equipe de trabalho em questões relativas à preservação ambiental e ao desenvolvimento social.

Premissas:

- Promover uma campanha durante o período, envolvendo diretamente a comunidade ou impactando positivamente o meio ambiente.
- Criar um ambiente motivacional buscando o comprometimento (voluntário) de todos os colaboradores (divulgação, chamadas, propaganda boca-a-boca, etc), enfatizando a importância destas ações para o bem estar social e/ou para preservação do meio ambiente;
- Registrar através de fotos o evento realizado e enviar ao CQ;

Exemplos: campanha do agasalho, reciclagem, palestras, etc.

10 – Cosme e Damião



Objetivo: Estimular a equipe de trabalho a entender a organização como um sistema integrado (visão sistêmica), onde o papel de cada componente (em qualquer nível de complexidade) e suas inter-relações entre os elementos (internos e externos) que compõem o ambiente da organização são de fundamental importância para o crescimento e desenvolvimento da Idéia Digital. Promover a integração.

Premissas:

- Conviver diretamente com toda a rotina de trabalho (acompanhante) do outro colaborador sorteado (acompanhado), durante um dia, observando as atividades realizadas por este;
- Programar previamente a data e comunicar aos envolvidos (acompanhante e acompanhado);

Crítérios de avaliação para o pessoal de campo:

- Utilização de EPI (Individual) = Todos necessários à realização da atividade.
EPI Básico = Bota, óculos e protetor auricular.
- Fardamento (Individual) = Apresentação completa.
Guarda pó e calça jeans. (Serão fornecidos pela empresa)
- Pontualidade (Individual).
O colaborador deverá cumprir os horários pré-determinados pela empresa.
- Mala de Ferramenta (Individual) = Bom estado, limpeza e conservação. Será fornecida pela Idéia Digital malas individuais de responsabilidade de cada colaborador.
- Organização do almoxarifado (Grupo).
Toda a equipe que estiver alocada na obra deverá ser responsável pela limpeza, conservação e organização do almoxarifado.
- Pasta de Obra (Grupo) = Organização e preenchimento dos Formulários de Obra devidamente assinados. Os diários de Obra deverão ser preenchidos de forma correta e entregues ao cliente para ser assinado diariamente e anexados de forma ordenada na pasta da obra.

- Atualização das Plantas (Grupo) = Estado de conservação e padronização. As plantas deverão ser conservadas em bom estado, sem rasuras e atualizadas conforme andamento do serviço e padrão de atualização.

Após aplicação do questionário de Avaliação Programa Tudo Conforme os dados serão transferidos para uma planilha eletrônica de consolidação, de forma que após as visitas dos Coordenadores, automaticamente seja conhecido os melhores colaboradores do mês.

APÊNDICE F

REGISTROS DO PROGRAMA TUDO CONFORME



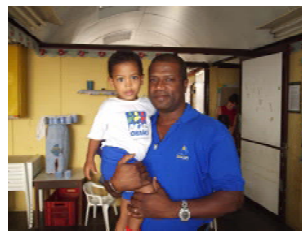
CONFRATERNIZAÇÃO DE 2005

SÓ PÃO C/ SOPA Por Ângelo Santos Programa Tudo Conforme

Tudo em colaboração da Igreja Católica está sendo realizado a partir da terça segunda e terça-feira das 18 e 19 de julho de 2009 com doações para a realização do sopa.

Vamos nos mobilizar para realizar este louvável exercício de cidadania. Toda e qualquer contribuição é válida, pois temos certeza que é de coração.

vamos colorir a vida dos menos favorecidos



AÇÃO SOCIAL

Número de Beneficiários

12 Beneficiários

12 Beneficiários

12 Beneficiários

IBRA
Instituto Beneficente de Assistência Social

Conceição Macedo

Associação Beneficente Conceição Macedo - 2007

Histórico da IBRA

1982 - Fundação do IBRA, sob a presidência de Conceição Macedo.

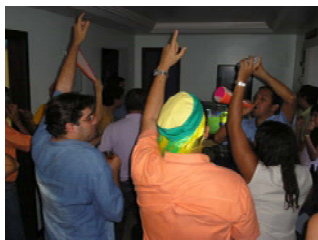
Principais Ações

- Atendimento psicossocial
- Atendimento nutricional
- Atendimento educacional
- Atendimento profissionalizante
- Atendimento jurídico e médico
- Atendimento de saúde bucal
- Atendimento de saúde mental
- Atendimento de saúde física
- Atendimento de saúde emocional
- Atendimento de saúde espiritual



Brasil X Argentina
Vamos torcer juntos

Futebol e Churrasco



EVENTOS DE CONFRATERNIZAÇÃO

Anjo da Guarda Instalação Elétrica



PREMIAÇÃO MENSAL DOS MELHORES COLABORADORES DE OBRA