



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**REDES SOCIAIS E PROCESSOS DE APRENDIZAGEM  
INFORMAL EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

**Priscila Nery Fernandes**

**Brasília – DF  
julho/2009**

Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**REDES SOCIAIS E PROCESSOS DE APRENDIZAGEM  
INFORMAL EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

**Priscila Nery Fernandes**

Professora Orientadora:

**Dra. Catarina Cecília Odelius**

*“Trabalho apresentado em cumprimento às exigências acadêmicas parciais da  
disciplina Estágio Supervisionado em Administração para a obtenção do grau de  
Administradora”*

**Brasília – DF  
julho/2009**

Fernandes, Priscila Nery  
Redes Sociais e Processos de Aprendizagem Informal em uma Empresa  
de Telecomunicações / Priscila Nery Fernandes – Brasília, 2009.  
77 f. : il.

Monografia – Universidade de Brasília, Departamento de Administração,  
2009.

Orientação: Profa. Dra. Catarina Cecília Odélius, Departamento de  
Administração.

1. Redes Sociais. 2. Processos de Aprendizagem. 3. Aprendizagem  
Informal. I. Título.

CDU 65.01

Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**REDES SOCIAIS E PROCESSOS DE APRENDIZAGEM  
INFORMAL EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna:

**Priscila Nery Fernandes**

Catarina Cecília Odelius, Dra.  
Professora Orientadora

Pedro Paulo Murce Meneses, Dr.  
Professor-Examinador

Brasília, 03 de julho de 2009.

À minha família por ter sido companheira e paciente durante a minha jornada universitária e por sempre ter me apoiado e confiado nas minhas escolhas.

A Deus por estar presente em cada momento da minha vida, guiando e iluminando o meu caminho.

À minha família por me aconselhar nos momentos certos, sempre me apoiando em minhas decisões e lutando junto comigo em busca dos meus ideais. Aos meus pais, Nilton e Mônica, por terem me ensinado a ser determinada e persistente no alcance dos meus objetivos, sempre me incentivando a encarar os obstáculos como excelentes desafios para a minha aprendizagem e a jamais desistir sem antes tentar superá-los. Aos meus irmãos, Natália e Jairo, por serem companheiros, pacientes e compreensivos em meus momentos de ausência durante esses últimos anos.

Ao meu namorado, Victor, que sempre tem me apoiado, por sua paciência, confiança e incentivo a seguir em frente mesmo que tudo indique que nada dará certo.

Aos meus amigos, companheiros de UnB, por terem contribuído para a minha formação acadêmica e por participarem do meu desenvolvimento nesses últimos anos, principalmente: à Elisângela, exemplo de força de vontade e perseverança; e à Késia e Lorena que estiveram ao meu lado nos últimos semestres, sempre apoiando uma a outra em todos os momentos, inclusive durante os problemas que passamos e enfrentamos juntas para entregar o projeto e os trabalhos de outras disciplinas.

À Giselle Moreira, Carlos Cidade e Francisco por terem propiciado a oportunidade para o aumento dos meus conhecimentos profissionais.

À minha orientadora, Professora Catarina Cecília Odelius, por sua paciência e por ter confiado na minha capacidade de superar os desafios propostos.

Aos professores da equipe de Estágio Supervisionado, sempre presentes. E a todos os professores que participaram da minha jornada na Universidade de Brasília.

À Maria Conceição e Luciene por me auxiliar na coleta de dados, incentivando os colaboradores a participarem da pesquisa.

À empresa pesquisada e os seus colaboradores, por ter me aberto as suas portas para que este trabalho fosse realizado.

À Mariana Farias, por ter me ensinado a utilizar o programa UCINET e *NetDraw*.

"A administração é uma questão de habilidades, e não depende da técnica ou experiência. Mas é preciso antes de tudo saber o que se quer."

Sócrates

## RESUMO

Nas últimas décadas as organizações têm buscado novas práticas organizacionais visando aperfeiçoar seus modelos de gestão e manter a qualidade de seus processos voltados ao desenvolvimento de suas principais atividades e aprimoramento de seus colaboradores. Esse contexto tem influenciado as organizações a compreenderem os ambientes individual, grupal e organizacional e a como utilizar essas informações para desenvolver seus colaboradores. Este estudo objetivou identificar e descrever características das redes sociais associadas aos processos de aprendizagem informal na Gerência de Vendas Governo Federal de uma empresa de telecomunicações. Sendo assim, buscou-se identificar os processos de aprendizagem informal e as principais características das redes, para, posteriormente, descrever as características das redes sociais que estão associadas aos processos de aprendizagem informal. Essas redes relacionadas à aprendizagem informal permitem que o ambiente organizacional se torne mais flexível e capaz de se adaptar às mudanças no mercado, principalmente por facilitar as interações entre funcionários de diversos setores e despertar a necessidade do aprendizado coletivo e organizacional. Para isso, escolheu-se uma pesquisa do tipo censitária e descritiva, tendo como instrumento de coleta de dados um questionário constituído de dois blocos: (1) redes sociais e processos de aprendizagem, baseado em Haythornthwaite (2006); e (2) dados sócio-demográficos. Foram aplicados 48 questionários entre os colaboradores, mas apenas 33 foram considerados válidos. Os resultados da pesquisa indicaram que a aprendizagem informal está nos conteúdos relacionados aos processos internos, sistemas de informática e atividades comerciais, disponibilizados por meio de processos de aprendizagem como conversas informais, exemplos, questionamentos e convivência. As redes apresentaram elevado grau de afinidade entre os membros indicados, baixo grau de centralidade e densidade indicando a fragilidade da estrutura dessa rede. Com isso, foram identificadas algumas características das redes que estão associadas aos processos de aprendizagem informal como: (1) presença de especialistas periféricos; (2) conectores centrais das redes; e (3) divisão em cliques.

1. Redes Sociais

2. Processos de Aprendizagem

3. Aprendizagem Informal

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	14
1.1	Contextualização e Delimitação do Tema .....	15
1.2	Formulação do problema.....	16
1.3	Objetivo Geral.....	18
1.4	Objetivos Específicos .....	18
1.5	Justificativa e Relevância .....	18
1.6	Métodos e Técnicas de Pesquisa.....	19
1.7	Estrutura e Organização do Trabalho.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1	Aprendizagem em Organizações .....	21
2.1.1	Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem .....	24
2.1.2	Aprendizagem em Nível Individual.....	25
2.1.3	Aprendizagem em Nível Organizacional .....	27
2.1.4	Aprendizagem Formal, Informal e Não-Formal .....	28
2.1.5	Aprendizagem Informal .....	29
2.2	Redes .....	31
2.2.1	Redes Sociais .....	32
2.2.2	Análise de Redes Sociais .....	33
2.3	Relação entre Aprendizagem e Redes .....	35
2.4	Relato de Resultados de Pesquisas Semelhantes .....	36
2.4.1	Estudos Relativos à Aprendizagem .....	36
2.4.2	Estudos Relativos às Redes .....	38
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	41
3.1	Delineamento da pesquisa .....	41
3.2	Caracterização do Ambiente .....	41
3.3	População e amostra.....	45
3.3.1	Dados Sócio-demográficos .....	45
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	47
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	48
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	50
4.1	Análise dos Conteúdos e Processos de Aprendizagem .....	50
4.2	Análise das Redes Sociais .....	54
4.2.1	Rede de Aprendizagem .....	55

4.2.2	Rede de Ensino .....	59
4.3	Redes Sociais e Processos de Aprendizagem Informal .....	62
5	CONCLUSÃO .....	64
6	REFERÊNCIAS.....	66
	APÊNDICES.....	72
	Apêndice A: Modelo do Instrumento de Coleta de Dados .....	72
	ANEXOS.....	77
	Anexo A: Evolução dos conceitos de redes no nível organizacional.....	77

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: A dinâmica da aprendizagem.....	22
Figura 2: Modelo básico do processo de Aprendizagem Individual.....	26
Figura 3: Estrutura e conteúdos transacionados.....	33
Figura 4: Divisão Regional.....	43
Figura 5: Participação de mercado da Telefonia Móvel no Brasil (adaptado).....	44
Figura 6: Idade.....	46
Figura 7: Cursos de Especialização.....	46
Figura 8: Tempo de trabalho na Gerência de Vendas Governo Federal.....	47
Figura 9: Tempo de trabalho na Empresa.....	47
Figura 10: Processos de aprendizagem (como aprende ou aprendeu).....	51
Figura 11: Processos de aprendizagem (como ensina ou ensinou).....	52
Figura 12: Legenda dos cargos.....	54
Figura 13: Laços da rede de aprendizagem.....	56
Figura 14: Conectores da rede de aprendizagem.....	58
Figura 15: Laços da rede de ensino.....	59
Figura 16: Conectores da rede de ensino.....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Níveis e Processo de Aprendizagem.....	23
Quadro 2: Concessionárias e Empresas-espelho. ....	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Conteúdos transacionados por processos de aprendizagem.....	51
Tabela 2: Conteúdos transacionados por processos de ensino.....	53
Tabela 3: Centralidades da rede de aprendizagem.....	57
Tabela 4: Centralidades da rede de ensino.....	61

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**Anatel** - Agência Nacional de Telecomunicações

**AO** - Aprendizagem Organizacional

**ARS** - Análise de Redes Sociais

**BrT** - Brasil Telecom

**CTBC** - Companhias de Telecomunicações do Brasil Central

**Embratel** - Empresa Brasileira de Telecomunicações

**EnANPAD** - Encontro da ANPAD

**GVGF** - Gerência de Vendas - Governo Federal

**AO** - Organizações de Aprendizagem

**PIB** - Produto Interno Bruto

**RAE-eletrônica** - Revista de Administração de Empresas Eletrônica

**RS** - Redes Sociais

**SMC** - Serviço Móvel Celular

**SPSS** - *Statistical Package for Social Sciences*

**STFC** - Serviço Telefônico Fixo Comutado

**Telebrás** - Telecomunicações Brasileiras S.A.

**TNL** - Telemar Norte Leste S.A.

**TV** - Televisão

# 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas as organizações têm buscado novas práticas organizacionais visando aperfeiçoar seus modelos de gestão e manter a qualidade de seus processos voltados ao desenvolvimento de suas principais atividades e aprimoramento de seus colaboradores, estes considerados para algumas empresas o seu principal investimento.

Diante disto, destacam-se vários temas relativos às novas formas organizacionais, como flexibilidade, redesenho organizacional, novos paradigmas, pós-modernismo e, de uma forma mais específica, equipes de trabalho, *empowerment*, organizações de aprendizagem e redes organizacionais (DELLAGNELO; SILVA, 2000, apud FERNANDES, 2004, p. 39).

Com base nesse contexto, Oliveira e Vannale (2003) acreditam que a aprendizagem organizacional passou a ser considerada uma vantagem competitiva, “a qual envolve meios capazes de difundir o conhecimento com o objetivo de solucionar problemas, mudar ou manter comportamentos, criar novos conceitos e transmitir informação” (p. 1).

Contudo, conforme Perin *et al.* (2006), diversos autores (TSANG, 1997; POPPER; LIPSHITZ, 2000) ressaltam a existência de divergências em relação aos mecanismos e processos de aprendizagem: se é algo inerente ao indivíduo ou a organização; se esse processo é um fenômeno sistêmico que mesmo com a ausência de um indivíduo estratégico o processo de aprendizagem continuará a se perpetuar entre a estrutura organizacional etc.

O processo de aprendizagem ocorre em três níveis: individual, coletivo e organizacional. Para Ahmad (1994, apud LUCENA; CUNHA, 2001), é na aprendizagem organizacional que a aprendizagem informal se torna mais aparente, pois no ambiente de trabalho a aprendizagem é resultado de “atividades informais como, por exemplo, observando e imitando outros, fazendo o trabalho, cometendo erros, tentando e errando, refletindo ou, em resumo, aprendendo por meio da experiência” (p. 4).

Segundo Antonello (2007), o tema rede social tem se revelado importante principalmente por permitir a compreensão de “como as pessoas, individualmente e coletivamente, pensam, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos em suas atividades de trabalho” (p. 224).

Borgatti e Cross (2003) enfatizam que a rede social pode enriquecer o estudo da aprendizagem organizacional ao “modelar as características de aprendizagem em relacionamentos que se baseiam em busca e compartilhamento de informação” (p. 433, tradução nossa). Para Castells (2003, apud CÂMARA; ROCHA; IPIRANGA, 2006) “as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações, tornando-se a chave da flexibilidade organizacional e do desempenho empresarial” (p. 5).

Essas redes organizacionais podem ser internas compostas por relações entre os membros da empresa (formais, devido à hierarquia ou atribuições de atividades; informais, devido aos graus de confiança, amizade ou de informação) ou externas, construídas com fornecedores, clientes e parceiros.

Guisi e Martinelli (2005) relatam a existência de paradoxos a respeito da estruturação, do contexto no qual estão inseridas e nas suas formas de manifestação. Para Sydow e Windeler (1998, apud BORGATTI; FOSTER, 2003), devido ao seu histórico, “talvez isso não seja nenhuma surpresa que o estudo de redes organizacionais tenha gerado ‘diversificados, variados, incoerentes e contraditórios’ achados” (p. 996, tradução nossa).

As redes sociais associadas à aprendizagem informal permitem que o ambiente organizacional se torne mais flexível e capaz de se adaptar às mudanças no mercado, principalmente por facilitar as interações entre funcionários de diversos setores e despertar a necessidade do aprendizado coletivo.

No caso dos setores de telecomunicações, mais especificamente a diretoria de vendas, a aprendizagem informal é um fator primordial para acompanhar mudanças regulamentais que possam intervir hoje ou futuramente no modelo de gestão e nos produtos ofertados a sua carteira de clientes.

A presente pesquisa tem como foco identificar as características presentes nas redes sociais da Diretoria de Vendas de uma empresa de telecomunicações que favorecem a aprendizagem informal.

## **1.1 Contextualização e Delimitação do Tema**

Bittencourt e Azevedo (2006) reconhecem que o mais importante é que as empresas se preocupem com a sua “capacidade de aprender continuamente, ou seja, sua capacidade de adaptar-se” (p. 112) às mudanças e tendências superando

os desafios e criando oportunidades para se desenvolverem, em vez de direcionarem os seus esforços para “o que a organização aprende” (p. 112),

Probst, Raub e Romnhardt (2002, apud ANTONELLO, 2007) consideram que a aprendizagem individual é uma condição fundamental para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. E de acordo com Lundberg (1995, apud ANTONELLO, 2007), se aquela aprendizagem não for compartilhada para os níveis coletivo e organizacional de aprendizagem, poderá ser dissipada, perdida, não contribuindo para o compartilhamento de conhecimento fundamental para perpetuar as boas práticas organizacionais.

A aprendizagem organizacional vem destacar que as aparentes contradições e respostas únicas [perante o mercado] são apenas uma forma restrita de enxergar a realidade (BITTENCOURT; AZEVEDO, 2006, p. 112). A partir desse princípio, a aprendizagem informal pode ser um facilitador nesse processo, por estar presente no cotidiano dos indivíduos por meio da estruturação de redes sociais, seja por confiança, amizade ou baseada na necessidade de se obter alguma informação.

No caso do setor de telecomunicações no Brasil, por ter enfrentado várias mudanças significativas na sua estrutura após o período de privatizações, referentes ao sistema regulatório, às fusões e aquisições, a aprendizagem individual e organizacional passa a ser um fator primordial para manter os seus funcionários cientes desses fatos e aptos a acompanhar as interferências dessas mudanças na atuação dessas empresas, na divulgação dos produtos e serviços ofertados aos seus clientes, na busca de um modelo de gestão que melhor se adapte a essas alterações, e na contratação e desenvolvimento desses colaboradores.

Além disso, as concessionárias e empresas-espelhos tiveram que criar uma estrutura que facilitasse a sua adequação aos critérios estabelecidos nas normas regulatórias voltadas para a melhoria e ampliação dos serviços ofertados assim como universalizar os serviços de modalidade pública para uma maior parcela da população.

## **1.2 Formulação do problema**

Em setores que sofreram diversas mudanças estruturais e gerenciais se torna importante o estudo a respeito de redes sociais e os processos de aprendizagem, pois a dinâmica das mudanças econômicas, políticas e sociais

incentivam as empresas a reverem os seus conceitos e criarem estratégias que garantirão uma maior flexibilidade organizacional para se adaptarem a um novo contexto advindo com a globalização, o que favorecerá a sustentabilidade dos seus negócios e propiciará uma melhor articulação com seus funcionários.

Antonello (2007) enfatiza que a aprendizagem tem sido cada vez mais abordada no meio acadêmico, principalmente a sua relação com as mudanças ocorridas no meio organizacional, por facilitar a investigação e compreensão da sua influência em âmbito individual e organizacional.

Revisões de literatura já consideradas clássicas (NONAKA, TAKEUCHI, 1997; LIPSHITZ, 2000; EASTERBY-SMITH, ARAÚJO, 2001; LIPSHITZ, POPPER, 2005) apontam inúmeras tensões e lacunas na análise de trabalhos teóricos na área de aprendizagem organizacional (LOIOLA, PORTO, 2008).

Para Rhee (2004) há diversos autores que relatam a importância das redes sociais na aprendizagem (por exemplo, Baum; Ingram, 1998; Darr *et al.*, 1995, Hansen, 1999; Haunschild; Beckman, 1998; McEvily; Zaheer, 1999; Uzzi, 1996). O autor complementa com a visão de Podolny e Page (1998) que sugerem duas formas nas quais as redes podem promover a aprendizagem: por meio da criação de redes de aprendizagem e na possibilidade de fornecer informações distintas do seu grupo.

No entanto, a maioria dos trabalhos relativos às redes e aprendizagem tem-se focado exclusivamente quanto à forma como a dimensão espacial das redes aumenta o desempenho da aprendizagem (RHEE, 2004, p. 933, tradução nossa). O autor afirma que “esse enfoque pode ser considerado limitado, na medida em que os benefícios da aprendizagem de uma rede também são afetados por causa da relevância da informação atual” (p. 933, tradução nossa).

Em relação ao tema redes, segundo Ghisi e Martinelli (2005), os quesitos referentes ao processo de formação de redes, dimensões e qualidade de relações são tópicos de pesquisa com pouca ou quase nenhuma exploração. Os mesmos autores enfatizam que para Nohria e Eccles (1992, apud GHISI; MARTINELLI, 2005, p. 2) o estudo de redes é fundamental, pois:

- (1) as organizações constituem uma importante rede social e, portanto, devem ser discutidas e analisadas dessa forma;
- (2) o ambiente organizacional, caracterizado pelo conjunto de empresas que se interligam e se interagem continuamente, propicia uma análise mais abrangente; e
- (3) as atitudes e comportamentos dos atores organizacionais podem ser mais

bem compreendidos sob a forma dos relacionamentos e interações entre eles.

No caso da empresa pesquisada, principalmente na diretoria de vendas voltada aos clientes corporativos (órgãos governamentais), as redes sociais são construídas por meio do próprio processo de aprendizagem tanto nos níveis organizacional e individual. Os novos funcionários dessa empresa precisam interagir de forma rápida e constante com os outros membros da sua diretoria, pois só assim terão condições suficientes para realizar adequadamente as suas atividades.

Com base na importância desses temas no contexto organizacional, o presente estudo buscará responder a seguinte questão:

***Quais são as características das redes sociais que estão associadas ao processo de aprendizagem informal na Diretoria de Vendas de uma empresa de telecomunicações?***

### **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo deste estudo é identificar e descrever características das redes sociais associadas aos processos de aprendizagem informal na Diretoria de Vendas de uma empresa de telecomunicações.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Com base no objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos para alcançá-lo:

- Identificar os processos de aprendizagem informal;
- Identificar as principais características das redes; e
- Descrever as características das redes sociais que estão associadas aos processos de aprendizagem informal.

### **1.5 Justificativa e Relevância**

O processo de aprendizagem é uma das preocupações das empresas que atuam no setor de telecomunicações, principalmente no quesito de como mantê-lo contínuo em um ambiente repleto de mudanças e contingências, tanto estruturais

quanto gerenciais, que interferem no modelo de gestão e na forma como a organização atuará para uniformizar as informações centrais entre os seus funcionários para que as atividades sejam realizadas conforme a nova necessidade estabelecida no próprio mercado regulador. Esses fatos criaram as condições necessárias para o desenvolvimento de competência tecnológica de gestão e operação do sistema, desenvolvimento de produtos e processos produtivos e instalação de infra-estrutura e redes (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

A partir disso, as redes sociais facilitam esse processo possibilitando uma melhoria no fluxo de informação ultrapassando os limites impostos no ambiente organizacional, utilizando indivíduos chaves para atuar como conector central entre os grupos.

Segundo Malcom, Hodkinson e Colley (2003), esses indivíduos centrais podem usar a aprendizagem informal baseada em experiências e histórias do cotidiano da empresa, interesses e necessidades dos indivíduos e da organização, contribuindo assim para o desenvolvimento dos profissionais inseridos nesse ambiente organizacional.

Desta forma, buscou-se com o presente estudo identificar e descrever características das redes sociais da Diretoria de Vendas de uma empresa de telecomunicações e analisar quais delas estão associadas ao processo de aprendizagem informal. Essas informações poderão auxiliar a empresa a compreender a sua estrutura, incentivá-la a investir nesses pontos para melhorar o relacionamento com os seus funcionários e o preparo deles diante da turbulência de mudanças do setor de telecomunicações.

## **1.6 Métodos e Técnicas de Pesquisa**

A presente pesquisa foi do tipo descritiva, visando identificar características das redes sociais da Diretoria de Vendas de uma empresa de telecomunicações e quais delas estão associadas ao processo de aprendizagem informal.

Para isso, escolheu-se como instrumento de coleta de dados em questionário constituído de dois blocos: (1) redes sociais e processos de aprendizagem; e (2) dados sócio-demográficos. Esses dados foram analisados qualitativa e quantitativamente, com a utilização do SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) para a tabulação dos dados, auxílio do *Microsoft Excel* para a

geração dos gráficos e do programa UCINET para processar os dados das redes sociais presentes na Gerência de Vendas Governo Federal (GVGF).

## **1.7 Estrutura e Organização do Trabalho**

O trabalho foi estruturado da seguinte forma:

O Referencial Teórico abordará as definições de aprendizagem em organizações; a diferença entre aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem; definições de aprendizagem em níveis individual e organizacional, aprendizagem formal, informal e não-formal; redes; redes sociais; Análise de Redes Sociais; relação entre aprendizagem e redes; e, por último, relato de resultados de pesquisas semelhantes.

O próximo tópico, Métodos e Técnicas de Pesquisa, envolverá o delineamento da pesquisa, a caracterização do setor de telecomunicações, da concorrência e da empresa pesquisada, a definição da população e da amostra que participará do estudo, caracterização do instrumento de pesquisa e dos procedimentos de coleta e análise dos dados.

No tópico Apresentação e Discussão dos Resultados será realizada a análise dos dados da pesquisa e comentários em relação aos principais resultados obtidos.

Por último, será apresentada na Conclusão, de forma sucinta, a idéia central da pesquisa, desenvolvida as conclusões dos principais pontos do estudo que permitiram o alcance dos objetivos propostos, assim como, exposto a importância do estudo e recomendações de pesquisas futuras a respeito da temática.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os conceitos fundamentais a respeito dos temas aprendizagem e redes: principais definições, formas, pesquisas relativas ao assunto e relação entre redes sociais e aprendizagem.

### 2.1 Aprendizagem em Organizações

O processo de aprendizagem organizacional, para Fleury e Fleury (1997), assume novos contornos e grande relevância devido ao rápido processo de mudança por que passam não só as organizações, mas as pessoas e a sociedade como um todo, sendo necessária uma nova maneira de pensar e agir para garantir a competitividade (ANDRADE; STEFANO, 2008, p. 2).

O debate sobre o conceito de aprendizagem organizacional foi apresentado por Prange (2001), que discute o sujeito da aprendizagem, ou seja, quem aprende. Fleury e Fleury (2004) tentam equacionar esta questão argumentando que a aprendizagem pode ocorrer em vários níveis: do indivíduo, do grupo e da organização. Já Bastos *et al.* (2004) reavivam o debate afirmando que a questão do sujeito da aprendizagem talvez seja a principal tensão teórica da área (TAKAHASHI; FISHER, 2007, p. 2).

Os níveis referentes ao processo de aprendizagem consideram que o indivíduo é o elemento central e o caracterizam como dependente dos outros níveis, ou seja, os três níveis estão intimamente relacionados.

Primeiramente, quem aprende? A maioria dos modelos que explicam a aprendizagem organizacional recorre a uma das seguintes metáforas (a) são os indivíduos na organização que aprendem, e o compartilhamento desse aprendizado é a aprendizagem organizacional; (b) a aprendizagem ocorre por meio dos indivíduos, mas vai além destes por estar influenciada por questões sociais, políticas e estruturais; (c) a organização possui um sistema cognitivo análogo ao sistema nervoso humano, por meio do qual ela aprende; (d) a aprendizagem da organização se dá não de forma cognitiva, mas cultural e comportamental (BITENCOURT; AZEVEDO, 2006, p.110-111).

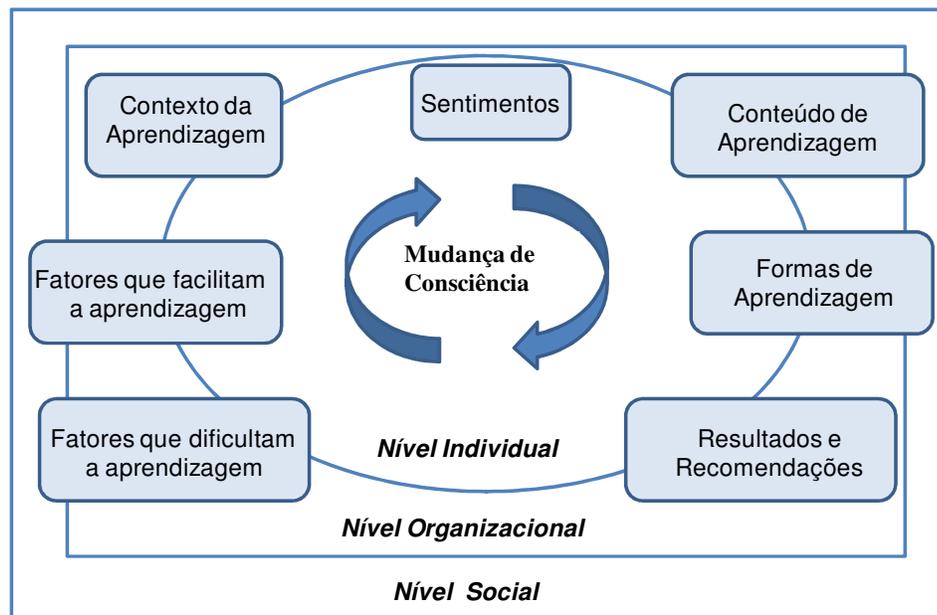
Para Bastos *et al.* (2004) apud Takahashi e Fisher (2007, p. 2):

[...] assumem que são os indivíduos a fonte primária da aprendizagem e que são eles que criam as formas ou estruturas organizacionais, aqueles que abordam a aprendizagem no nível organizacional asseguram que ela é um estágio superior, no sentido de superar a soma das aprendizagens individuais.

O nível individual evidencia a forma única que cada indivíduo irá interpretar as experiências – com base nas suas perspectivas de significado – e determinar seu padrão de ação dentro da organização (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004, p.14).

O nível coletivo ou grupal é composto por experiências em grupo. É importante ressaltar que esse nível de aprendizagem não é uma “agregação das aprendizagens individuais (COHEN, 1990), mas requer alguns processos de partilha e interação” (TAKAHASHI; FISHER, 2007, p.2).

O nível organizacional se refere ao ambiente de trabalho no qual o indivíduo está inserido. Moraes, Silva e Cunha (2004) enfatizam que é neste nível “que se formam os contextos de aprendizagem bem como os fatores que podem formar um clima propício à sua aprendizagem” (p.14).



**Figura 1: A dinâmica da aprendizagem.**

Fonte: Moraes (2000, apud MORAES; SILVA; CUNHA, 2004, adaptado).

A Figura 1 indica as categorias do processo de aprendizagem e os níveis que estas categorias se relacionam. Algumas delas podem ser encontradas em mais de um como é o caso do contexto da aprendizagem que pertence aos níveis individual e organizacional, ou apenas em um deles, como é o caso dos sentimentos no nível individual.

Todas as categorias juntas influenciarão na forma do indivíduo agir diante de diferentes acontecimentos, identificando as suas necessidades no processo de

aprendizagem, influenciando o meio organizacional e social e mudando padrões da rotina e das estratégias grupais.

Versiani e Fisher (2008, p. 20) argumentam que:

O argumento básico é que, embora as organizações possam aprender independentemente de qualquer indivíduo específico, não podem prescindir de todos eles (Kim, 1993; Friedman, 2003; Huysman, 2001), o que coloca a aprendizagem individual não só como condição necessária ao aprendizado das organizações (Argyris, Schön, 1978; Garavan, 1987; Senge, 1990; Nonaka, Takeuchi, 1997), mas também como um modelo para a aprendizagem organizacional (Crossan *et al.*, 1995; Cook, Yanow, 1996; Huysman, 2001; Weick, 2004).

Santana e Diz (2001, apud FRANCO, 2007) dizem que a “aprendizagem individual depende da percepção, da inteligência, da experiência e das necessidades e motivações de cada um” e também, “do ambiente de aprendizagem” (p. 1314).

Segundo Crossan, Lane e White (1999), a aprendizagem em nível organizacional é subdividida em quatro processos: intuição, interpretação, integração e institucionalização. Cada um deles possui *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas) conforme podem ser identificados na Quadro 1.

Os processos de aprendizagem intuição e interpretação correspondem ao nível individual; a integração, pertence ao nível coletivo (grupar) e a institucionalização, ao nível organizacional. Estes processos serão detalhados posteriormente.

NÍVEL	PROCESSO	ENTRADAS/SAÍDAS
Individual	Intuição	Experiências Imagens Metáforas
	Interpretação	Linguagem Mapa Cognitivo Conversação/Diálogo
Grupar	Integração	Entendimento Compartilhado Ajustamento Mútuo Sistemas Interativos
Organizacional	Institucionalização	Rotinas Sistemas de Diagnóstico Regras e Procedimentos

**Quadro 1: Níveis e Processo de Aprendizagem.**

Fonte: Crossan, Lane e White (1999, tradução nossa).

Além disso, a aprendizagem pode ser formal, não-formal e informal. A diferença entre esses tipos depende do planejamento, contexto e orientação de cada modalidade.

Conforme Pires (2008), a aprendizagem formal é comumente intencional, encontrada quando as atividades são planejadas e orientadas e o contexto é mais estruturado. Porém, é reconhecida de alguma forma, seja por diploma ou outros certificados. Decorre da realização de cursos estruturados e ofertados por instituições de ensino e formação.

O autor continua sua explicação e diz que a não-formal possui duas características diferentes da anterior, nem sempre é reconhecida e as atividades não são associadas diretamente com a aprendizagem em instituições de ensino. Essas atividades podem ser decorrentes de interações com grupos da organização ou da sociedade civil (sindicatos, partidos políticos, etc.).

A informal é totalmente o oposto da primeira, o contexto não é estruturado, as atividades são relacionadas ao cotidiano, nem sempre a aprendizagem ocorre de forma intencional ou é passível ao reconhecimento formalizado.

Para Ahmad (1994) apud Lucena e Cunha (2001, p. 4):

A aprendizagem no trabalho é [resultado de] atividades informais como, por exemplo, observando e imitando outros, fazendo o trabalho, cometendo erros, tentando e errando, refletindo ou, em resumo, aprendendo por meio da experiência. Os administradores acadêmicos podem participar periodicamente em atividades formais de aprendizagem, como, por exemplo, em workshops e seminários que são baseados no conceito de instrução, mas aprendizagem no trabalho é predominantemente informal.

O presente estudo focará na aprendizagem informal nos níveis individual e organizacional.

### 2.1.1 Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem

Para facilitar a compreensão do tema aprendizagem, é necessário estabelecer as diferenças entre a aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem.

No âmbito organizacional da aprendizagem existem diversos paradoxos em relação a essa temática. As duas principais vertentes nos artigos brasileiros e internacionais são: (1) aprendizagem organizacional (AO) e (2) organizações de aprendizagem (OA). A primeira é considerada a abordagem dos pesquisadores e a segunda, a dos consultores, pois estes são adeptos à criação de modelos específicos de aprendizagem para alcançar a “perfeição” organizacional.

Segundo Swirski de Souza (2004), a aprendizagem organizacional se refere aos processos que irão promover a aprendizagem enquanto as organizações de aprendizagem abordam uma visão simbólica de uma realidade cotidiana de um grupo, ou seja, é um meio de intervir no processo de aprendizagem conforme um padrão de regras pré-estabelecidas.

Loiola, Nérís e Bastos (2006, apud MARINHO, 2007, p.13) dizem que “a primeira abordagem enfoca teorias, métodos científicos de investigação, enquanto que a segunda prescreve o que as organizações devem fazer para aprender, com base em experiências práticas bem sucedidas”. Além disso, essas abordagens também se diferenciam no direcionamento do processo de aprendizagem, conforme os mesmos autores, enquanto a primeira se preocupa com a aprendizagem em nível individual, grupal e organizacional a segunda, acredita que apenas o foco com a organização é fundamental, pois é a empresa que realmente aprende.

Alguns autores como Tsang (1997, apud LOIOLA; NÉRIS; BASTOS, 2006, p. 118) defendem a junção das duas abordagens, pois “estudos descritivos e prescritivos podem e devem ser entendidos de modo integrado e complementar” (MARINHO, 2007, p. 13).

Para Garvin (1993) apud Fleury (1995, p. 7) a AO pode ocorrer por cinco caminhos: resolução sistemática de problemas; experimentação; experiências passadas; circulação de conhecimento; e, experiências realizadas por outros.

Senge (1990) apud Fleury (1995, p. 6) é um dos principais disseminadores da segunda vertente, OA, por meio de seu livro *A quinta disciplina*. Fleury (1995) argumenta que segundo esse autor a organização precisa desenvolver cinco disciplinas: domínio pessoal (autoconhecimento); modelos mentais (idéias enraizadas); visões partilhadas (meio de incentivar outras pessoas); aprendizagem em grupo (maior desenvolvimento da habilidade coletiva); e, pensamento sistêmico (modelo conceitual em busca do aperfeiçoamento).

### 2.1.2 Aprendizagem em Nível Individual

O conceito de aprendizagem é compreendido a partir de várias perspectivas, sendo principalmente desenvolvido no campo da Psicologia, ao longo de sua história evolutiva (RUAS; ANTONELLO, 2003, p. 205).

A aprendizagem individual (AI) é “um processo mediante o qual o indivíduo gera conhecimento a partir da interpretação e assimilação de informação diversa” (MORENO-LÚZON *et al.*, 2001, apud FRANCO, 2007). O mesmo autor completa dizendo que o processo de aprendizagem individual, de forma geral, ocorre por meio da informação que é assimilada por um indivíduo e futuramente gerará um conhecimento individual, conforme Figura 2.



**Figura 2: Modelo básico do processo de Aprendizagem Individual.**

Fonte: Moreno-Lúzon *e.t al.* (2001, apud FRANCO, 2007, adaptado).

Santana e Diz (2001) enfatizam que a aprendizagem informal depende da percepção, da inteligência, da experiência e das necessidades e motivações de cada um e depende ainda, do ambiente de aprendizagem (FRANCO, 2007, p. 1314). Segundo Ruas e Antonello (2003), a aprendizagem informal tem “impacto mobilizador no conceito e nas práticas de aprendizagem organizacional” (p. 205).

Para autores como Loiola (2008), é preciso verificar o que cada indivíduo aprendeu como meio de compreender o processo de AI, obter informações quanto ao conteúdo efetivamente aprendido por cada indivíduo no nível individual e identificar o grau em que se deu esta aprendizagem.

A aprendizagem neste nível envolve os processos de intuição e interpretação. A intuição é resultante de experiências, imagens e metáforas; envolve a percepção do indivíduo perante determinadas situações e possui um tom crítico desse indivíduo.

Crossan, Lane e White (1999) enfatizam que este processo é “altamente subjetivo, profundamente enraizado nas experiências individuais e muito difícil de vir à tona, examinar e explicar” (p. 536, tradução nossa).

O processo de interpretação envolve a linguagem, a construção de mapas cognitivos, a conversação/diálogo; busca interpretar as informações captadas no subconsciente tornando-as elementos do consciente desse indivíduo; é um meio de contextualizar as informações. A interpretação é uma atividade social que cria e

refina a linguagem comum, clarifica as imagens, compartilha significados e cria a compreensão (CROSSAN, LANE, WHITE, 2006, p. 528, tradução nossa).

Os mesmos autores dizem que o processo de interpretação permite que as percepções individuais sejam compartilhadas com os outros indivíduos inseridos em seu grupo, estes irão interagir e adotar uma postura mais compatível com os fatos expostos.

### 2.1.3 Aprendizagem em Nível Organizacional

A aprendizagem organizacional, segundo Fleury e Fleury (1995, p.19), “é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir ou não a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento” (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005, p.99).

O nível organizacional tem como foco aprimorar as capacidades e habilidades desenvolvidas por funcionários, gerando no meio organizacional, uma conscientização compartilhada por meio de interações que permitam investigar a necessidade de realizar mudanças em seus modelos mentais, maximizando a confiança entre os colaboradores e incentivando outras pessoas a fazerem o mesmo para se aperfeiçoarem. Desta forma, a AO busca difundir conhecimento visando solucionar problemas.

O processo de aprendizagem deste nível é a institucionalização, que engloba as rotinas, sistemas de diagnóstico, regras e procedimentos. Crossan, Lane e White (1999) consideram que esse é “um meio da organização impulsionar o aprendizado de cada um dos membros” (p. 529, tradução nossa) fornecendo um contexto de interações espontâneas para compartilhar diferentes percepções, interpretar, integrar as informações e agir da forma mais coerente possível com o ambiente organizacional.

Porém, os autores ressaltam que para transferir aprendizagem de um indivíduo para um grupo leva bastante tempo assim como de um grupo para a organização como todo. Desta forma, é necessário que a empresa busque meios eficazes de detectar o que realmente precisa fazer e quais decisões precisam ser tomadas para facilitar seu processo de aprendizagem.

A aplicação da aprendizagem em nível organizacional foi condicionada principalmente como socialização no plano organizacional da aprendizagem

individual, treinamento e desenvolvimento (WANG; AHMED, 2002, apud RUAS; ANTONELLO, 2003). Por isso, segundo Haythornthwaite (2006), as empresas precisam identificar “como” e “de que forma” ocorre a aprendizagem organizacional, nos processos formais, não-formal e informal de aprendizagem.

#### 2.1.4 Aprendizagem Formal, Informal e Não-Formal

De acordo com Antonello (2005, p. 185), a aprendizagem formal está mais ligada à “atividade de aprendizagem intencionalmente construídas e normalmente consideradas pertencentes ao domínio de Desenvolvimento de Recursos Humanos”. Dutra (2001) apud Antonello (2005, p. 185), enfatiza que essa forma de aprendizagem ocorre por meio da “educação continuada, treinamento e educação básica, cursos de especialização, mestrado, seminários e workshops”.

Para Livingstone (1999) apud Antonello (2005, p. 185) a aprendizagem informal está relacionada a “alguma atividade que envolva a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade que acontece fora dos currículos que constituem cursos e programas educacionais”. Apesar disso, Antonello (2005, p. 185) enfatiza que Watkins e Marsick (1992) afirmam que esta forma de aprendizagem também pode ser encontrada “em processos formais de ensino”, podendo assim ser “planejada ou não, mas, normalmente, envolve algum grau de consciência que a pessoa está aprendendo”.

A diferença entre essas duas formas de aprendizagem, segundo Marsick e Watkins (2001, p. 25), é que na informal o controle do que está sendo aprendido está exclusivamente nas mãos do próprio indivíduo. Portanto, os mesmos autores acreditam que a “aprendizagem informal geralmente é intencional, mas não é altamente estruturada” (MARSICK; WATKINS, 2001, p. 25, tradução nossa).

Em relação à aprendizagem não-formal, Antonello (2005, p. 186) diz que “embora alguns autores utilizem o termo ‘informal’ e outros o ‘não-formal’, na prática não é possível discernir diferenças entre eles”. A autora baseia a sua argumentação nos estudos de Malcom *et al.* (2003) relativos aos “significados e usos dos termos aprendizagem formal, informal e não-formal”.

Conforme os autores, inúmeras publicações usam estas nomenclaturas sem qualquer definição clara ou empregam definições contraditórias e fronteiriças. Concluem, em sua análise, que há elementos significativos de aprendizagem formal em situações informais e elementos de informalidade

em situações formais; os dois estão indissolavelmente inter-relacionados. A natureza desta inter-relação, os modos como é descrita e seu impacto nos aprendizes e outros envolvidos, relacionam-se muito de perto aos contextos organizacionais, sociais, culturais, econômicos, históricos e políticos nos quais a aprendizagem acontece. Relatam algumas constatações que foram consideradas para realização do presente estudo. (ANTONELLO, 2005, p. 186)

Malcom, Hodkinson e Phil (2003) encontraram alguns paradoxos na definição das fronteiras entre os termos formal, informal e não-formal, pois, para os autores, existem duas “dimensões sobrepostas” que visam integrar a aprendizagem formal e informal: (1) questões teóricas e empíricas relacionadas à aprendizagem cotidiana, fora de instituições de ensino; e (2) discurso político.

A primeira dimensão apresenta as diferenças entre aprendizagem formal e informal, geralmente classificadas, respectivamente, como: vertical (acadêmica); e horizontal (cotidiana). Esta dimensão enfatiza a “onipresença e a eficiência do cotidiano ou aprendizagem informal, em oposição à educação formal” (MALCOM; HODKINSON; PHIL, 2003, p. 313, tradução nossa).

A segunda dimensão aborda as diferenças entre a aprendizagem informal e não-formal. Segundo Malcom, Hodkinson e Phil (2003, p. 314, tradução nossa), a aprendizagem não-formal surgiu quando os “adultos educadores” promoviam uma “educação não-formal” visando capacitar indivíduos desfavorecidos, nos países subdesenvolvidos, com o avanço do capitalismo no mundo.

Apesar disso, Malcom, Hodkinson e Phil (2003, p. 318, tradução nossa) dizem que não afirmam que “sempre é inadequada a utilização de adjetivos, como formal, informal e não-formal para descrever aprendizagem”. Por isso, os autores apresentaram as seguintes reivindicações em seu estudo:

(1) Todas (ou quase todas) situações de aprendizagem contêm atributos de formalidade/informalidade; (2) estes atributos de formalidade e informalidade estão interligados de formas diferentes nas diversas situações de aprendizagem; (3) aqueles atributos e suas inter-relações influenciam a natureza e a eficácia da aprendizagem em qualquer situação; (3) aquelas inter-relações e os efeitos só podem ser devidamente compreendidos se a aprendizagem for analisada em relação a todo contexto em que ocorre. (MALCOM, HODKINSON, PHIL, 2003, p. 318, tradução nossa)

### 2.1.5 Aprendizagem Informal

A aprendizagem informal é qualquer atividade que envolva o exercício de compreensão, conhecimento ou habilidade que ocorre fora do currículo das

instituições de ensino, programas, cursos ou workshops (LIVINGSTONE, 2000, p. 3, tradução nossa).

Livingstone (2000) continua a explicação enfatizando que neste tipo de aprendizagem, seja no nível individual ou coletivo, é realizada por interesse do próprio indivíduo ou grupo. Esse processo nunca acaba e não tem hora nem espaço específico para ocorrer.

Para Marsick e Watkins (2001), a AI “pode ser deliberadamente incentivada por uma organização ou pode ter espaço mesmo que o ambiente não seja altamente propício à aprendizagem” (p. 25, tradução nossa). Os mesmos autores completam dizendo que pode “ocorrer sempre que as pessoas tiverem necessidade, motivação e oportunidade para a aprendizagem” (p. 28).

Alguns estudos (como os de Carter (1995) e Menard (1993)) ilustram que a aprendizagem informal engloba geralmente “significados não planejados e eventos inesperados” (MARSICK, WATKINS, 2001, p. 27, tradução nossa).

Malcom, Hodkinson e Colley (2003) realizaram uma pesquisa com o objetivo de verificar as diferenças e similaridade entre a aprendizagem formal e informal e detectaram que: “todas (ou quase todas) situações de aprendizagem contêm atributos de formalidade/informalidade”; estes atributos “estão interligados de formas diferentes nas diversas situações de aprendizagem”; “aqueles atributos e suas inter-relações influenciam a natureza e a eficácia da aprendizagem em qualquer situação”; e “as relações e os efeitos só podem ser devidamente compreendidos se a aprendizagem for analisada em relação a todo o contexto em que ocorre” (p.318, tradução nossa).

Após realizarem uma revisão de vários estudos anteriores a respeito desse tema, Marsick e Volpe (1999) apud Marsick e Watkins (2001) concluíram que a AI pode ser caracterizada da seguinte forma: é integrada com as rotinas diárias; desencadeia por fatores internos e externos a organização; não é um processo que envolve muito o consciente do indivíduo, mas é indutivo de reflexão e ação; e está diretamente relacionada com as outras formas de aprendizagem.

Desta forma, as redes facilitam a identificação dos processos de aprendizagem informal comumente utilizados em um mesmo grupo.

## 2.2 Redes

A aplicação dos conceitos de redes no contexto do atual ambiente de negócios decorre de duas premissas básicas: a primeira refere-se ao constante e crescente aumento da concorrência e competitividade empresarial, e a outra ao fato de que as empresas atuando de forma isolada não terão condições de obter as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento (CÂNDIDO; ABREU, 2000, p. 1).

Olivieri (2003) apud Fernandes (2004, p. 40) acredita que:

Redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. Estruturas flexíveis e estabelecidas horizontalmente, as dinâmicas de trabalho das redes supõem atuações colaborativas e se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional para a estruturação social.

Já para Borgatti e Foster (2003) “a rede é um conjunto de atores ligados por um conjunto de laços” (p. 992), enquanto que Castells (2000) apud Fernandes (2004) “define rede como um conjunto de nós interconectados” (p. 40).

Baseando-se nessas duas últimas definições, a estrutura de redes “significa que seus integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, diretamente ou através dos que os cercam” (FERNANDES, 2004, p. 40).

No presente estudo será utilizada a definição de Brass *et al.* (2004), que consideram “as redes são como um conjunto de nós e de laços que representam alguma relação, ou falta de relações, entre os nós” (p.795, tradução nossa).

Conforme Grandori e Soda (1995) apud Câmara, Rocha e Ipiranga (2006), as redes sociais são redes informais que podem ser estruturadas sem nenhum tipo de acordo ou contrato formal.

Cândido e Abreu (2000) as classificam como intraorganizacionais, interorganizacionais ou intrapessoais, conforme o Anexo A. Enquanto O'Donnell *et al.* (2001) apud Guisi e Martinelli (2005) afirmam que existem apenas as redes interorganizacionais e intrapessoais (também são conhecidas como redes inteorganizacionais e sociais ou formal e informal).

No trabalho será utilizada a definição de O'Donnell *et al.* (2001) apud Guisi e Martinelli (2005).

Assim, não há interesse em detalhar as tipologias de cada uma dessas redes, pois este trabalho terá foco apenas nas redes sociais (redes intrapessoais, redes interorganizacionais).

### 2.2.1 Redes Sociais

Todo indivíduo na sociedade está conectado a outros por ligações sociais (TOMAÉL, 2007, p.4), pois as redes sociais (RS) englobam “um conjunto de participantes autônomos, unido idéias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados” (MARTELETO, 2001, apud TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005, p. 93).

A atual teoria de RS é resultante de três vertentes, segundo Scott (2000) apud Régis, Bastos e Dias (2007, p. 36):

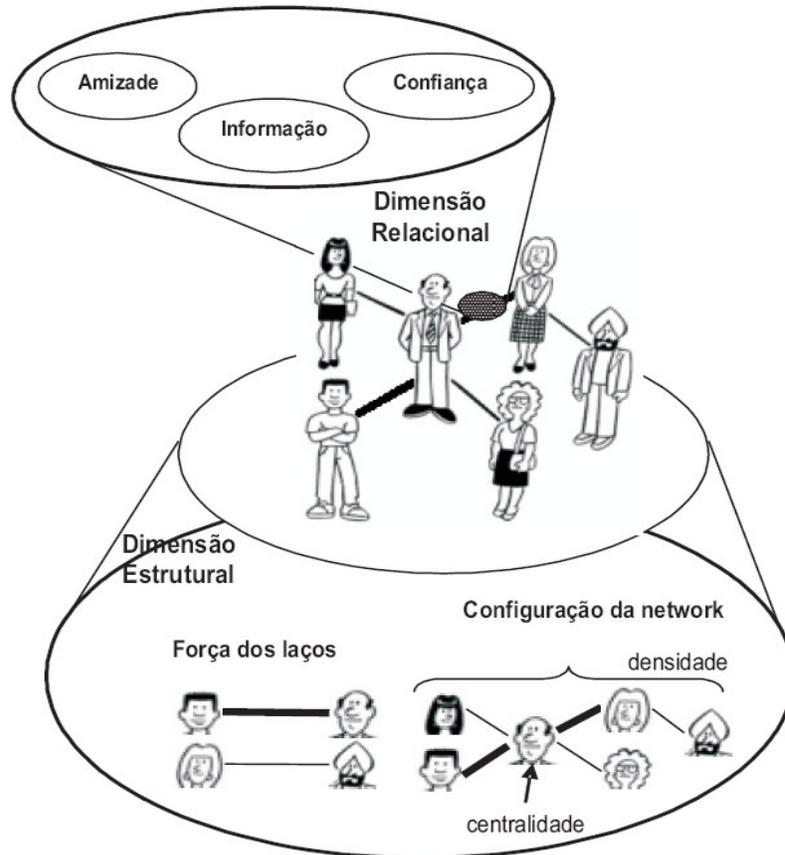
(1) os analistas sociométricos, que, nos anos 1930, trabalharam em pequenos grupos e produziram muitos avanços técnicos com métodos da teoria dos grafos; (2) os pesquisadores de Harvard que, também nos anos 1930, exploraram padrões de relações interpessoais informais e a formação de subgrupos; e (3) os antropólogos de Manchester, que usaram os conceitos das duas primeiras vertentes para investigar a estrutura de relações comunitárias em sociedades tribais e pequenas vilas. Essas três correntes foram reunidas novamente em Harvard nas décadas de 1960 e 1970, quando se forjaram as bases da moderna teoria de análise de redes sociais.

Mercklé (2004) apud Marteleto (2007) diz que as redes sociais são constituídas “de um conjunto de unidades sociais e das relações que essas unidades sociais mantêm umas com as outras, direta ou indiretamente, por meio de encadeamentos de extensões variáveis” (p. 13). Marteleto (2007) explica que essas unidades sociais podem ser formadas por indivíduos, grupos ou organizações e podem ser formais ou informais.

Esses relacionamentos, conforme Figura 3, podem ser analisados a partir de três dimensões (REGIS, 2005, apud RÉGIS; BASTOS; DIAS, 2007): estrutural (voltada para os laços e a configuração das redes), relacional (redes de amizade, confiança e de informação) e cognitiva (representada no conhecimento dos indivíduos que participam da rede). Este estudo será voltado para as redes sociais estruturais e relacionais.

A estruturação de redes sociais em uma organização, para Smith e McKeen (2007), é fundamental tanto a curto prazo - por facilitar a resolução de problemas

organizacionais, estimular a ação local para o alcance das metas, motivar novas formas de realizar as atividades diárias e possibilitar um fluxo de informação contínuo - quanto a longo prazo - por facilitar o processo estratégico da empresa, desenvolver os seus funcionários, tornar a comunicação mais rápida, identificar novas fontes de valores e melhorar a qualidade de vida dos profissionais.



**Figura 3: Estrutura e conteúdos transacionados.**  
 Fonte: Régis (2005, apud RÉGIS, BASTOS, DIAS, 2007).

## 2.2.2 Análise de Redes Sociais

A noção do que se chama redes sociais e os métodos de análise dessas redes têm sido bastante usados na comunidade científica para analisar relacionamentos entre entidades sociais e os padrões e implicações desses relacionamentos (WASSERMAN; FAUST, 1994, apud FREITAS; PEREIRA, 2005).

Segundo Marteleto e Silva (2004) apud Guimarães e Melo (2005, p. 7):

A técnica de análise de redes sociais interessa a pesquisadores de vários campos do conhecimento que, na tentativa de compreenderem o impacto da rede sobre a vida social, deram origem a diversas técnicas de análise que têm como base as relações entre os indivíduos, em uma estrutura em forma de redes.

Freitas e Pereira (2005) acreditam que “a análise de redes sociais não toma como unidade de análise o ator individual que faz parte da rede em estudo, mas a coleção de atores ou indivíduos e as suas interações” (p. 8-9).

Cross e Parker (2004) apud Guimarães e Melo (2005, p. 8) citam alguns benefícios esperados com a aplicação desta técnica: “integrar a rede de pessoas que participam de processos de negócios da empresa”; “identificar os indivíduos centralizadores de informação da rede pesquisada” e “motivá-los para disseminar informações entre seus pares”; “capacidade de avaliar o desempenho de um grupo de pessoas que deve trabalhar de uma forma integrada”.

No estudo de redes sociais existe uma série de conceitos fundamentais para analisá-las (principais autores Wasserman e Faust, 1994; Moreno, 1994; Molina, 2002; Cross e Prusak, 2002; Mesquita *et al.*, 2008).

Com base nos estudos de Lago Jr. (2005) e Régis, Bastos e Dias (2007) foi estruturada uma listagem com os conceitos das principais características de uma rede social:

- Ator ou nó: indivíduos que participam das redes;
- Blocos de segmentação: conjunto de atores pontos de corte;
- Centralidade de *Bonacich*: medida qualitativa referente ao número de ligações que um ator recebe por ter prestígio em uma rede;
- Centralidade de entrada: número de pessoas que citaram um determinado ator;
- Centralidade de saída: número de pessoas que um determinado ator citou;
- Grau de intermediação: mede o controle que um ator deve ter para manter a interação entre dois ou mais atores;
- Grau de proximidade: o número mínimo de ligações que um ator precisa para interagir com qualquer ator na mesma rede;
- Centralidade: identificar a posição de um ator em relação às trocas de redes;
- Clique: é um subgrupo com dois ou mais nós;

- Conector central ou ponto de corte: responsável por ligar a maior parte dos atores uns aos outros e por fornecer as informações necessárias para a dinâmica do trabalho, caso este ator seja retirado, levará consigo um ou mais conjunto de pessoas;
- Densidade: quociente entre a quantidade de ligações existentes por quantidade de ligações possíveis em uma rede;
- Diâmetro: maior distância geodésica entre pares de atores de uma rede;
- Distância geodésica: número mínimo de relações que separam dois atores quaisquer na rede;
- Especialista periférico: o ator que os outros integrantes recorrem quando precisam de algum tipo de apoio, informação ou conhecimento;
- Grupo: quando um conjunto de atores que possuem ligações finitas;
- Laço ou elo: ligação entre o par de atores;
- Nó isolado: quando o indivíduo não colabora com o sistema de troca;
- Reciprocidade: relações que fluem nos dois sentidos;
- Relação: tipo de conteúdo trocado em um laço;
- Tamanho: número de ligações existente entre os atores de uma determinada rede.

## **2.3 Relação entre Aprendizagem e Redes**

Estar em rede significa comprometer-se a realizar conjuntamente ações concretas, compartilhando valores e atuando de forma flexível, transpondo, assim, fronteiras geográficas, hierárquicas, sociais ou políticas (FERNANDES, 2004, p. 40).

Isto facilitará o processo de aprendizagem em uma organização tornando-a mais articulada para lidar com as contingências. Desta forma, poderá responder rapidamente às suas necessidades e se adaptar para enfrentar as mudanças no mercado em que atua.

É importante ressaltar que a informação e o conhecimento são recursos fundamentais para a formação e manutenção dessas redes sociais como também, para gerar um fluxo contínuo de aprendizagem, desenvolvendo processos compatíveis com os interesses da empresa e de seus funcionários, além de reduzir o nível de incertezas em nível estratégico ocasionadas por mudanças abruptas advindas da globalização.

Com isso, a empresa terá maior “flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social” (FERNANDES, 2004).

## **2.4 Relato de Resultados de Pesquisas Semelhantes**

Neste tópico serão apresentados resultados de pesquisas semelhantes a respeito do tema. Para isso, foram pesquisados, aleatoriamente e por conveniência, artigos nos anais do Encontro da ANPAD (EnANPAD) e nas edições da Revista de Administração de Empresas - Eletrônica (RAE-eletrônica), publicados entre 2006 e 2008, que possuíam como palavras-chaves aprendizagem e/ou redes.

### **2.4.1 Estudos Relativos à Aprendizagem**

Em relação à palavra-chave aprendizagem foram encontrados 19 artigos no EnANPAD e quatro na RAE-eletrônica, tendo maiores publicações em 2006 e 2008. Com base nesse quantitativo, a pesquisadora identificou os artigos que eram mais semelhantes ao tema em estudo, ou seja, que focasse na aprendizagem informal ou nos três níveis de aprendizagem (individual, grupal e/ou organizacional). Desta forma, foram selecionados oito artigos, sendo seis no EnANPAD e dois na RAE-eletrônica.

O primeiro, de Josemin e Brodbeck (2006, p. 1), teve como objetivo “avaliar as influências da aprendizagem organizacional (AO) e a ocorrência de estratégias emergentes” em instituições de ensino superior. Os resultados indicaram a predominância da aprendizagem generativa, que é fundamentada na mudança, por meio do “desenvolvimento intelectual, gestão do capital intelectual e obtenção de conhecimento externo”.

Já o de Souza e Trez (2006, p. 1) relatou “os procedimentos para adaptação de um instrumento de medida dos processos de AO, ao contexto brasileiro”. Os autores explicaram como operacionalizar esse instrumento; o aplicaram; e relataram resultados preliminares da pesquisa.

Bitencourt e Azevedo (2006) abordaram o futuro da AO por meio de conceitos, modelos e paradoxos existentes na literatura acerca dessa temática. Os autores consideraram que o maior desafio da aprendizagem organizacional é: “como

compreender esses paradoxos e buscar novas respostas, menos simplistas, e como gerenciá-los, mensurá-los ou estimular o seu desenvolvimento” (BITENCOURT; AZEVEDO, 2006, p. 111).

Perin *et al.* (2006, p. 2) investigaram “a relação entre as diferentes dimensões do processo de aprendizagem, a intensidade de reação das organizações aos eventos do mercado e os resultados que são alcançados”. As dimensões ciclo simples e ciclo duplo apresentaram influências diretas e indiretas na “capacidade de resposta da empresa”.

A pesquisa de Cortezia e Swirski de Souza (2007) focou nos processos de aprendizagem na internacionalização de micro e pequenas empresas da indústria de software do Rio Grande do Sul. Para isso, os autores utilizaram o modelo de análise de AO multinível e concluíram que “o papel do empreendedor-gestor e da interação interorganizacional” são fatores importantes nos processos de aprendizagem e internacionalização dessas empresas.

Takahashi e Fisher (2007) discutiram uma proposta metodológica com o intuito de “explorar conceitual e empiricamente” a relação entre aprendizagem e competências organizacionais. Esse estudo apresentou “aspectos epistemológicos, teóricos e operacionais de pesquisa” (p. 1) relacionados a essas temáticas.

D’Amorim e Souza (2008) também focaram nos processos de aprendizagem sendo que na forma individual. A pesquisa desses autores identificou fatores que possam facilitar esses processos como, por exemplo, “fatores individuais e características socioculturais” dos pesquisados, “especificamente confiança e identificação com o grupo”.

Por último, Bido *et al.* (2008) verificaram e analisaram as relações entre os três níveis de aprendizagem: individual, grupal e organizacional; e validaram um instrumento de mensuração desses níveis de aprendizagem. Com isso, os resultados indicaram que, na amostra da pesquisa, as aprendizagens em níveis individual e grupal influenciam a AO.

Em síntese, os estudos focaram nos processos, dimensões e/ou níveis de aprendizagem como também, na discussão de propostas metodológicas.

## 2.4.2 Estudos Relativos às Redes

Em relação à palavra-chave redes foram encontrados 20 artigos no EnANPAD e 11 na RAE-eletrônica, tendo maiores publicações em 2006 e 2008. Com base nesse quantitativo, a pesquisadora identificou os artigos que eram mais semelhantes ao tema, ou seja, que focasse na análise de redes sociais. Desta forma, foram selecionados nove artigos, sendo cinco no EnANPAD e quatro na RAE-eletrônica.

Mizruchi (2006) analisou em seu artigo o avanço, realizações, problemas não resolvidos, controvérsias da análise de redes sociais. O autor foca principalmente três questões: “a relação entre a análise de redes e a teoria da escolha racional; o papel das normas e da cultura; e a questão da agencia humana” (MIZRUCHI, 2006, p. 72). Finalizando com exemplos de como está sendo abordado o tema de redes por teóricos.

Kimura, Teixeira e Godoy (2006, p. 42) buscaram, por meio do desenvolvimento de um algoritmo, “identificar como diferentes características, em especial o consenso acerca das competências de um indivíduo e o peso atribuído aos valores pessoais, influem na estrutura das redes sociais”. Os resultados indicaram que quanto mais densa for a estrutura, maior será o consenso entre os indivíduos que participam da rede, ou seja, a densidade e o consenso estão diretamente relacionados nas redes sociais.

Nos estudos Kishore e Casado (2007, p. 1) foram abordadas a “associação entre a diversidade de redes sociais de desenvolvimento e satisfação no trabalho” utilizando a amostra de 265 alunos de MBA. Os autores constataram baixa correlação entre esses temas e, aconselhou que realizassem uma “reflexão acerca da qualidade das relações interpessoais”.

Bastos e Santos (2007, p. 27) focaram na exploração do “compartilhamento de significados atribuídos à mudança organizacional no interior de redes informais intra-organizacionais” no Pólo Petroquímico de Camaçari na Bahia. Para isso, foram identificadas as relações de amizade, confiança e informação das redes informais. Os resultados revelaram uma visão predominantemente positiva e níveis reduzidos de densidade e coesão das redes informais (BASTOS; SANTOS, 2007, p. 27).

Delazari e Kauschkje (2008, p. 1) discutem “as possíveis configurações e articulações [entre os agentes] de uma rede social na atualidade e, por outro, as

estratégias metodológicas experimentadas para permitir identificar e analisar tal configuração”. Utilizaram a estratégia de informação espacial e concluíram que essa metodologia fornece importantes subsídios para o campo das políticas de proteção social em Curitiba.

A pesquisa de Walter e Silva (2008) objetiva analisar por meio da bibliometria e de redes sociais a produção científica do EnANPAD entre 1997-2007 a respeito da visão baseada em recursos. Com isso, concluíram quais foram os principais enfoques dado a esse tema e que as análises de redes sociais demonstraram que “a cooperação entre os autores e instituições que utilizam a abordagem [...] ainda é restrita” (WALTER; SILVA, 2008, p. 1).

Graeml *et al.* (2008, p. 1) também utilizou a metodologia bibliométrica, sendo que de artigos publicado no período de 1997-2006 nos anais do EnANPAD para “identificar e analisar as redes sociais e intelectuais da área de Administração da Informação, buscando entender como as primeiras condicionam a construção do conhecimento da área”. Os resultados obtidos indicaram que as redes eram bastante fragmentadas e destacou-se a individualização dos pesquisados quanto às preferências intelectuais de 1997 até 2001, depois desse período, 2002 a 2006, as preferências passaram a ser agrupadas.

Guimarães *et al.* (2008, p. 1) investigou em seu estudo as “relações e a influência de atributos de programas de pós-graduação em Administração brasileiros na formação de rede de cooperação entre esses programas”. Com base nos dados coletados, os mesmos autores encontraram ligações esparsas e fracas entre os programas; e que a localização geográfica e a natureza das linhas de pesquisas contribuem para a formação da estrutura da rede.

Por último, Vale, Wilkinson e Amancio (2008, p. 2) mostram “como é possível superar as limitações teóricas, por meio de uma associação com a literatura neo-schumpeteriana mais recente, centrada na temática da inovação”. Com base nessas limitações, os autores concluíram que os empreendedores e as empresas se destacam na “capacidade de construir e destruir conexões, alterar as configurações das redes e transformar as estruturas de mercado, situando-se, conseqüentemente, mais em sintonia com a concepção” (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008, p. 11).

Em síntese, os estudos abordaram temas relacionados a configuração da rede, as dimensões estrutural e relacional, como também, realizaram pesquisas

utilizando a metodologia bibliométrica visando identificar as redes existentes entre pesquisadores.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste tópico serão expostos quais métodos e técnicas foram escolhidos para alcançar os objetivos propostos no estudo. Está dividido em: delineamento da pesquisa, caracterização do ambiente, população e amostra, caracterização do instrumento de pesquisa e procedimentos de coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

O presente estudo tem como objetivo identificar as características das redes sociais entre os funcionários que trabalham na Diretoria de Vendas de uma empresa de telecomunicações e analisar quais delas estão associadas ao processo de aprendizagem informal.

Neste caso, segundo Gil (2002), a metodologia de pesquisa descritiva é a mais aconselhável, por ter “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (p. 42). Também será utilizada a metodologia de Análise de Redes Sociais.

O mesmo autor também recomenda a utilização de “técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistêmica” (p. 42). Desta forma, escolheu-se o questionário como instrumento de coleta de dados e as técnicas qualitativa e quantitativa de análise. Adicionalmente, o estudo se caracteriza por ser censitário.

#### **3.2 Caracterização do Ambiente**

Até 1998, as Telecomunicações Brasileiras S.A. (Telebrás) eram estruturadas por 28 empresas estatais, “sendo que 25 delas tinham a sua operação restrita a áreas geográficas específicas, mais ou menos coincidentes com a divisão geográfica dos Estados da Federação” (VIANNA, 1993, p. 57, apud BRITO, 2008, p. 40-41).

Durante o Primeiro Mandato do Governo do ex-Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-1998), uma de suas políticas foi direcionada à privatização de empresas estatais, como por exemplo, as empresas do setor de

telecomunicações, visando oferecer incentivos a empresas privadas e acompanhar o novo contexto advindo com a globalização econômica.

Desta forma, esse Sistema, segundo dados da Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel (2009) foi agrupado em quatro áreas, licitado em concessionárias e empresas-espelho (posteriormente será explicado à diferença), fornecendo autorização para prestar o Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) - com as modalidades locais e/ou longas distâncias (regional, nacional e internacional) -, Serviço Móvel Celular (SMC) e/ou outros serviços relacionadas aos meios de telecomunicações.

As finalidades dessas medidas eram: aumentar os investimentos nesse setor, favorecer o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), reduzir a inflação, elevar o interesse de investidores nacionais e internacionais no país além de possibilitar o poder de escolha por parte dos consumidores. Esse também seria um meio de universalizar os serviços e gerar competição entre as prestadoras, já que estas não iriam mais atuar sozinhas como acontecia na antiga divisão do Sistema Telebrás.

As concessionárias são as empresas ex-estatais, resultantes do processo de privatização em 1998 do sistema Telebrás. Estas, obrigatoriamente, prestam serviços de telefonia fixa (telefonia local, interurbanos e chamadas internacionais) e, em alguns casos especiais, têm mais obrigações que as demais. As empresas-espelho, também chamadas de autorizatárias, receberam autorização da Anatel em 1999 para explorar o STFC.

É importante ressaltar que para cada região definida no Plano Geral de Outorgas existe uma concessionária e uma empresa-espelho visando gerar concorrência no setor. Segundo o site Teleco (SEÇÃO..., 2009), quando as concessionárias atuam fora da sua região de concessão, são chamadas de autorizatárias, assim como as empresas-espelho.

REGIÕES	CONCESSIONÁRIAS	EMPRESAS-ESPELHO
I	Oi (Telemar) CTBC	Vésper (Embratel)
II	Brasil Telecom Sercomtel CTBC	GVT
III	Telefônica CTBC	Vésper SO (Embratel)

**Quadro 2: Concessionárias e Empresas-espelho.**

Fonte: Site Teleco (SEÇÃO..., 2009, adaptado).

No Quadro 2 estão listadas as empresas classificadas como concessionárias e empresas-espelho.

A empresa Brasil Telecom foi recentemente comprada por TNL S.A., mas conhecida por sua marca única Oi, após as alterações no Plano Geral de Outorgas no final de 2008.

As empresas vencedoras do processo licitatório, ocorrido em 1998, para concessão foram: Telesp na Área 1; Tele Norte-Leste S.A. na Área 2; Tele Centro-Sul na Área 3; e Empresa Brasileira de Telecomunicações (Embratel) na Área 4, atuando nacionalmente. Para cada uma delas foi autorizada a atuação de uma empresa-espelho visando proporcionar concorrência regional.

Essas práticas permitiram que os serviços fossem disponibilizados para uma maior parcela de brasileiros, devido à redução do seu custo, como também a ampliar a oferta de modalidades de serviços e melhorar a qualidade da estrutura de cabeamento já existente.

Desta forma, o Brasil foi dividido em três regiões de atuação da telefonia fixa: I, II e III. A região I é composta por: Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Roraima e Sergipe. A região II: Acre, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Paraná, Rondônia, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Tocantins. E a região III: apenas por São Paulo (Figura 4).

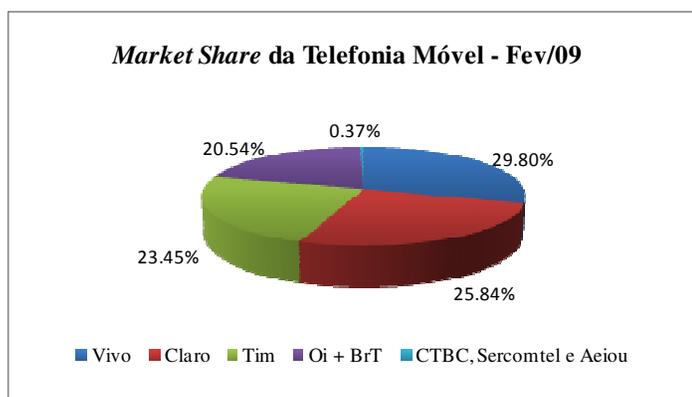


**Figura 4: Divisão Regional.**

Fonte: Site Teleco (SEÇÃO..., 2009).

A telefonia móvel tem ganhado bastante espaço no mercado brasileiro, principalmente, por Operadoras como: Vivo (controlada por Telefônica e Portugal Telecom), Claro (América Móvel), Tim (Telecom Itália), Oi (Grupo Telemar), Brasil Telecom (Grupo Telemar), Companhias de Telecomunicações do Brasil Central - CTBC (CTBC), Sercomtel Celular (Prefeitura Londrina Copel) e Aeiou (Unicel). Dados divulgados na Anatel indicam que o Brasil terminou fevereiro de 2009 com 152,4 milhões de celulares e uma densidade de 79,94 cel/hab (ESTATÍSTICA..., 2009).

Na Figura 5 está representada a participação de mercado (*market share*) da telefonia móvel no Brasil.



**Figura 5: Participação de mercado da Telefonia Móvel no Brasil (adaptado)<sup>1</sup>.**

Fonte: Anatel (2009)

A organização pesquisada é considerada uma das maiores empresas de telecomunicações no Brasil, devido a sua área de atuação, faturamento e número de telefones instalados em sua Região. Atualmente, presta serviço no segmento fixo, móvel, ligações de longa distância nacionais e internacionais, banda larga, internet, rádio e TV e atua como concessionária nas Regiões I (desde 1998) e II (a partir de 2009) e como autorizatória desde 2008 na Região III.

Os funcionários da Diretoria de Vendas da filial em Brasília são responsáveis por divulgar esses produtos à sua cartela de clientes *Business to Consumer* (B2C) e *Business to Business* (B2B) por meio de seus gerentes. Este estudo será direcionado para a Gerência de Vendas Governo Federal (GVGF), por causa da acessibilidade da pesquisadora a esse público e em relação à importância das temáticas redes sociais e aprendizagem informal para a continuidade das atividades

<sup>1</sup> CTBC (0,30%), Sercomtel (0,06%) e Aeiou (0,01%).

de rotina, principalmente no quesito de vendas dos produtos chaves da empresa aos clientes corporativos.

Esses funcionários possuem o papel de identificar oportunidades e gerenciar o relacionamento com seus clientes, para isso, contam com a ajuda de uma equipe formada por engenheiros comerciais e gerentes de projetos, com o intuito de elaborar propostas em conformidade com a capacidade da empresa em atendê-las. É importante que os membros da equipe estejam bem integrados, possibilitando, assim, a criação de redes sociais internas que possam facilitar a aprendizagem e manter o fluxo contínuo de informações organizacionais.

### **3.3 População e amostra**

Marconi e Lakatos (2001) definem população como sendo “um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” (p. 108).

A população deste estudo é composta por funcionários da Diretoria de Vendas, mais especificamente, os que atuam na GVGF, que segundo dados internos da empresa, totalizam um universo de 48 (quarenta e oito) colaboradores.

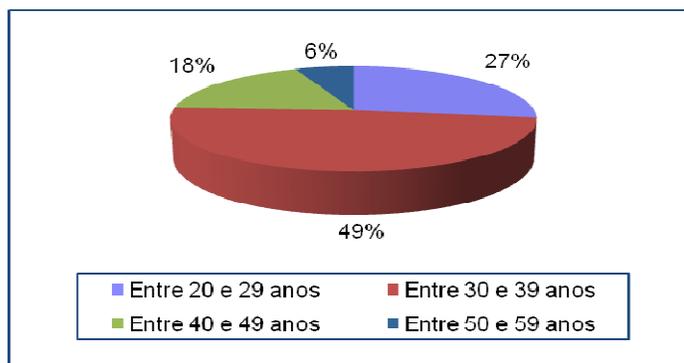
Gil (2002) diz que se o pesquisador definir uma amostra “rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo” (p. 121).

Com base nessa informação, definiu-se a realização dessa pesquisa em todos os funcionários dessa gerência, tendo em vista o interesse da pesquisadora em identificar e descrever as características das redes sociais associadas a processos de aprendizagem informal na Diretoria de Vendas de uma empresa de telecomunicações.

#### **3.3.1 Dados Sócio-demográficos**

Este tópico, com base no Bloco II do questionário, engloba as principais características sócio-demográficas da GVGF, de uma determinada empresa de telecomunicações. Dentre os 33 colaboradores pesquisados: 67% são do sexo

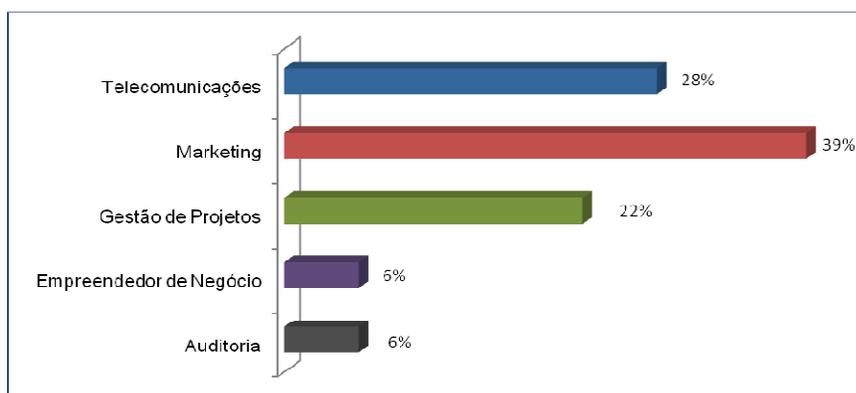
feminino; 33% do sexo masculino; 49% têm entre 30 e 39 anos (Figura 6); 52% casados e 42% solteiros.



**Figura 6: Idade.**

Fonte: Dados da pesquisa.

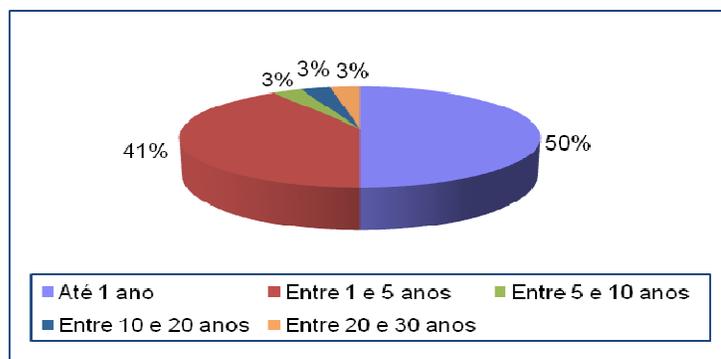
Em relação ao nível de escolaridade, 55% possuem especialização, 39% possuem Ensino Superior Completo e 6% Ensino Superior Incompleto. Os cursos Marketing (39%) e Telecomunicações (28%), conforme a Figura 7, são, respectivamente, os cursos de especialização mais procurados por estarem relacionados às necessidades dos colaboradores em possuir conhecimentos relativos ao mercado para melhor atender os clientes corporativos da empresa.



**Figura 7: Cursos de Especialização.**

Fonte: Dados da pesquisa.

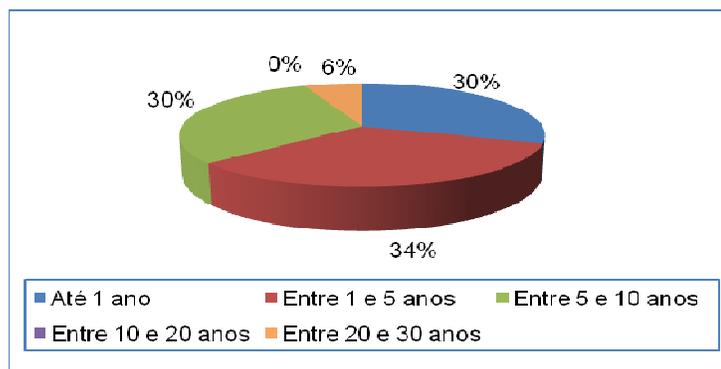
O cargo Executivo de Negócio corresponde a 33% dos pesquisados, enquanto 18% ao de Gerente de Projetos e Serviços e 15%, Executivo de Contas. O tempo de trabalho na gerência em estudo está entre as opções até um ano e entre um e cinco anos, com, respectivamente, 50% e 41% (Figura 8).



**Figura 8: Tempo de trabalho na Gerência de Vendas Governo Federal.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Os colaboradores participantes da pesquisa têm, segundo a Figura 9: 34% entre um e cinco anos de empresa; 30% entre cinco e dez anos; e 30% um ano (30%). É importante ressaltar que os 6% dos pesquisados, que responderam a opção entre 20 e 30 anos, são pessoas que participaram de todo o processo de privatização do setor de telecomunicações iniciado em 1998, durante o Governo Fernando Henrique Cardoso.



**Figura 9: Tempo de trabalho na Empresa.**

Fonte: Dados da pesquisa.

### 3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para Marconi e Lakatos (2001), existem duas formas de coleta de dados: (1) a documentação indireta, que abrange a pesquisa documental e a bibliográfica, e (2) a documentação direta, intensiva (observação e entrevista) ou extensiva (questionário, formulário, medidas de opinião e de atitudes, testes, sociometria, análise de conteúdo, história de vida e pesquisa de mercado).

Para atingir os objetivos propostos neste estudo, escolheu-se o questionário (Apêndice A) como instrumento de coleta dados, composto por dois blocos:

- Redes Sociais e Processos de Aprendizagem – baseado em Haythornthwaite (2006): as questões estão relacionadas a citações do pesquisados acerca dos indivíduos que aprendem ou ensinam, dos conteúdos transacionados e dos processos de aprendizagem e ensino.
- Dados Sócio-demográficos: engloba questões como nível de escolaridade, tempo de serviço na empresa, tempo de serviço na GVGF, cargo atual, idade, gênero e estado civil.

As questões do primeiro bloco estão direcionadas à própria aprendizagem de cada colaborador (com quem, o que e como você aprende/aprendeu) e ao que cada colaborador ensina (a quem, o que e como você ensina). Foram elaboradas com base na pesquisa de Haythornthwaite (2006). Essas questões são abertas correspondendo à parte qualitativa da pesquisa. Nesta etapa será analisada a configuração estrutural da rede.

O segundo bloco contém questões referentes ao nível de escolaridade, tempo de serviço na empresa pesquisada, tempo de serviço na Gerência de Vendas Corporativas, cargo atual. Idade, gênero, estado civil e outras considerações que os colaboradores julgarem necessárias. Essas questões são fechadas de múltipla-escolha e abertas.

Foi realizado um pré-teste do instrumento, com outra gerência, que apresentava estrutura semelhante a do público-alvo, com a finalidade de validar o questionário.

O questionário, conforme Gil (2002), “constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir nenhum treinamento de pessoal e garantir o anonimato” (p. 115) dos pesquisados.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Os questionários foram disponibilizados de forma impressa e aplicados na própria empresa entre 26 a 29 de maio de 2009. Esses questionários foram recolhidos no final da tarde da sexta-feira (29 de maio de 2009).

No presente estudo só foram considerados válidos os questionários que cumpriram as instruções da pesquisa e responderam todas as questões relacionadas aos blocos I e II.

Posteriormente, os dados foram analisados qualitativa e quantitativamente. Além disso, as respostas coletadas foram codificadas, visando garantir o sigilo e a confidencialidade das identidades da empresa e dos colaboradores que participaram desse estudo.

A etapa análise de dados “envolve a classificação e a organização de informações, verificação das relações existentes entre os dados coletados: pontos de convergência e divergência, tendências e regularidades” (MARCONI; LAKATOS, 2001, p. 77).

Gil (2002) enfatiza que existem vários procedimentos para analisar os dados como, por exemplo, “codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos” (p.125). O autor considera fundamental, que essa “análise seja minuciosamente planejada antes de serem coletados os dados” (p. 125), mesmo que seja em uma etapa posterior em relação à coleta de dados.

Desta forma, o processamento de dados ocorreu do seguinte modo. As informações obtidas no Bloco I foram estruturadas em forma de rede por meio da utilização do software *NetDraw* e analisadas no UCINET 6.0, como meio de identificar características da rede como densidade, centralidade, cliques, tamanhos entre outras. Para analisar os dados do Bloco II utilizou-se a análise descritiva visando classificá-los em assuntos específicos como meio de facilitar a tabulação no SPSS 16.0 (*Statistical Package for Social Sciences*).

A questão relacionada aos conteúdos de aprendizagem foi classificada em: gestão de projetos; produtos; processos internos; editais e licitações; gestão de carteiras; atividades comerciais; atividades diárias; sistemas de informática; assuntos jurídicos; relacionamentos internos; paciência; criatividade; comprometimento; liderança; e, pro atividade.

Os processos de aprendizagem foram classificados em: conversas informais; convivência; acompanhamento; questionamento/tirando dúvidas; exemplos; demanda de trabalho; treinamentos e reuniões.

Por último, foram gerados gráficos e tabelas dos dados sócio-demográficos no Microsoft Excel.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresentará a descrição e análise dos dados da pesquisa. É importante ressaltar que atualmente a empresa está em situação de expansão no mercado brasileiro e os colaboradores estão enfrentando várias mudanças internas visando à adaptação dos produtos e serviços ao novo contexto. Foram distribuídos 48 questionários, mas apenas 33 foram considerados válidos, o que corresponde a 68,75% do universo estudado.

### **4.1 Análise dos Conteúdos e Processos de Aprendizagem**

Com base no Bloco I do questionário (segunda, terceira, quinta e sexta questões), foram coletados dados relacionados a “o que” e “como” ocorrem os processos de aprendizagem informal entre os colaboradores pesquisados. Essas informações contribuem para a descrição dos principais temas e processos de aprendizagem informal que estão sendo utilizadas por membros da rede social da Gerência em estudo.

Nas questões em que cada pesquisado indicou de cinco a oito pessoas com quem aprende ou aprendeu foram obtidas um total de 141 indicações (podendo ou não se repetir entre os indivíduos), sendo 59 referentes aos colaboradores internos e 82, a colaboradores externos. Aproximadamente 13,94% dos pesquisados indicaram cinco colaboradores e, dentre estas indicações, 15,15% citaram de um a três colaboradores internos.

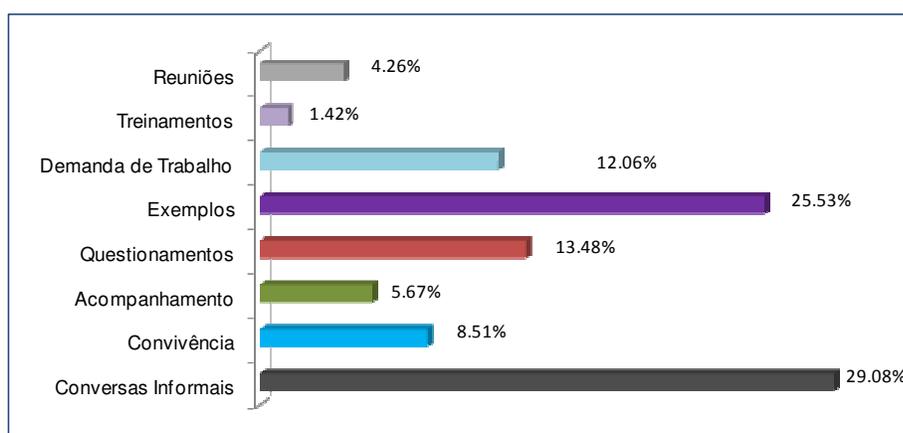
Em relação ao conteúdo de aprendizagem constatou-se que 26,95% dos pesquisados citaram os processos internos da empresa; 19,15% os sistemas de informática (pacote Office, programas e sistemas internos); e, 10,64% a gestão de carteiras.

A GVGF apresenta a necessidade de capacitar todos os membros de sua equipe por meio de treinamentos internos, reuniões e apresentações, visando desenvolver e aperfeiçoar esses profissionais, garantindo, assim, a qualidade dos serviços prestados aos clientes internos e externos.

Também adota meios de apurar o grau de satisfação e motivação dos seus colaboradores, com isso, os gerentes acreditam que facilita a identificação das

dificuldades individuais e grupais, além de permitir o estabelecimento de estratégias visando melhorar o desempenho e o bem-estar de cada membro.

Porém, conforme resultados obtidos no presente estudo, os processos de aprendizagem identificados nessa mesma questão foram: 29,08% por meio de conversas informais; 25,53% aprendem por meio de exemplos, ensinando na prática como funciona e/ou expondo as experiências anteriores relativas ao assunto em questão; 13,48% questionando; e, 12,06% quando aparecem demandas de trabalho na Gerência (Figura 10).



**Figura 10: Processos de aprendizagem (como aprende ou aprendeu).**

Fonte: Dados da pesquisa.

Estes dados enfatizam a importância do incentivo de uma estrutura flexível que valorize os grupos informais presentes na empresa, visando melhorar o desempenho de seus funcionários.

CONTEÚDOS	PROCESSOS							
	Conversas Informais	Convivência	Acompanhamento	Questionamentos	Exemplos	Demanda de Trabalho	Treinamentos	Reuniões
Gest. de Projetos	12.20	0.00	37.50	0.00	8.33	0.00	0.00	16.67
Ativ. Comerciais	4.88	25.00	0.00	0.00	2.78	0.00	0.00	0.00
Editais e licitação	0.00	0.00	0.00	15.79	0.00	17.65	0.00	0.00
Produtos	12.20	0.00	0.00	15.79	8.33	0.00	50.00	0.00
Ativ. Diárias	7.32	16.67	25.00	0.00	2.78	0.00	0.00	33.33
Sist. de informática	9.76	8.33	12.50	31.58	38.89	5.88	0.00	0.00
Assuntos Jurídicos	0.00	0.00	0.00	10.53	0.00	0.00	0.00	0.00
Relacionamentos	2.44	0.00	0.00	0.00	5.56	11.76	0.00	0.00
Paciência	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Criatividade	2.44	0.00	0.00	0.00	2.78	5.88	0.00	0.00
Gest. de Carteiras	12.20	16.67	0.00	10.53	8.33	11.76	50.00	0.00
Processos internos	36.59	25.00	12.50	15.79	16.67	47.06	0.00	33.33
Comprometimento	0.00	0.00	0.00	0.00	2.78	0.00	0.00	0.00
Liderança	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	16.67
Proatividade	0.00	0.00	0.00	0.00	2.78	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

**Tabela 1: Conteúdos transacionados por processos de aprendizagem.**

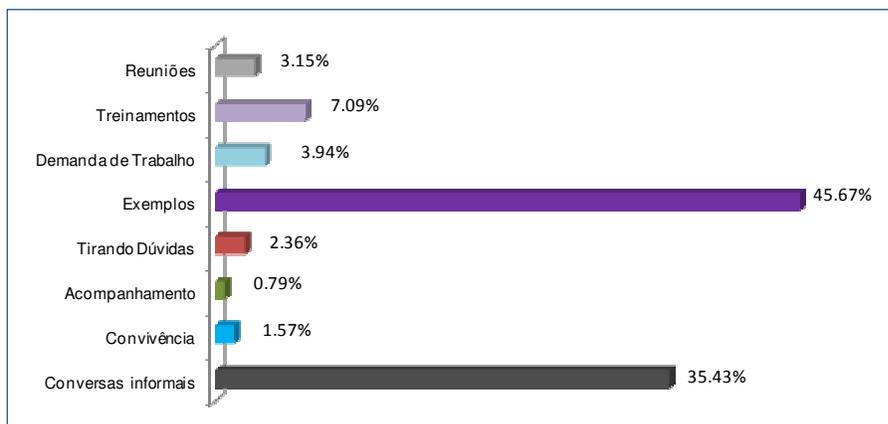
Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 1 é apresentada a relação entre os conteúdos transacionados e os processos de aprendizagem. Antes da análise dos dados, é importante ressaltar que, segundo Antonello (2005), treinamentos, reuniões e demandas de trabalho são considerados processos de aprendizagem formal, pois são processos que já existem uma expectativa anterior que os indivíduos irão aprender necessariamente alguma coisa. A aprendizagem formal se destacou nos conteúdos produtos (50%), e demanda de trabalho (47,06%) e gestão de carteiras (50%).

A mesma autora complementa e diz que os processos de aprendizagem conversas, convivência, acompanhamento, questionamentos e exemplos se encaixam na categoria informal. Com base nessa informação, os conteúdos relacionados aos processos internos (36,59%), atividades comerciais (25%), gestão de projetos (37,50%) e sistemas de informática (31,58% - questionamentos e 38,59% - exemplos) são considerados métodos informais de aprendizagem.

Nas questões em que cada pesquisado indicou de cinco a oito pessoas com quem aprenderam ou aprendem com estes indivíduos foram obtidas um total de 127 indicações (podendo ou não se repetir entre os indivíduos), sendo 55 referentes aos colaboradores internos e 72, colaboradores externos. Aproximadamente 12,12% dos pesquisados indicaram cinco colaboradores e, dentre estas indicações, 16,36% citaram de um a três colaboradores internos.

Na questão referente a “o que” cada indivíduo pesquisado ensina ou ensinou aos outros membros da Gerência ou da empresa (Figura 11): 28,35% citaram os processos internos; 15,75% sistemas de informática (pacote Office, programas e sistemas internos); 13,39% como gerenciar carteiras de clientes; e 13,39% tiram dúvidas relacionadas aos produtos comercializados na empresa.



**Figura 11: Processos de aprendizagem (como ensina ou ensinou).**

Fonte: Dados da pesquisa.

Nos processos de aprendizagem, voltadas ao ensino, prevaleceram as opções exemplos e conversas informais, com respectivamente 45,67% e 35,43%. Com base nessas informações, é possível que a empresa avalie o grau de influência do atual processo de estruturação nos indivíduos pesquisados e como proceder para minimizar os impactos gerados por meio do fluxo de informação dos grupos informais.

CONTEÚDOS	PROCESSOS							
	Conversas Informais	Convivência	Acompanha-mento	Questiona-mentos	Exemplos	Demanda de Trabalho	Treina-mentos	Reuniões
Gestão de Projetos	4.44	0.00	100	0.00	3.45	20.00	11.11	0.00
Atividades Comerciais	6.67	50.00	0	0.00	1.72	20.00	0.00	0.00
Editais de licitação	2.22	0.00	0	0.00	3.45	0.00	0.00	0.00
Produtos	17.78	0.00	0	0.00	8.62	20.00	33.33	0.00
Atividades Diárias	4.44	0.00	0	0.00	13.79	0.00	0.00	0.00
Sistemas de Informática	17.78	50.00	0	33.33	13.79	20.00	11.11	0.00
Assuntos Jurídicos	2.22	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Relacionamentos internos	11.11	0.00	0	0.00	5.17	0.00	0.00	0.00
Gestão de Carteiras	4.44	0.00	0	33.33	18.97	0.00	0.00	75.00
Processos internos	28.89	0.00	0	33.33	29.31	20.00	44.44	0.00
Reduzir a timidez	0.00	0.00	0	0.00	1.72	0.00	0.00	0.00
Liderança	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

**Tabela 2: Conteúdos transacionados por processos de ensino.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 2 é apresentada a relação entre os conteúdos transacionados e os processos de ensino. Os processos de aprendizagem formal estão presentes nos conteúdos relacionados aos processos internos (44,44%) e gestão de carteiras (75%), comprovando os resultados obtidos anteriormente na etapa referente à aprendizagem dos pesquisados. Os processos de aprendizagem informal, nos conteúdos relacionados às atividades comerciais (50%), sistemas de informática (50%) e os processos internos (29,31% - exemplos e 28,99% - conversas informais) também aparecem nessa forma de aprendizagem.

Com base no Quadro 1, de Crossan, Lane e White (1999), é possível constatar que o nível de aprendizagem individual é o mais presente entre os pesquisados da GVGF, essa aprendizagem está sendo desenvolvida por meio das experiências adquiridas por colaboradores e dos diálogos entre cada membro dos subgrupos dessas redes, tanto nos relacionamentos internos quanto externos. Também é identificada a aprendizagem em nível grupal focando nos sistemas interativos e em nível organizacional, por meio da rotina e convivência entre os colaboradores.

Dentre os resultados encontrados, identificou-se que os processos de aprendizagem informal estão presente nas redes de aprendizagem e de ensino por meio de conversas informais, exemplos, questionamentos e convivência, envolvendo os conteúdos relacionados aos processos internos, atividades comerciais, gestão de projetos e sistemas de informática.

## 4.2 Análise das Redes Sociais

Com base no Bloco I do questionário, foi possível mapear a rede social existente entre os pesquisados que atuam na GVGF com a presença tanto de colaboradores internos quanto de externos, que de alguma forma estão ligados ao processo de aprendizagem desses indivíduos.

Guimarães e Melo (2005) ressaltam uma fala interessante de Karen Stephenson em relação ao poder das redes: “[...] trata-se de um sistema invisível, mas muito poderoso e que é ignorado por muitos executivos” (ROSENBURG, 2003, apud GUIMARÃES; MELO, 2005, p. 3).

Considerando a Figura 3, com a estrutura e conteúdos transacionados de Régis (2005) apud Régis, Bastos e Dias (2007), a Análise de Redes Sociais (ARS) será direcionada para a dimensão estrutural, focando na configuração da *network* (rede).

É importante ressaltar que para realizar a ARS foram consideradas as citações dos nomes dos colaboradores que participaram da pesquisa e dos que não participaram para facilitar a análise e atender os objetivos desse estudo.

	Executivo de Negócio
	Gerente de Projetos e Serviços
	Analista Comercial
	Engenheiro Comercial
	Engenheiro de Soluções
	Executivo de Contas
	Analista de Desempenho de Operações
	Analista de Operações de Vendas
	Estagiários
	Colaboradores externos a GVGF

**Figura 12: Legenda dos cargos.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Em levantamentos de informações preliminares em relação a essa Gerência, identificou-se a necessidade de colaboradores que possuem cargos diferentes se relacionarem para concluir seus projetos ou acompanharem suas atividades de

rotina. Por isso, as redes foram inicialmente divididas por cargos, apresentados por cores e formas diferentes, conforme Figura 12.

Os nomes dos pesquisados foram codificados com as letras: “In”, para os colaboradores internos; “T”, para os temporários, nesse caso, estagiários; e, “Ex”, para os colaboradores externos. Além disso, foram acrescentados números para diferenciá-los no momento da análise dos dados das redes.

#### 4.2.1 Rede de Aprendizagem

A rede de aprendizagem é composta por indicações na primeira questão do Bloco I, na qual foi solicitada que o pesquisado indicasse de cinco a oito colaboradores (no mínimo dois deles teriam que ser membro da sua equipe de trabalho, visando facilitar a estruturação da rede) com quem o pesquisado aprende ou aprendeu alguma coisa.

Segundo Guimarães e Melo (2005, p. 3), a ARS “trata-se de uma técnica interdisciplinar que propicia uma leitura dinâmica das interações sociais”. Os mesmos autores complementam que a ARS:

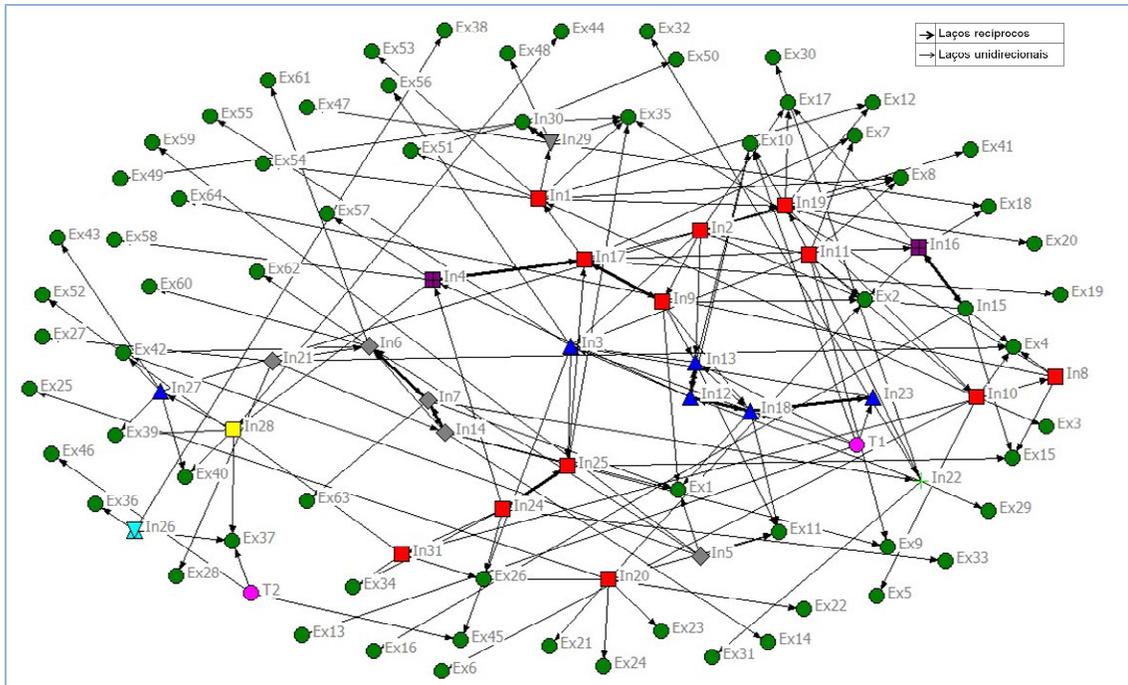
Propicia uma alternativa à interpretação “estática” (no momento da leitura) do papel social do indivíduo ou grupo dentro de um contexto. Pressupõe uma análise de tendência em um determinado contexto e não afirmações absolutas, isto é, a técnica é utilizada para oferecer uma perspectiva. A aplicação da técnica numa organização ou área de uma empresa visa reconhecer oportunidades ou desafios, identificando lacunas no fluxo de conhecimento. (p. 3)

A Figura 13 apresenta as interações de aprendizagem entre os pesquisados. A rede possui 98 atores: 31 correspondem aos colaboradores internos; dois, aos estagiários; e, 65, aos colaboradores externos.

A rede de aprendizagem da Gerência em estudo apresenta 501 relações existentes e 9.506 relações possíveis. Dentre os laços existentes nove são considerados recíprocos (setas mais grossas na Figura 13), pois são compostas de atores que se indicaram mutuamente. Esse número, de acordo com Neiva e Brito (2008, p. 22) é considerado baixo para a quantidade de ligações possíveis, indicando “que as pessoas não fazem alusão umas as outras no momento de identificar suas redes sociais no trabalho”.

Régis, Bastos, Dias (2007, p. 39) consideram importante a identificação de outros elementos da configuração, pois:

Elementos de configuração, como centralidade, densidade, conectividade e hierarquia afetam a flexibilidade e a facilidade das trocas nas redes pela acessibilidade e extensão dos contratos dos seus membros (KRACKHARDT, 1992; SCOTT, 2000; WASSERMAN; FAUST, 1994).



**Figura 13: Laços da rede de aprendizagem.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na quantidade de ligações existentes e a quantidade de ligações possíveis que podem ser formadas nessa mesma rede, é possível calcular a densidade da rede. A densidade da rede indica o grau de aproveitamento das relações sociais nela existentes (NEIVA; BRITO, 2008, p. 16). Neste caso, o grau de aproveitamento é de 5,27%.

Kimura, Teixeira e Godoy (2006) concluíram em seus estudos que a densidade é diretamente relacionada ao consenso dos atores da rede. Desta forma, o fato da rede de aprendizagem apresentar uma baixa densidade pode indicar que o consenso do grupo também é baixo.

Os cliques apresentam subgrupos de no mínimo três atores. Nessa rede foram encontrados 32 cliques constituídos de três a cinco atores, totalizando a participação de 38 colaboradores (24 internos, um estagiário e 13 externos) que se apresentam em um ou mais cliques.

A distância geodésica média, ou seja, “o caminho mais curto entre dois atores de uma rede” (NEIVA; BRITO, 2008, p. 16), esteve em torno de 1,331,

indicando a distância de uma ligação, o que pode ser considerada uma distância baixa para o relacionamento entre os atores dessa rede.

Ao se calcular a distância geodésica é possível identificar o diâmetro e o grau de afinidade entre os atores da rede. O diâmetro indica a “maior distância geodésica entre quaisquer atores de uma rede” (NEIVA; BRITO, 2008, p. 12). Enquanto o grau de afinidade indica a coesão entre os atores de um grupo ou subgrupo de uma rede. A rede de aprendizagem apresentou uma distância de dois indivíduos e, grau de afinidade de 83,70%, indicando que os pesquisados possuem diversas conexões entre si.

Outro elemento fundamental é a acessibilidade de um ator em relação aos outros, indicado na centralidade da rede. Conforme Neiva e Brito (2008), a centralidade pode ser medida de quatro formas: grau de centralidade (entrada e saída), calculado por meio das indicações recebidas e emitidas por um ator em uma rede; grau de proximidade de um ator em relação aos outros membros da rede; grau de intermediação, ou seja, de atores intermediários; e centralidade de *Bonacich*, referente ao prestígio de um ator por ter recebido muitas ligações em uma rede.

Considerando-se os índices de centralização, de 4,50% de entrada e 6,61% de saída, a rede não apresenta claramente os seus atores centrais. Apesar disso, é possível identificar que o grau de centralidade de entrada média foi de duas indicações, com destaque para os atores In3 e Ex2 que possuíram seis indicações na rede. Em relação à quantidade de ligações emitidas, os atores In1, In11 e In20 indicaram 8 atores. A média do grau de centralidade de saída também foi de duas indicações emitidas (Tabela 3).

Tipos de Centralidades	Freqüência Percentual
Grau de Entrada	4,50%
Grau de Saída	6,61%
Grau de Intermediação	6,51%
Grau de Proximidade	1,27%
Centralidade de Bonacich	8,92%

**Tabela 3: Centralidades da rede de aprendizagem.**

Fonte: Dados da pesquisa.

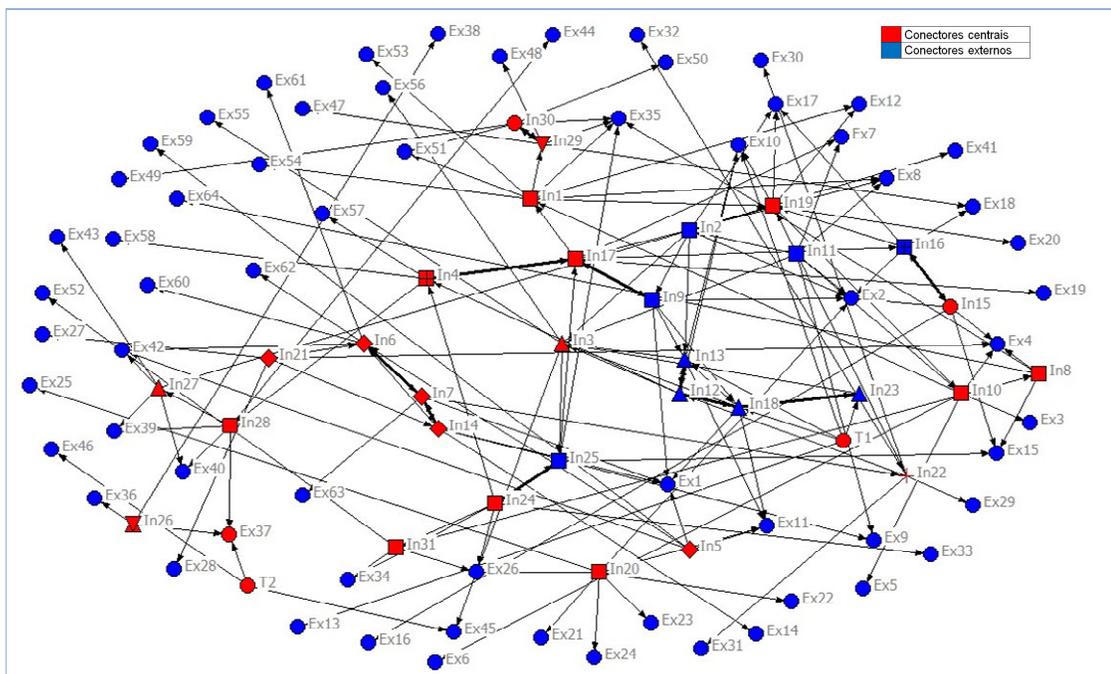
O grau de intermediação foi de 6,51%, com uma média de 59 atores intermediários e, dentre os 98 atores existentes na rede em estudo, 26 possuem intermediação, com destaque ao ator In17, com 647 intermediadores.

O grau de proximidade varia entre 1.03% (os atores In5, In11, In20, In21 e In26) e 1.44% (Ex35), com uma média de 1.27%. Desta forma, os dados indicam que a capacidade é baixa de um ator se relacionar com outro.

A centralidade de *Bonacich* indica uma centralidade média de 8,92%, destacando os atores In3 (44,30%) e In7 (45,17%) como os mais prestigiados da rede. Considerando este dado, esses atores podem ser considerados especialistas periféricos, por serem os mais procurados no grupo quando este precisa de algum tipo de apoio, informação ou conhecimento.

Régis, Bastos e Dias (2007, p. 39) dizem que “quanto maior for o número de ligações entre os indivíduos de uma rede, menor a probabilidade de indivíduos centrais deterem o controle sobre o fluxo de informações”. Desta forma, é possível identificar que a rede de aprendizagem da Gerência em estudo provavelmente utiliza indivíduos centrais para controlar as informações estratégicas, esses indivíduos são denominados conectores centrais.

Se, por algum motivo, estes atores saírem da gerência ou da empresa, a rede poderá ser fragmentada e dividida em vários grupos ou subgrupos. Foram identificados 25 atores que apresentaram esse perfil: T1, T2, In1, In3, In4, In5, In6, In7, In8, In10, In14, In15, In17, In19, In20, In21, In22, In24, In26, In27, In28, In30 e Ex38, representados por círculos vermelhos na Figura 14.



**Figura 14: Conectores da rede de aprendizagem.**

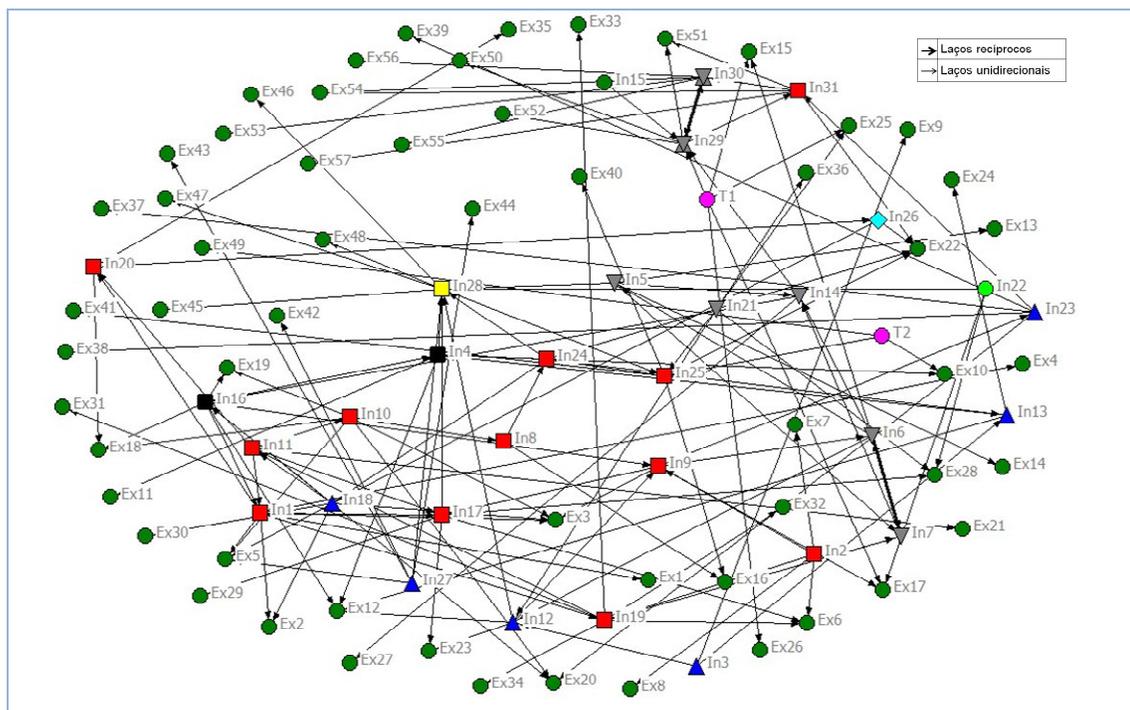
Fonte: Dados da pesquisa.

Outra característica importante para a ARS é identificar a existência de nós isolados na rede, o que poderá contribuir para que a empresa desenvolva indicadores visando à compreensão desses isolamentos e, posteriormente, adote uma postura que possa minimizar esse impacto na rede. A rede de aprendizagem não apresentou nenhum indivíduo isolado, o que pode ser percebido por meio do grau de afinidade elevado entre os atores.

#### 4.2.2 Rede de Ensino

A rede de ensino é composta por indicações na quarta questão do Bloco I, na qual foi solicitada que o pesquisado indicasse de cinco a oito colaboradores (no mínimo dois deles teriam que ser membro da sua equipe de trabalho) que o pesquisado ensina ou ensinou algo.

Desta forma, a Figura 15 apresenta as interações de ensino entre 31 colaboradores internos, dois estagiários e 57 colaboradores externos. A rede de ensino da Gerência em estudo apresenta 420 relações existentes e 8.010 relações possíveis. Dentre os laços existentes, apenas dois são recíprocos (as setas mais grossas), ou seja, possuem relações mútuas.



**Figura 15: Laços da rede de ensino.**  
Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nesses dados, a densidade da rede pôde ser calculada, totalizando apenas 5,24% do aproveitamento das relações efetivas. Quanto menor a densidade, menor a indicação entre os membros. Para Kimura, Teixeira e Godoy (2006), a densidade baixa indica o baixo grau de consenso entre os atores da rede.

Coleman (1998) apud Kimura, Teixeira e Godoy (2006, p. 44) diz que “de acordo com Portes e Sensenbrenner (1993), a densidade da rede tende a fomentar a troca de experiências e as ações coletivas, devido a uma maior relação de confiança mútua”.

Além disso, Kimura, Teixeira e Godoy (2006, p. 44) enfatizam que “a densidade descreve o nível geral de interações apresentadas pelos membros de uma rede, sendo associada ao número médio de conexões por membro do grupo”.

Foram encontrados 15 cliques, compostos por uma média de três a quatro atores entre os subgrupos. Desta forma, a rede de ensino, ao ser comparada com a de aprendizagem, apresentou uma estrutura menos fragmentada.

A distância geodésica média é de 1,369 relações, indicando que qualquer um dos atores precisam de no mínimo um contato para manter relação com outro ator. O diâmetro, a maior distância entre os atores de uma rede, é de três atores, com um ator a mais do que a rede de aprendizagem.

O grau de afinidade é de 82,20%, indicando a alta coesão entre os membros da rede de ensino, provavelmente ocasionada no momento de estruturação da empresa. É importante ressaltar que a baixa conexão entre os membros indica que a rede de ensino utiliza indivíduos centrais para controlar as informações da Gerência.

O grau de centralidade de entrada dessa rede está entre zero e 10 atores, com uma média de 1,05%. O ator Ex19 destacou-se na rede por apresentar o maior número de indicações recebidas, correspondendo a 10 indicações. O grau de centralidade de saída está entre zero e 15 atores, totalizando uma média de 1,68%. Neste caso, destacou-se o ator In16 por possuir o maior número de indicações emitidas, correspondendo a 15 indicações.

O grau de intermediação foi de 8,29%, com uma média de 71 atores intermediários e, dentre os 90 atores existentes na rede em estudo, apenas 25 possuem intermediação, com destaque ao ator In24.

O grau de proximidade varia entre 1.11% (os atores In2, In3, In15, In27, T1 e T2) e 1.73% (Ex22), com uma média de 1.45%. Desta forma, os dados indicam que a capacidade é baixa de um ator se relacionar com outro.

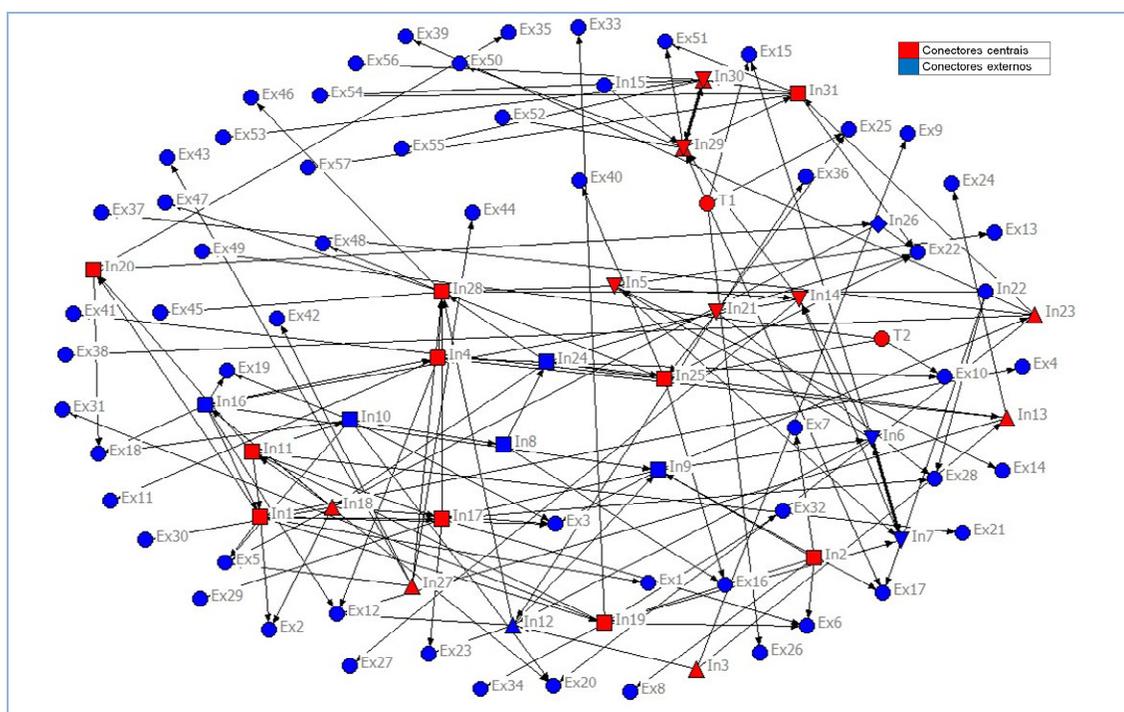
A centralidade de *Bonacich* indica uma centralidade média de 4,27%, destacando os atores Ex19 (93%), In10 (13,82%) e In1 (13,21%) como os mais prestigiados da rede. Considerando este dado, esses atores podem ser considerados especialistas periféricos, por serem os mais procurados no grupo quando este precisa de algum tipo de apoio, informação ou conhecimento, conforme Tabela 4.

Tipos de Centralidades	Freqüência Percentual
Grau de Entrada	1,05%
Grau de Saída	1,68%
Grau de Intermediação	8,29%
Grau de Proximidade	1,45%
Centralidade de Bonacich	4,27%

**Tabela 4: Centralidades da rede de ensino.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, conforme Figura 16, a rede de ensino possui 22 conectores centrais, correspondendo aos atores: T1, T2, In1, In2, In3, In4, In5, In11, In13, In14, In17, In18, In19, In20, In21, In23, In25, In27, In29, In30 e In31, representados em vermelhos. Se estes forem retirados da rede, irão subdividi-las em outros grupos ou subgrupos.



**Figura 16: Conectores da rede de ensino.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Não foi encontrado nenhum caso de isolamento nessa rede, o que pode indicar que esta rede está bastante agrupada assim como a rede de aprendizagem anteriormente analisada.

As informações dessa rede indicam que a estrutura está bem desenvolvida, pois o grau de afinidade entre os membros permaneceu elevado. Provavelmente o momento de estruturação da empresa pode ter influenciado esse resultado da pesquisa, conforme conversas preliminares com os responsáveis na Gerência em estudo para conhecer melhor a situação da empresa e da equipe diante das atuais mudanças.

Também se identificou que os colaboradores internos e externos estão se relacionando com o intuito de reduzir os impactos da falta de preparo para lidar com essas mudanças estruturais que, conseqüentemente, interferem na forma de executar suas tarefas e nas responsabilidades que lhes eram atribuídas.

Na análise, dividiu-se as redes sociais em duas etapas: rede de aprendizagem e rede de ensino. Apesar disso, as duas redes apresentaram similaridade em relação às suas características como, por exemplo, elevado grau de afinidade entre os membros e baixo grau de centralidade e densidade, porém a estrutura da rede de aprendizagem pode ser considerada mais frágil em detrimento da quantidade de cliques e conectores centrais que foram encontrados.

Conforme Coleman (1998) apud Kimura, Teixeira e Godoy (2006), esses dados indicam baixo consenso entre os colaboradores que participam dessas redes sociais, apesar da proximidade entre os pesquisados, utilizando indivíduos centrais na estrutura da GVGF para controlar as informações e conhecimentos internos e repassá-los aos diversos subgrupos.

### **4.3 Redes Sociais e Processos de Aprendizagem Informal**

Neste tópico, são identificadas algumas características das redes sociais que estão associadas aos processos de aprendizagem informal: (1) presença de especialistas periféricos; (2) os conectores centrais das redes; e, (3) a divisão em cliques.

No primeiro caso, os especialistas periféricos são indivíduos considerados exemplos por possuírem bastante conhecimento/experiência em determinado(s) assunto(s), essa característica incentiva o esclarecimento de dúvidas durante o dia-

a-dia dos colaboradores. Estes indivíduos podem centralizar as informações gerando alguns problemas no fluxo de informação e nos processos de aprendizagem das redes.

Enquanto os conectores centrais, no segundo caso, ligam o maior número possível de ligações em uma rede, podendo ser considerado o indivíduo popular. Esses indivíduos são chamados de *cutpoints*, ou seja, os membros da rede que se, por alguma razão, saírem da rede irão desestruturá-la e dividi-la em vários grupos, podem ser indicados como aqueles indivíduos que participam de vários subgrupos simultaneamente.

Porém, a presença de muitos conectores centrais, ao mesmo tempo em que pode facilitar o relacionamento entre grupos diferentes, podem também gerar futuros problemas para a equipe ou empresa se forem retirados, fragmentando, assim a rede e dificultando o entrelaçamento entre os membros.

A divisão em cliques, segundo Bastos e Santos (2007, p. 32), “pressupõem laços fortes, intensos e freqüentes e, conseqüentemente, homogeneidade de atitudes e comportamentos”. Com base nessa informação, percebe-se que a grande quantidade de clique poderá indicar a existência de muitos grupos diferentes dificultando os processos de aprendizagem informal e formal da empresa, principalmente no desenvolvimento da aprendizagem nos níveis individuais e organizacionais.

As atuais mudanças na empresa podem ter incentivado o agrupamento desses indivíduos, com a finalidade de encontrar a segurança no meio profissional que possuíam na antiga estrutura, assimilar as informações relativas aos novos produtos e serviços ofertados pela empresa, assim como, apreender a utilizar os novos sistemas de informática para gerenciar as carteiras de clientes entre outros.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo objetivou identificar e descrever características das redes sociais associadas aos processos de aprendizagem informal na Diretoria de Vendas de uma empresa de telecomunicações, tendo como foco a GVGF.

A pesquisa revelou que as redes analisadas apresentam similaridades quanto aos processos informais desenvolvidos entre os pesquisados: os mais relevantes foram conversas informais, exemplos, questionamentos e convivência. Esses dados indicam que o nível de aprendizagem individual é a forma mais encontrada de desenvolver esses processos na GVGF.

Observou-se que as redes de aprendizagem e de ensino não possuem casos de isolamentos, o grau de centralidade e densidade foram considerados baixos, enquanto o grau de afinidade entre os pesquisados foi elevado, indicando que as redes estão agrupadas e suas estruturas bem desenvolvidas. Provavelmente isso ocorreu devido ao momento de estruturação da empresa diante das atuais mudanças no setor de telecomunicações. Apesar disso, a rede de aprendizagem pode ser considerada mais frágil diante da grande quantidade de cliques e de conectores centrais encontrados.

Esses dados indicaram baixo consenso entre os colaboradores que participam dessas redes sociais, apesar da proximidade entre os pesquisados, utilizando indivíduos centrais na estrutura da GVGF para controlar as informações e conhecimentos internos e repassá-los aos diversos subgrupos.

Quanto à associação de características das redes sociais aos processos de aprendizagem informal, detectou-se que a presença de especialistas periféricos, conectores centrais e a divisão em cliques podem influenciar o desenvolvimento desses processos nas redes sociais.

Assim como essas características podem facilitar o relacionamento entre diferentes grupos, também podem gerar futuros problemas no fluxo de informação, originados com a centralização dos conteúdos de aprendizagem, fragmentação da rede e heterogeneidade entre os subgrupos.

O propósito inicial da pesquisa era realizar a coleta dos dados com todos os membros da GVGF, no entanto, tal propósito mostrou-se inviável diante da falta de disponibilidade de tempo e/ou ausência dos colaboradores na empresa, por motivos

de férias, viagens ou reuniões externas com os clientes. Desta forma, as redes identificadas indicam apenas parte da rede que participou da pesquisa.

Portanto, vislumbra-se que a ARS é uma ferramenta fundamental para identificar quais características das redes deverão ser desenvolvidas ou modificadas com o intuito de incentivar determinados processos de aprendizagem que têm sido mais eficazes para os membros dessas redes, assim como nos conteúdos de aprendizagem (nos níveis individual, coletivo e organizacional) mais procurados por estes indivíduos.

Recomenda-se para pesquisas futuras: (1) associar cargos e tempo de empresa para analisar as redes sociais e influências dos atores nas redes; (2) identificar características sócio-demográficas, conteúdos transacionados e processos de aprendizagem informal associados aos atores centrais das redes sociais; e, (3) identificar como características das redes sociais podem otimizar os processos de aprendizagem informal e melhorar o ambiente de relacionamento interno e externo das redes.

## 6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, S.M.; STEFANO, S.R. Aprendizagem Organizacional em Empresa de Grande Porte de Guarapuava: um estudo de múltiplos casos. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, Ed.5, 2008.

ANATEL. **Agência Nacional de Telecomunicações**. 2009. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br>>. Acesso em: 26 de março de 2009.

ANTONELLO, C.S. Articulação da Aprendizagem Formal e Informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance (UNIVALI)**, v.12, n.2, p. 183-209, 2005.

\_\_\_\_\_. O Processo de Aprendizagem entre níveis individual, grupal e organizacional: desenvolvimento de competências. **Organizações em Contexto**. São Paulo, n. 5, p. 223-250, 2007.

BASTOS, A.V.B.; SANTOS, M.V. Redes Sociais Informais e Compartilhamento de Significados sobre Mudança Organizacional. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE-eletrônica)**, v. 47, p. 27-39, 2007.

BIDO *et al.* Examinando a Relação entre Aprendizagem Individual, Grupal e Organizacional em uma Instituição Financeira. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

BITENCOURT, C.C.; AZEVEDO, D. O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios (pensata). **Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE-eletrônica)**, v. 46, n. 3, p. 110-112, 2006.

BORGATTI, S.P.; CROSS, R. A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks. **Management Science**, v. 49, n.4, p. 432- 445, april, 2003.

\_\_\_\_\_; FOSTER, P.C. The Network Paradigm in Organizational Research: a review and typology. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 991-1013, 2003.

BRASS *et al.* Taking Stock of networks and Organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

CÂMARA, J.F.; ROCHA, L.G.; IPIRANGA, A.S.R. As Redes Institucionais de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais da Bahia e do Ceará: um estudo comparativo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

CÂNDIDO, G.A.; ABREU, A.F. Os Conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000.

CORTEZIA, S.L.D; SWIRSKI DE SOUZA, Y. Aprendizagem na Internacionalização de Micro e Pequenas Empresas da Indústria de Software. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

CROSSAN, M.M.; LANE, H.W.; WHITE, Roderich E. An Organizational Learning: from intuition to institution. **Academy of Management**. The Academy of Management Review, v. 24, n. 3, p.522-537, jul., 1999.

D'AMORIM, M.L.C.; SOUZA, E.R.L.C. Aprendizagem Individual em Comunidades Virtuais de Prática (COVPs): o caso da comunidade DEBIAN-BR-CDD no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

DELAZARI, L.S.; KAUCHAKJE, S. Análise de Redes no Campo das Políticas de Proteção Social em Curitiba: utilização da informação espacial como estratégia metodológica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

DUTRA, J. S.;HIPÓLITO, J.A.M.; SILVA, C.M. Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.

ESTATÍSTICA de Celulares no Brasil. 2009. **Teleco**. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/ncel.asp>>. Acesso em: 05 de abril de 2009.

FERNANDES, K.R. A Constituição de Redes Organizacionais como Nova Forma de Gestão das Organizações do Terceiro Setor. **Integração FGVSP**, São Paulo, v. VII, p. 39-48, 2004.

FLEURY, M.T.L. Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender. **Revista de Administração**, v.30, n. 3, p. 5-11, jul/set, 1995.

FRANCO, M.J.B. Estudo do Empreendedorismo ao Nível de Aprendizagem Individual: o papel do empreendedor. 2007. **Universidad de La Rioja**. Disponível

em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2234353>>. Acesso em: 21 de abril de 2009.

FREITAS, M.C.; PEREIRA, H. B.B. Contribuição da Análise de Redes Sociais para o Estudo Sobre os Fluxos de Informações e Conhecimento. **VI Encontro Nacional de Ensino e Pesquisas da Informação (CINFORM)**, Salvador, 2005.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GHISI, F.A.; MARTINELLI, D.P. Visão sistêmica das relações interorganizacionais: uma análise das redes de empresas. **I Congresso Brasileiro de Sistemas**, Ribeirão Preto, 2005.

GUIMARÃES *et al.* A rede de Cooperação entre Programas de Pós-Graduação em Administração no Brasil: uma análise de relações e atributos de programas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

GUIMARÃES, F.J.Z.; MELO, E.S. **Diagnóstico utilizando Análise de Redes Sociais**. 2005. 60f. Monografia (Pós-Graduação em Engenharia) – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro.

GRAEML *et al.* Redes Sociais e Intelectuais em ADI: uma análise cientométrica do período 1997-2006. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

HAYTHORNTHWAITE, C. Learning and Knowledge Networks in Interdisciplinary Collaborations. **Journal of the American Society For Information Science and Technology**, v. 57, n. 8, p. 1079-1092, 2006.

JOSEMIN, G.C.; BRODBECK, A.F. Aprendizagem Organizacional e Alinhamento das Estratégias de Negócios e de SI. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

KIMURA, H.; TEIXEIRA, M.L.M.; GODOY, A.S. Redes, Valores e Competências: simulação de conexões. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE-eletrônica)**, v. 46, n. 3, p. 42-57, 2006.

KISHORE, A.; CASADO, T. Diversidade das Redes Sociais de Desenvolvimento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

LAGO JR, M.W. **Redes Sociais Informais Intraorganizacionais e os Processos de Mudanças Organizacionais: estudo em uma empresa de tecnologia da informação.** 2005. 250f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador.

LIVINGSTONE, D.W. Exploring the Iceberg of Adult Learning: findings of the first Canadian survey of informal learning practices. **The Canadian Journal for the Study of Adult Education** (Special Millennium Issue), p. 1-36, 2000.

LOIOLA, E.; PORTO, G. Aprendizagem Organizacional das Empresas do Prêmio Finep de Inovação. **Economia e Gestão (E&G)**, v.8, p. 32-52, 2008.

LUCENA, E.A.; CUNHA, C.J.C.A. Aprendizagem de gerentes: resultados de pesquisas observadas na literatura recente. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31, p. 1-8, 2001, Salvador. **Anais...** Salvador, 2001.

MARCONI, M.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do Trabalho Científico.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MALCOM, J.; HODKINSON, Phil; Colley, H. The Interrelationship Between Informal and Formal Learning. **Journal of Workplace Learning**, v. 15, p. 313-318, 2003.

MARINHO, F.F. **A percepção de mecanismos de aprendizagem, liderança e imagem organizacional de uma organização financeira.** 2007, 64f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília (UnB), Brasília.

MARSICK, V.J.; WATKINS, K.E. Informal and Incidental Learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, n. 89, p. 25-34, 2001.

MARTELETO, R.M. Informações, Redes e Redes Sociais – fundamentos e transversalidades. **Informação & Informação**, v. 12, n. esp., p. 1-17, 2007.

MIZRUCHI, M.S. Análise de Redes Sociais: avanços e controvérsias atuais. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 46, n. 3, p. 72-86, 2006.

MORAES, L.V.S.; SILVA, M.A.; CUNHA, C.J.C.A. A Dinâmica da Aprendizagem Gerencial em um Hospital. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE - Eletrônica)**, v.3, n.2, 2004.

MOURA *et al.* Aprendizado em Redes e Processo de Inovação dentro de uma Empresa: o caso Mextra. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE-eletrônica)**, v. 7, n. 1, art. 5, 2008.

NEIVA, E.R.; BRITO, M.J.P. Redes Sociais e Mudança em um grupo de produtores rurais do planalto central. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)**, v. 8, p. 5-24, 2008.

OLIVEIRA, P.L.; VANALLE, R.M. Aprendizagem Organizacional: estudo de caso em uma empresa de grande porte. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10, 2003, Bauru. **Anais...** Bauru, 2003.

PIRES, A.L.O. Avaliação de Aprendizagens Não-formais e Informais: possibilidades e conflitualidades. **Seminário Pedagógico - A Avaliação das Aprendizagens: da teoria à prática**, out., 2008.

PERIN *et al.* Processo de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **Revista de Administração Eletrônica (RAE – Eletrônica)**, v. 5, n. 2, 2006.

RÉGIS, H.P.; BASTOS, A.V.B.; DIAS, S.M.R.C. Redes sociais informais: análise das redes de amizade, de informação e de confiança em incubadoras de base tecnológica no Recife. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)**, v. 7, p. 31-56, 2007.

RHEE, M. Networking Updating and Exploraty Learning Environment. **Journal of Management**, v. 41, n. 6, p. 933-950, 2004.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.S. Repensando os Referenciais Analíticos em Aprendizagem Organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 7, n. 3, p.203-212, jul./set., 2003.

SEÇÃO: Telefonia Fixa. 2009. **Teleco**. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/opfixa.asp>>. Acesso em: 26 de março de 2009.

SMITH, H. A.; MCKEEN, J. D. Developments in Practive XXVI: Social Networking: knowledge managements “killer app”? **Communications of the Association Information Systems**, v. 19, p.611-621, 2007.

SOUZA, R.V.; TREZ, G. Mensuração em Aprendizagem Organizacional: adaptação de uma escala para o contexto brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006.

SWIRSKI DE SOUZA, Y. Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE – Eletrônica)**, v.3, n.1, jan/jun, 2004.

TAKAHASHI, A.R.W.; FISHER, A.L. Aprendizagem Organizacional como Mudança Cultural e Institucionalização do Conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

TOMAÉL, M.I.; ALCARÁ, A.R.; DI CHIARA, I.G. Das Redes Sociais à Inovação. **Ciência da Informação**, v. 34, n. 2, p. 93-104, mai./ago., 2005.

TOMAÉL, M.I. Redes Sociais e Inovação. **Informação & Informação**, v. 12, n. esp., p. 1-24, 2007.

VALE, G.V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, Inovação e Redes: uma nova abordagem. **Revista de Administração Eletrônica (RAE-eletrônica)**, v. 7, n. 1, art. 7, 2008.

VERSIANI, A.F.; FISHER, A.L. A Aprendizagem Organizacional como um Campo Específico de Conhecimento no Cenário dos Estudos Organizacionais. **Economia e Gestão (E&G)**, v. 8, p. 10-31, 2008.

WALTER, S.A.; SILVA E.D. Visão Baseada em Recursos: um estudo bibliométrico e de redes sociais da produção científica da área de estratégia do EnANPAD 1997-2007. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

## APÊNDICES

### Apêndice A: Modelo do Instrumento de Coleta de Dados

#### Pesquisa – Redes Sociais e Aprendizagem Informal

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa realizada por Priscila Nery Fernandes, aluna do Curso de Administração de Empresas da Universidade de Brasília (UnB), com orientação da Profa. Dra. Catarina Cecília Odelius.

O trabalho tem por objetivo identificar as características das Redes Sociais e do Processo de Aprendizagem Informal na sua Gerência. Para isso, o questionário foi dividido em dois blocos:

- (i) Redes sociais e processos de aprendizagem; e
- (ii) Dados sócio-demográficos.

Os dados serão **codificados** e **tratados de modo agrupado**, garantindo a **confidencialidade** da sua identidade e dos outros nomes citados nessa pesquisa.

Não existem respostas “certas” ou “erradas”, o importante é que as opções reflitam a sua opinião sincera e as ações reais diante do que for apresentado.

Caso tenha interesse no resultado da pesquisa, favor enviar um e-mail para: [priscilanfe@yahoo.com.br](mailto:priscilanfe@yahoo.com.br).

Obrigada por sua contribuição!

Atenciosamente,

Priscila Nery Fernandes

Estudante de Administração de Empresas – UnB

**NOME DO COLABORADOR:** \_\_\_\_\_

**I - REDES SOCIAIS E PROCESSOS DE APRENDIZAGEM - BASEADO EM HAYTHORNTHWAITE (2006)**

Nas questões abaixo, você deverá citar nomes de pessoas que estejam relacionadas à sua organização. Na primeira parte desse Bloco as questões estão direcionadas à sua própria aprendizagem (com quem, o que e como você aprende/aprendeu) e na segunda, ao que você ensina (a quem, o que e como você ensina).

Visando a **segurança** e o **sigilo das informações** da pesquisa, todos os nomes citados nesse questionário, inclusive o seu, serão posteriormente **codificados**, de forma que a **identidade** da empresa também seja preservada.

<b>1. Indique abaixo 5 a 8 nomes de pessoas com quem você aprende ou recebe ajuda para entender algo (no mínimo 2 devem ser da sua própria equipe):</b>	<b>2. Escreva o que você aprende ou aprendeu com cada uma dessas pessoas.</b>	<b>3. Escreva como você aprendeu cada um desses conteúdos:</b>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

4. Indique abaixo 5 a 8 nomes de pessoas que aprendem com você ou recebem a sua ajuda para entender algo (no mínimo 2 devem ser da sua própria equipe):	5. Escreva o que você ensina ou ensinou a cada uma dessas pessoas:	6. Escreva como você ensinou cada um desses conteúdos:
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		

**II - DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS**

7. Nível de escolaridade:

 Ensino Médio Completo Ensino Superior Incompleto em \_\_\_\_\_ Ensino Superior Completo em \_\_\_\_\_ Especialização em \_\_\_\_\_ Mestrado em \_\_\_\_\_ Doutorado em \_\_\_\_\_

8. Tempo de serviço nessa Empresa: \_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_ meses

9. Tempo de serviço nessa Gerência: \_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_ meses

10. Cargo atual: \_\_\_\_\_

11. Idade: \_\_\_\_\_ anos

12. Gênero:

 Masculino     Feminino

13. Estado Civil:

 Solteiro     Casado     Divorciado     Separado     Viúvo**Outras considerações:**

---

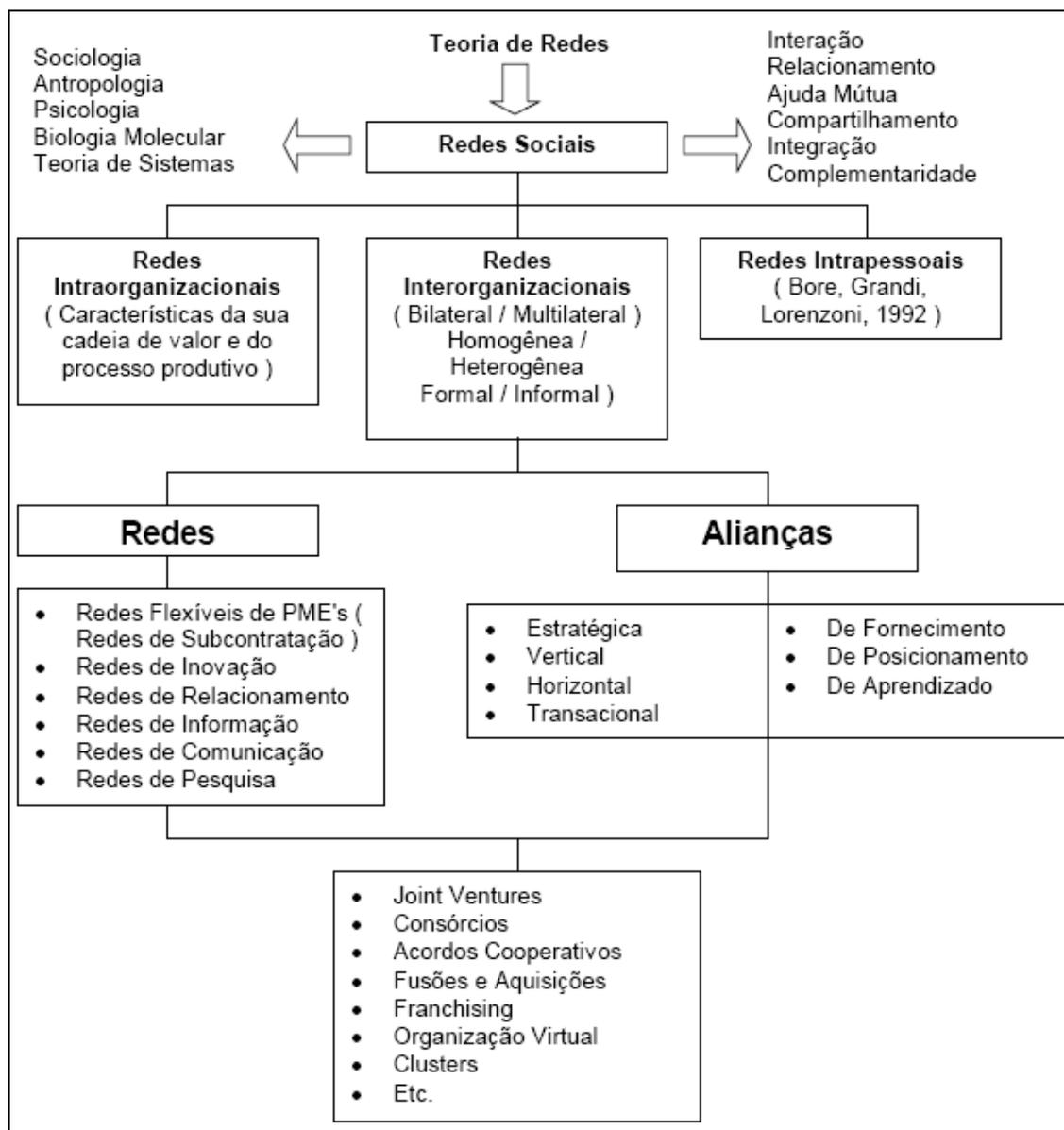
---

---

---

## ANEXOS

### Anexo A: Evolução dos conceitos de redes no nível organizacional



Fonte: Nohria e Eccles (1992, apud CÂNDIDO, ABREU, 2000).