

UMA ARTICULAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA DA REDE DE SUPORTE E AS IDEIAS COMPARTILHADAS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA REDE LIDERA

THE ARTICULATION BETWEEN THE STRUCTURE OF SUPPORT NETWORK AND SHARING IDEAS ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN REDE LIDERA

Marcela Cox dos Santos Silva

Mestre do Programa de Pós-Graduação em Administração pela Faculdade Boa Viagem – Recife (PE), Brasil.

Data de recebimento: 02-01-2013

Data de aceite: 03-09-2013

Sílvio Luiz de Paula

Mestre do Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco – Recife (PE), Brasil.

Lúcia Maria Barbosa de Oliveira

Doutora do Programa de Pós-Graduação em Industrial Relations pela London School of Economics – Londres, Inglaterra.

Hélder Pontes Régis

Doutor do Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco – Recife (PE), Brasil.

RESUMO

Este trabalho identifica as características de uma rede denominada Lidera, constituída por gestores empresariais interessados no fenômeno da responsabilidade social empresarial (RSE). Buscou-se descrever os aspectos estruturais da rede e analisar os significados compartilhados pelos gestores, com base nos estudos de capital social de Nahapiet e Ghoshal (1998) e no modelo de RSE de Quazi e O'Brien (2000). Esta pesquisa utilizou métodos quantitativos para a análise da estrutura da rede e qualitativos para a dos significados compartilhados pelos atores. Concluiu-se que a rede em questão possui grande potencial de conexão e que os entrevistados têm visão moderna da RSE, além de compartilharem outros significados, os quais representam sentimentos de identidade, de colaboração, de solidariedade e de exemplo, por meio de condutas positivas. Constatou-se também que os laços considerados fortes são capazes de influenciar positivamente os indivíduos para o seu envolvimento com ações de RSE.

Palavras-chave: capital social; redes sociais; responsabilidade social empresarial (RSE).

ABSTRACT

This work identifies the characteristics of a network called Lidera, composed of business managers interested in the phenomenon of corporate social responsibility (CSR). This paper sought to describe the structural aspects of the network and analyze the meanings shared by the managers, based on Nahapiet and Ghoshal's (1998) social capital studies and Quazi and O'Brien's (2000) CSR model. This research used quantitative methods for the analysis of the structure of the network and qualitative methods for the analysis of the meanings shared by the actors. It was concluded that the network in question has great potential for connection and that the respondents have a modern view of CSR and also share other meanings, which account for feelings of identity, cooperation, solidarity and example, through positive conducts. It was also found that the ties considered to be strong are capable of positively influencing individuals for their involvement in CSR activities.

Keywords: social capital; social networks; corporate social responsibility (CSR).

Endereços dos autores:

Marcela Cox dos Santos Silva

marcelaape@hotmail.com

Sílvio Luiz de Paula

silvio_paula@hotmail.com

Lúcia Maria Barbosa de Oliveira

loliveira3@fbv.edu.br

Hélder Pontes Régis

hregis@hotlink.com.br

1. REFERENCIAL TEÓRICO

As discussões em torno das redes sociais são cada vez mais frequentes no campo individual e organizacional. Redes sociais na internet, redes sociais no âmbito do trabalho, redes de amigos, e assim por diante. É fácil perceber que de alguma forma as pessoas fazem parte de redes sociais, já que o ser humano está sempre em contato com outros, seja pessoalmente ou virtualmente, e que esses contatos podem se tornar laços, apoiando ou não as atividades que se deseja desenvolver.

De acordo com Emirbayer e Goodwin (1994), rede social é o conjunto de relações e ligações sociais entre determinados atores. Um ator social pode ser uma pessoa ou uma organização que se comunica em uma rede, desempenhando um papel específico na sociedade. Segundo Régis et al. (2006, p. 3): “a literatura tem descrito as redes como sendo composições de indivíduos, grupos ou organizações voltadas para a perpetuação, a consolidação e o desenvolvimento das atividades dos seus membros”.

O funcionamento da rede depende de sua configuração e de como se comportam os atores. Granovetter (1973), em seu estudo “*The strength of weak ties*” argumenta que os processos das relações interpessoais constituem a mais produtiva relação entre os níveis micro e macro das redes de relacionamentos. Diante dessa perspectiva, pode-se argumentar que muito do que pensam e desenvolvem as pessoas ou as organizações surge a partir das relações existentes entre grupos aos quais são associadas (abordagem macro). Por outro lado, argumenta-se também que a dinâmica desses grupos depende de como os indivíduos interagem com outros indivíduos (abordagem micro).

As redes sociais podem ser egocêntricas, quando há ênfase na rede de relacionamentos de um indivíduo, ou redes de grupos, termo utilizado em sentido amplo. Elas ainda podem ser denominadas formais e informais, com a possibilidade de as últimas serem desenvolvidas dentro de uma organização ou entre organizações (MARINHO DA SILVA, 2003).

Krackhardt e Hanson (1993) afirmam que uma rede informal dentro das organizações pode reduzir o fluxo dos procedimentos formais para que os prazos sejam

cumpridos. Já Marteleto (2001) argumenta que redes sociais ou *networks* podem unir ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados. A proposta do presente estudo corrobora essa perspectiva: analisar como se comporta a dimensão estrutural e cognitiva da rede de gestores empresariais denominada Lidera, de forma a apoiar o desenvolvimento de ações socialmente responsáveis. O próximo tópico abordará o capital social e as suas dimensões.

1.1. Capital social

Capital social é uma expressão que vem sendo discutida pelo meio acadêmico e utilizada nas organizações, na política e na economia (KAY; PEARCE, 2003). Para Souza (2007, p. 8), o estudo de capital social é inerente ao contexto em que “a responsabilidade social deve ser encarada como um processo que visa o aprimoramento das relações entre os diversos atores que compõem o cenário social”. O autor argumenta que as pesquisas em torno do capital social oferecem o entendimento dos meios pelos quais as relações entre os atores podem ajudar na melhoria da qualidade de vida das pessoas.

De acordo com Kay e Pearce (2003), o capital social é dividido em cinco elementos: confiança, reciprocidade e mutualidade, redes sociais, normas comuns de comportamento, e senso de compromisso e pertença.

Para os referidos autores, a confiança é um elemento fundamental para que as pessoas se sintam seguras e confortáveis e, com isso, trabalhem em conjunto. O elemento referente à reciprocidade e mutualidade significa fazer algo para os outros sem esperar retorno imediato, bem como trabalhar em regime de vantagem igualitária. O terceiro elemento diz respeito às redes sociais, as quais possuem o papel de colocar as pessoas e organizações em contato para que elas se conheçam e trabalhem para a transferência de informações. O compartilhamento de ideias e a construção de uma visão similar sobre o que é ou não aceitável, por sua vez, correspondem ao elemento concernente às normas comuns de comportamento. Por fim, o senso de compromisso e pertença consiste na percepção de que compartilhar um compromisso com uma área ou um grupo pode expor um entendimento em comum de questões e levar a um senso comum de propósito (KAY; PEARCE, 2003).

Para Bourdieu (1986) o termo capital social refere-se às oportunidades e às vantagens de fazer parte de certos grupos ou comunidades. Bourdieu, citado por Couto (2004), explica que as pessoas têm diferentes quantidades de capital social dependendo da riqueza real ou potencial, do tamanho das redes às quais estão vinculados, bem como a quantidade de capital econômico e cultural que os membros dessa rede possuem. De acordo com o autor, o capital social nunca é independente das outras formas de capital.

Já Marteleto (2004, p. 44) define capital social “como normas e valores, instituições e relacionamentos compartilhados que permitam a cooperação dentro ou entre diferentes grupos sociais”. Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 243), por sua vez, definem que:

Capital social é a soma dos recursos atuais e potenciais imbricadas, disponibilizados e derivados da rede de relacionamentos possuída por um indivíduo ou uma unidade social. Capital social, assim, abrange tanto a rede quanto os recursos que podem ser mobilizados.

Os mesmos autores também argumentam que outros recursos são disponibilizados pelos contatos ou conexões fornecidos pela rede. Eles exemplificam que por meio de laços fracos, os membros de uma rede podem ter acesso privilegiado a informações e oportunidades. Em uma rede de gestores de empresas socialmente responsáveis, por exemplo, podem existir diversas oportunidades para o desenvolvimento de ações de responsabilidade social empresarial. A troca de informações é benéfica tanto para o desenvolvimento de ações em conjunto quanto para o conhecimento de lições aprendidas em um projeto social de sucesso, apoiado ou executado por alguma empresa.

Nahapiet e Ghoshal (1998) enfocam três dimensões do capital social: estrutural, cognitiva e relacional. Eles afirmam que essas dimensões facilitam a criação e o intercâmbio de conhecimento, podendo, assim, apoiar as organizações no desenvolvimento do capital social como fonte de vantagem competitiva. Régis (2005) abordou a teoria do capital social para pesquisar a rede de apoio aos empresários incubados de base tecnológica. O autor utilizou os estudos de Nahapiet e Ghoshal (1998) e elaborou um esquema descritivo para melhor compreender esse trabalho.

A dimensão estrutural descreve a configuração dos vínculos entre pessoas e unidades. As suas facetas mais importantes são a presença ou ausência de laços de redes entre os atores e a morfologia da rede, descrevendo padrões de vínculos como densidade, conectividade e hierarquia (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; RÉGIS, 2005).

A dimensão relacional descreve o relacionamento pessoal entre os atores, de acordo com a história das interações, e foca nas relações particulares que influenciam no comportamento deles, como amizade, respeito e confiança (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; RÉGIS, 2005). Já a dimensão cognitiva refere-se aos recursos que fornecem interpretações e sistemas de sentido compartilhados entre as pessoas, incluindo linguagem, código e narrativa compartilhada (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; RÉGIS, 2005).

O presente estudo abordou a dimensão estrutural e a cognitiva do capital social utilizando a metodologia de Régis (2005), que foca o imbricamento de capital social, redes sociais e cognição. O autor defende que o conceito de capital social é usado para elucidar a grande variedade de fenômenos sociais e afirma que os grandes analistas de capital social estão principalmente preocupados com a significância dos relacionamentos como fonte de ação social.

A proposição central da teoria do capital social é que as redes de relacionamentos são um valioso recurso para a condução de questões sociais, pois muito desse capital está imbricado nas redes de relacionamentos e reconhecimento. A seguir são apresentadas explicações em torno das duas dimensões anteriormente mencionadas.

1.1.1. Dimensão estrutural do capital social

A dimensão estrutural das redes sociais engloba as conexões formadas pelos relacionamentos existentes. Por meio da análise estrutural, é possível avaliar como as informações são transmitidas pelas pessoas que estão interligadas e se a hierarquia da organização influencia na comunicação. É possível compreender também os comportamentos dos indivíduos por meio da quantidade de contatos que um ator possui, avaliando a força desse laço e como se pode chegar à informação mais facilmente. Para Mizruchi (2006, p. 73) “a análise de

redes é um tipo de sociologia estrutural que se baseia numa noção clara dos efeitos das relações sociais sobre o comportamento individual e grupal". Essas análises são feitas por intermédio da configuração e da força dos laços entre os atores que compõem a rede. Por meio delas é possível verificar o quão flexível é a rede e como se comporta ou pode se comportar a troca de informações entre os atores (RÉGIS et al., 2006).

Essa dimensão é conceituada como um padrão geral de conexão entre os atores. As suas facetas são a ausência ou a presença de laços entre os envolvidos, a morfologia da rede para descrever o padrão de vínculos em termos de medidas como densidade, conectividade e hierarquia (RÉGIS, 2005). A seguir são apresentados os tópicos que tratam dessas duas perspectivas relacionadas à dimensão estrutural da rede social: laços e configuração da *network*.

1.1.1.1. Laços da rede

A análise da rede social é uma ferramenta que pode conectar os níveis micro e macro da sociologia. Esse é um argumento utilizado por Granovetter (1973, p. 1360) em sua obra *The strength of weak ties*. O autor afirma que "o grau de sobreposição das redes de amizade entre duas pessoas varia em proporção direta com a força da ligação entre um e outro". Esse é o cerne do conceito de laços em uma rede: ligação entre os atores de uma determinada *network*. Para ele, a força dos laços é uma combinação entre a quantidade do tempo, a intensidade emocional, a intimidade e os serviços recíprocos, havendo intercorrelação entre eles, caracterizando, assim, um laço.

Kuipers (1999), por sua vez, considera um laço forte pela proximidade de uma relação, contudo também leva em conta a duração da relação e a frequência dos seus contatos. A intensidade das relações, segundo Higgins e Kram (2001), é uma das dimensões da tipologia da rede social de desenvolvimento. As autoras argumentam que a quantidade e a qualidade da comunicação, estreitamento emocional e o nível de reciprocidade no desenvolvimento compõem essa dimensão.

Para Marinho da Silva (2003), pode-se fazer a análise de uma rede qualitativamente por meio da diversidade de ligações, do conteúdo transacionado, do sentido do fluxo, da frequência e duração das interações.

Utilizando-se da forma qualitativa, as relações entre as pessoas surgem de diferentes campos de atuação dos quais o indivíduo participa. Essas relações são denominadas papéis, que para Boissevain (1974), citado por Marinho da Silva (2003, p. 72), "correspondem às normas e expectativas que se aplicam ao ocupante de uma posição", e esses papéis são importantes para caracterizar uma rede. Cada pessoa assume um papel (mãe, amiga, esposa) e por meio dele se interliga compartilhando os interesses e objetivos em comum.

Para Marinho da Silva (2003), pode existir uma sobreposição da diversidade de papéis em que um mesmo ator pode, ao mesmo tempo, ser irmão, vizinho ou colega de trabalho. Essas relações são denominadas *multiplex*. Já as baseadas em um único papel são chamadas de *uniplex*. Granovetter (1973) afirma também que a força dos laços entre as pessoas pode levar a fenômenos como organização política, difusão, mobilidade social e coesão em geral e que os laços considerados fracos são importantes para a ampliação da rede de relacionamento e, consequentemente, facilitadores da obtenção de empregos. Entretanto, Krackhardt (1992) enfatiza a importância dos laços fortes como fonte de sustentação para momentos de crise, de mudança e de incerteza em uma organização e observa que Granovetter (1982) mostrou a importância dos laços fortes na seguinte sentença: "laços fracos proporcionam às pessoas acesso a informações e recursos que estão além dos seus círculos sociais; mas laços fortes motivam muito mais a cooperação e estão muito mais disponíveis" (KRACKHARDT, 1992, p. 218).

Em meio a essa discussão é importante dar a devida atenção aos tipos de ligações entre os atores existentes em uma rede social. Em se tratando de uma rede de gestores que definem e priorizam estratégias voltadas às ações socialmente responsáveis, quanto mais contatos os líderes tiverem, mais flexíveis e ágeis eles serão para, por exemplo, captar recursos, estabelecer parcerias com organizações sociais ou comunidades e até mesmo com outras empresas. Da mesma forma, é importante que os gestores estejam unidos para que, em momentos de crise, consigam sustentar as ações sociais que porventura estejam em andamento nas organizações, não deixando, assim, a ação ser cancelada por falta de recursos ou por qualquer outro motivo em decorrência de uma crise.

1.1.1.2. Configurações da rede e componentes estruturais para análise

Os laços de uma rede formam canais importantes para a transferência de informação, mas, segundo Nahapiet e Ghoshal (1998), a configuração da rede está associada à flexibilidade e à facilidade da troca de informações, já que tais elementos interferem na acessibilidade e no nível de informações que são trocadas entre os seus membros. Como mencionado anteriormente, a *network* pode ser analisada quantitativamente, sendo possível determinar a centralidade de um ator e a densidade da rede e, qualitativamente, valendo-se da diversidade de ligações (MARINHO DA SILVA, 2003). A seguir são apresentados os componentes estruturais de uma rede social.

A estrutura da rede é analisada de acordo com o posicionamento e interação entre os atores que a compõem. Segundo Régis (2005, p. 58), a forma como os indivíduos estão ligados também é útil para o entendimento dos comportamentos dos atores. Ele ainda afirma que “é possível realizar uma avaliação básica da estrutura de uma *network* mediante a análise da densidade e da centralidade da rede”.

Ao verificar a densidade da rede e a centralidade dos atores é possível determinar o valor estrutural da *network* para a organização e os que a compõem. O número de ligações existentes ou possíveis em uma rede configura a densidade, definida como a soma dos laços existentes, dividida pelo número de laços possíveis.

A densidade da rede fornece *insights* sobre certos fenômenos, como a velocidade com que a informação é difundida entre os atores e a extensão de suas restrições (HANNEMAN; RIDDLE, 2005). Sugere-se que uma rede com percentual baixo indica que o seu potencial está sendo pouco explorado (RIBEIRO, 2006).

Freeman (1979) argumenta que muitos autores concordam que a centralidade é um atributo estrutural importante para as redes sociais. Essa medida mostra o quão acessível um ator está em relação aos demais atores da rede e apresenta a forma como os diversos atores estão interligados. Por intermédio da centralidade é possível medir a quantidade de caminhos de comunicação que passam pelos atores. Se forem

apresentados muitos caminhos entre eles, sugere-se que é pouco provável a monopolização da informação, dos favores e dos serviços por um ator considerado central para os demais pertencentes a uma rede (RÉGIS, 2005; MARINHO DA SILVA, 2003; FREEMAN, 1979).

A centralidade de grau mede o número de ligações pertencentes a um ator, de modo que a centralidade do grau de entrada (ou *indegree*) representa o número de citações que um ator recebe de outros, enquanto a centralidade de grau de saída (ou *outdegree*) indica o número de citações que um determinado ator faz a outros de um grupo. O *indegree* sugere o prestígio ou popularidade do ator na rede e o *outdegree* a expansividade (MARINHO DA SILVA, 2003).

A centralidade de proximidade é considerada pelo número mínimo de passos que o ator deve seguir para entrar em contato com os demais da rede. Quando considerado central ele está mais próximo e interage mais rapidamente com os demais (MARINHO DA SILVA, 2003). Lazega (1998) interpreta a centralidade de proximidade como uma medida da autonomia e da independência em relação ao controle exercido por outros. A centralidade de intermediação diz respeito ao papel do ator como intermediador de outros da rede. Os atores dependem de outros para se conectar com os demais: “Quanto mais um ator estiver no meio do caminho e for passagem obrigatória para outros se juntarem, mais elevada será sua centralidade de intermediação” (MARINHO DA SILVA, 2003, p. 70).

Existem outros conceitos relacionados à configuração da rede. Por meio da ferramenta UCINET é possível extrair outras medidas para a análise da rede estudada, como cliques, *cutpoints* e *cluster*. De acordo com Melo e Régis (2008), os cliques são sub-redes de atores com relações mais estreitas; os *cutpoints* medem as posições dos atores quanto à capacidade de subtrair blocos de uma rede, caso sejam removidos; e os *clusters* são uma agregação de nós em função da semelhança dos seus perfis de laços.

Para o presente trabalho, as medidas analisadas serão a de centralidade de grau, de intermediação e de proximidade. Elas são medidas utilizadas para avaliar como a rede social estudada se configura e os atores nela inseridos se comportam. No próximo tópico será abordada a dimensão cognitiva do capital social.

1.1.2. Dimensão cognitiva do capital social

Há alguns anos, as organizações eram vistas apenas considerando o aspecto racional, no qual emoção e razão eram domínios isolados. Atualmente, o corpo e a mente são considerados elementos que se conectam. É a partir dessa visão que as organizações começam a entender a complexa relação entre indivíduos e organizações e como esta pode influenciar a geração de conhecimento.

A dimensão cognitiva do capital social diz respeito aos significados compartilhados entre os atores que pertencem a um mesmo contexto. Bastos (2002) traz o conceito de cognição organizacional, que é derivado da visão de organização como processos socialmente construídos havendo sempre articulação e interação entre os atores. “Esse campo de estudo investiga como indivíduos e organizações constroem seus ambientes e como tais processos se relacionam com importantes produtos organizacionais” (BASTOS, 2002, p. 66).

Por meio da linguagem, códigos e narrativas compartilhadas, o capital intelectual é criado e sustentado por meio dos relacionamentos existentes em um determinado contexto social (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Aceitando esse argumento, Régis (2005) afirma que as pessoas que fazem parte de uma mesma rede podem ter ideias comuns que apoiam, por exemplo, decisões organizacionais.

Esses atores interagem por meio da linguagem e de narrativas compartilhadas. Nahapiet e Ghoshal (1998) afirmam que a linguagem influencia o intercâmbio de conhecimento, uma vez que é por meio dela que as pessoas se relacionam, fazem perguntas e conduzem negócios na sociedade. Eles argumentam também que há influência da linguagem na percepção, pois ela fornece uma referência para a observação e interpretação do nosso ambiente. Um terceiro argumento afirma que a linguagem compartilhada incrementa a capacidade de combinação de informação. Os autores também dizem que as narrativas compartilhadas permitem a criação e a transferência de novas interpretações dos eventos, de modo a facilitar a combinação de diferentes formas de conhecimento.

Para Bastos (2009), a linguagem utilizada pelos indivíduos estrutura o mundo e constrói a realidade. O autor complementa tal pensamento afirmando que essa compreensão fundamenta a psicologia inclusiva

da cultura, em que o dizer e o fazer são unidades inseparáveis. Essa perspectiva encara a mente e a linguagem como sinônimos de ação.

Uma rede de gestores empresariais que possuem interesse em responsabilidade social pode apoiar e fomentar o desenvolvimento de ações socialmente responsáveis nas organizações. A história de vida de cada gestor consolida valores, conhecimentos e experiências que podem trazer a compreensão da coletividade social, afetando, por exemplo, a tomada de decisão. “Portanto, cognição está imbricada na ação”, argumenta Bastos (2009, p. 93), que ratifica a influência que um indivíduo possui sobre outrem em diversos ambientes e contextos coletivos. A presente pesquisa aborda a questão do capital social como elemento que busca beneficiar as pessoas que fazem parte de uma determinada rede social.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se por ter abordagem mista, já que os objetivos da investigação se apoiam tanto em método quantitativo quanto qualitativo. Esta pesquisa é também caracterizada como descritiva e exploratória (VERGARA, 2009; LOPES, 2006). A estratégia utilizada foi o estudo de caso, que, conforme Yin (2005, p. 20), “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”.

Este estudo tem como limite para a sua aplicação a Rede Lidera, formada por 42 gestores empresariais do Nordeste e constituída por meio do programa Lidera, desenvolvido em três edições. A primeira contou com a participação de 13 integrantes, a segunda com 15 e a terceira com 14. Foi utilizado o critério de acessibilidade, sendo considerada, então, uma amostra não probabilística, por não ser baseada em procedimentos estatísticos para a escolha dos sujeitos (VERGARA, 2005, 2009). Desta forma, apenas os gestores empresariais que atuam em Pernambuco foram selecionados, totalizando 35 integrantes, dos quais 10 foram entrevistados. Cada gestor empresarial participante e as pessoas citadas por eles foram tratados como um ator social. A fim de preservar a identidade dos envolvidos, cada um deles foi associado a um número, dos quais os 8, 18, 22, 24, 30, 42, 44, 47, 54 e 68, presentes no Quadro 1, correspondem aos entrevistados.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados.

Dados dos atores				Dados da empresa
Programa	Ator	Gênero	Cargo	Ramo de atividade
Lidera 2	8	Masculino	Sócio diretor	Publicidade/propaganda
Lidera 1	18	Masculino	Sócio diretor	Usina
Lidera 3	22	Feminino	Sócia diretora	Arquitetura e engenharia
Lidera 1	24	Masculino	Sócio advogado	Escritório de advocacia
Lidera 1	30	Masculino	Sócio e diretor pedagógico	Educacional
Lidera 3	42	Feminino	Diretora de Marketing e Recursos Humanos	Transportes
Lidera 2	44	Feminino	Diretora Financeira	Mídia exterior
Lidera 2	47	Masculino	Diretor	Refrigeração
Lidera 2	54	Feminino	Gerente de Produtos	Comércio
Lidera 1	68	Feminino	Diretora de Marketing	Indústria farmacêutica

Optou-se, na primeira fase de coletas, por uma etapa exploratória por meio de entrevista aberta com uma das coordenadoras do programa Lidera e, conseqüentemente, integrante da Rede Lidera. Na segunda fase, a pesquisadora enviou cartas de apresentação via Correios, convidando os integrantes da rede a participarem do estudo. Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas em profundidade. Richardson et al. (2008, p. 207) afirmam que por meio da entrevista é possível penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos. Elas foram realizadas nas empresas em que os gestores atuam e em salas reservadas, permitindo, assim, maior conforto para o pesquisado. Foi utilizado um roteiro para a conversa, elaborado com base na fundamentação teórica da presente pesquisa e, como suporte ao roteiro, o cartão gerador de nomes, com o objetivo de obter dos entrevistados informações sobre as pessoas que apoiam/apoiaram e os influenciam/influenciaram no desenvolvimento de ações de responsabilidade social empresarial (RSE), bem como o papel social representado por elas (RÉGIS, 2005).

Para a análise das primeiras questões norteadoras e o desenho da Rede Lidera (sociograma) foram utilizados os *softwares* UCINET 6.0 e NetDraw 2.1 (BORGATTI et al., 2002), que forneceram um retrato da estrutura da rede e os dados sociométricos com relação às medidas da densidade e tipos de centralidade. Com esses dados foi possível avaliar os atores

considerados mais centrais na rede e os tipos de centralidade presentes na *network*. Também utilizaram-se as evocações dos entrevistados para identificação e caracterização de um laço forte, com base na duração da relação, frequência dos contatos e estreitamento emocional dos atores (KUIPERS, 1999, HIGGINS; KRAM, 2001, RÉGIS 2005), e, ainda, foi colocada em prática a técnica da análise de conteúdo no presente estudo, com a análise categorial temática sobre as entrevistas transcritas fundamentadas nas categorias do modelo de Quazi e O'Brien (2000).

3. RESULTADO E DISCUSSÃO

Este item apresenta os resultados da dimensão estrutural da Rede Lidera, formada por gestores empresariais que atuam em Pernambuco, dimensão conceituada como um padrão geral de conexão entre os atores. As facetas da dimensão estrutural são a ausência ou presença de laços entre os atores e a morfologia da rede para descrever o padrão de vínculos em termos de medidas como densidade e centralidade (RÉGIS, 2005).

A rede mapeada é composta por 68 atores, e é importante frisar que o sociograma a seguir não apresenta a Rede Lidera na sua totalidade, tendo em vista que de todos os gestores empresariais e os organizadores do programa Lidera foram entrevistadas 11 pessoas

(10 gestores empresariais e 1 coordenador). Portanto o sociograma representa os 10 gestores entrevistados que fizeram o programa Lidera e, por isso, fazem parte da Rede Lidera, além das 58 pessoas citadas por eles. Dessas 58 pessoas, 9 fazem parte da Rede Lidera como participante ou como organizador mas não foram entrevistadas, com exceção do ator 66, integrante da coordenação e com quem foi realizada a entrevista de característica exploratória citada na metodologia. Os 10 gestores empresariais entrevistados estão representados pelos losangos na cor laranja: 8, 18, 22, 24, 30, 42, 44, 47, 54 e 68. Já os 9 que fazem parte da Rede Lidera, como participante ou organizador, mas não foram entrevistados (à exceção do ator 66), estão

representados pelos losangos na cor azul: 10, 15, 16, 28, 41, 46, 53, 62 e 66. Os demais atores citados não fizeram parte do programa Lidera e não foram entrevistados, estando representados pelos círculos azuis.

Conforme representado na Figura 1, o número de laços presentes nessa rede é 79, o que significa que cada entrevistado citou em média 8 pessoas que o apoia/apoiou e influencia/influenciou a desenvolver ações de RSE. Foi solicitado ao entrevistado que indicasse o papel social desempenhado pela pessoa que citou. Para Higgins e Kram (2001), quando uma pessoa torna-se membro de uma rede, a proximidade e a continuidade na relação podem fazer com que os indivíduos

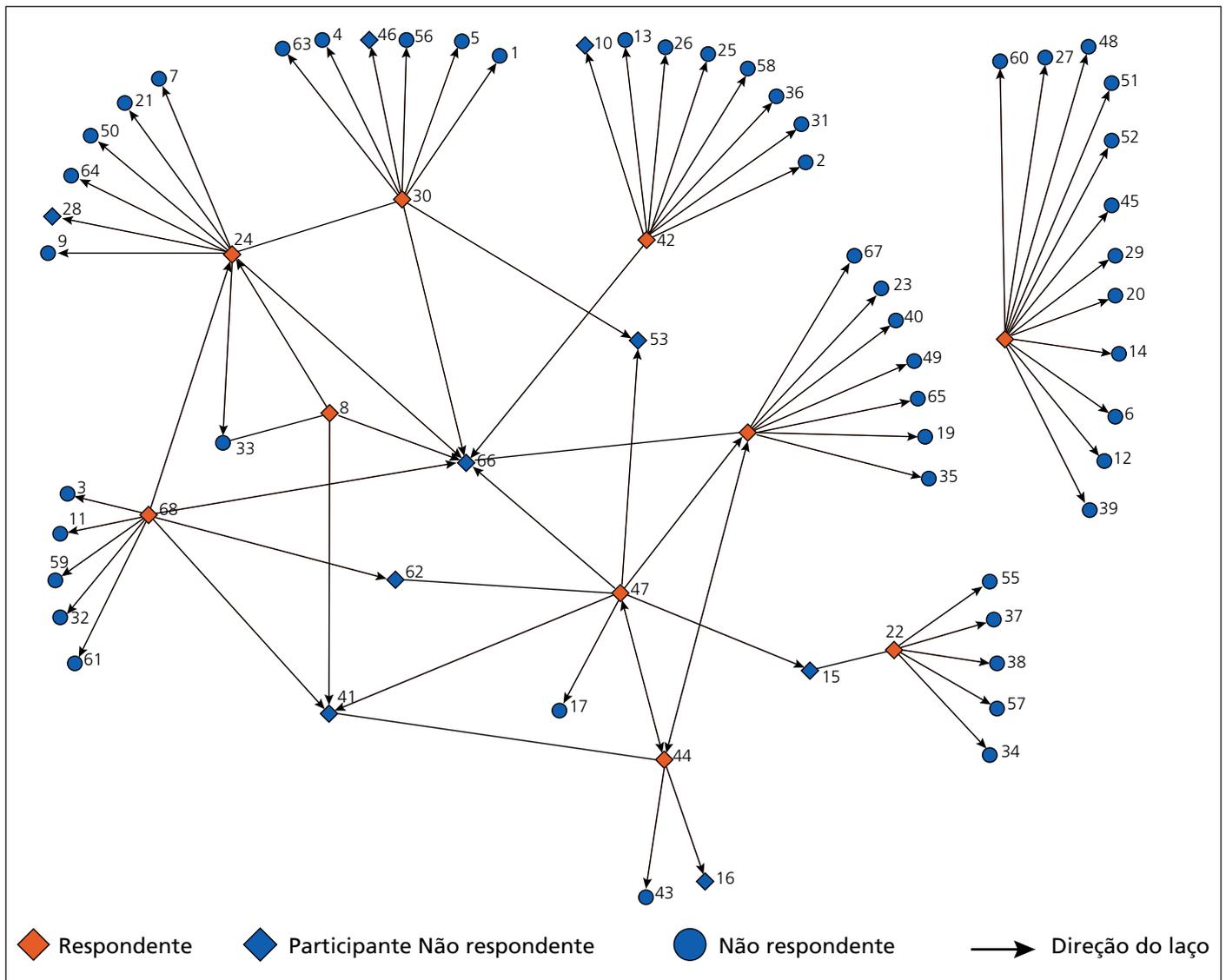


Figura 1: Sociograma da Rede Lidera.

desenvolvam papéis específicos dentro dela. Alguns entrevistados citaram um ator que desempenhava mais de um papel social em sua vida. Observou-se que os papéis sociais eram, em sua maioria, de amigos (27%) e pessoas da família (27%), enfatizando a importância desse tipo de relacionamento no apoio ou influência para o desenvolvimento de ações de ser (Quadro 2).

Uma característica observável é que a rede mostra-se conectada. Apenas um ator se apresenta totalmente isolado (ator 18), porém os demais se encontram conectados por pelo menos um participante da rede (entrevistado e não entrevistado), o que indica que há um potencial de relações a ser explorado pelos integrantes. Foram entrevistados atores das três edições do programa Lidera, o que demonstra que atores de edições diferentes podem ser conectados por um terceiro, como é o caso dos 47 e 68, com a possibilidade de serem conectados pelo 62; os atores 22 e 47, que podem ser conectados pelo ator 15; os 30 e 47, pelo 53; e assim por diante. Observa-se que os atores 15, 41, 47 e 66 são importantes na medida em que podem fazer a ligação com diversos outros. Uma possível saída de um desses membros da rede poderia deixá-la desconectada ou dar origem a pequenos grupos isolados.

Segundo Régis (2005, p. 58), a forma como os indivíduos estão ligados também é útil para o entendimento de seus comportamentos. Este autor ainda afirma que “é possível realizar uma avaliação básica da estrutura de uma *network* mediante a análise da densidade e da centralidade da rede”. O número de laços é importante para verificar a densidade da rede, que se caracteriza como a relação entre o número de laços existentes e os possíveis. A densidade da rede toda é de 1,73%, ou seja, de todas as possibilidades de relações entre os atores, 1,73% está presente no caso estudado, indicando que não estão sendo utilizadas 98,27% das relações possíveis.

Uma possível explicação para esse índice baixo é o fato de os respondentes terem citado diversos atores que, em sua maioria, não foram entrevistados. Considerando apenas o grupo de pessoas que participam da rede, ou seja, as que fizeram ou coordenaram o programa Lidera, mas não foram necessariamente entrevistadas, a densidade aumenta para 8,5%. Por sua vez, levando em conta somente o grupo dos entrevistados, a densidade resulta em 8,9% de laços possíveis, ou seja, resultado maior se comparado ao da rede toda. Isso pode ter ocorrido em

Quadro 2: Mapeamento dos papéis sociais.

Amizade	27%
Família	27%
Parceria	14%
Profissional	14%
Irmão (mais que amigo)	6%
Companheiro de partido político	3%
Exemplo de vida	3%
Mentor	3%
Político	1%
Terapeuta	1%

razão do número de pessoas envolvidas no cálculo, já que quanto menor a quantidade de envolvidas na rede maior tende a ser a sua densidade, já que poderão ter maior facilidade de conhecer umas às outras.

Já a identificação da força dos laços foi medida pelo critério da reciprocidade. Foram utilizadas as evocações dos entrevistados para identificação e caracterização de um laço forte, com base na duração da relação, frequência dos contatos e estreitamento emocional dos atores (GRANOVETTER, 1973, KUIPERS, 1999, HIGGINS; KRAM, 2001, RÉGIS 2005). Para Granovetter (1973), quando a densidade de uma rede é maior, a possibilidade de surgimento de laços fortes é comum, de forma que se um ator A possui laços fortes com os B e C é provável que os dois últimos tenham um laço entre si. Conforme apresentado, a densidade da rede se apresentou baixa. Pelo critério da reciprocidade, surgiram apenas dois laços considerados fortes.

Os laços entre os atores 44, 47 e 54 sugerem a possível presença de um clique. Conforme mencionado, os cliques são sub-redes de atores com relações mais estreitas. Trata-se da relação entre três gestores empresariais que fizeram parte da mesma edição do programa Lidera, ou seja, houve convivência maior entre eles, confirmando também a proposição de Granovetter (1973), que enfatiza a quantidade de tempo como um dos critérios para o surgimento de laços fortes.

Os tipos de centralidade medidos na presente pesquisa foram: a de grau (de entrada e saída), de intermediação

e de proximidade (de entrada e saída). Freeman (1979) argumenta que muitos autores concordam que a centralidade é um atributo estrutural importante para as redes sociais. De acordo com os resultados da Rede Lidera, a de grau de saída mostra variação considerada entre os atores da rede. É possível verificar isto por meio dos índices de centralização, que apresentam a sua heterogeneidade. O índice de centralização da rede para o grau de saída é 16,41%, demonstrando que entre os atores da rede ela está distribuída de forma heterogênea. A centralidade de grau de entrada também mostra variação entre os atores. O índice para o grau de entrada é 8,8%, o que significa que entre os atores ela está distribuída de forma um pouco menos heterogênea do que a centralidade de grau de saída. Isto quer dizer que, na rede estudada, existem atores que se destacam mais com relação à centralidade de grau de saída se comparada à de grau de entrada.

O ator 66 atingiu centralidade de grau de entrada (ou *indegree*) com a pontuação máxima. Ele foi um dos idealizadores do programa Lidera e também faz parte da coordenação. Já o ator 18 atingiu centralidade de grau de saída (ou *outdegree*) com a pontuação máxima, estando totalmente desconectado da rede. Isso pode ter acontecido pela origem familiar da empresa.

A centralidade de intermediação diz respeito ao papel do ator como intermediador de outros atores da rede, ou seja, refere-se à sua capacidade de conectar o maior número possível de atores que não estariam conectados a não ser por um intermediário. O ator 24 atingiu a centralidade de intermediação com a pontuação máxima. A sua característica como ator com centralidade de grau de entrada corrobora de certa forma o seu potencial de intermediação, que pode ser decorrente da característica de receptividade.

De acordo com os resultados, a centralidade de proximidade de saída mostra variação entre os atores. É possível verificar isto por meio dos índices de centralização, que mostram a heterogeneidade. O índice para a proximidade de saída é 33,54%, demonstrando que a centralidade de saída entre os atores da rede está distribuída de forma heterogênea. A centralidade de proximidade de entrada também mostra uma variação entre os atores da rede, com índice de 18,28%, o que significa que está distribuída de forma um pouco menos heterogênea do que a centralidade de proximidade

de saída, ou seja, na rede estudada existem atores que se destacam mais com relação à centralidade de proximidade de saída que à de entrada. O resultado foi semelhante se comparado à centralidade de grau, apresentada anteriormente. O Quadro 3 resume as relações existentes entre os atores e os resultados dos tipos de centralidade analisados anteriormente.

Para o entendimento da Dimensão Cognitiva da Rede Lidera foi utilizado o critério de categorização temática sobre as entrevistas transcritas. Na organização dos temas e categorias temáticas teve-se como suporte o modelo de RSE de Quazi e O'Brien (2000), que considera a RSE dividida em quatro visões: clássica, socioeconômica, moderna e filantrópica. Com isso, pretendeu-se descrever os significados compartilhados pelos atores a partir de suas evocações com relação ao conceito de RSE. Foram identificados 11 temas, consolidados em 4 categorias, conforme o Quadro 4.

Na categoria temática Visão Moderna, da RSE, os depoimentos dos atores demonstram que a preocupação com os *stakeholders* é assunto importante no contexto em que atuam. Os comentários remetem ao cuidado com o público interno, cliente, fornecedor e com a sociedade de forma geral. Já a RSE como fator de competitividade no mercado foi apresentada pelo ator 42, o qual mostrou que as ações e a atitude da empresa com relação à RSE podem ser revertidas em benefícios para ela mesma, melhorando a produtividade e os resultados e tornando-a, então, mais competitiva. O fato de a empresa se envolver não apenas com recursos financeiros, mas também trabalhando com o seu capital humano como fonte de talento para desenvolver ações de RSE, foi enfatizado. A RSE aparece ainda como ética, benéfica em curto e longo prazo e possibilitando imagem favorável para a empresa. A questão da imagem dentro da RSE foi colocada no sentido de influenciar os concorrentes a também adotarem práticas socialmente responsáveis mais do que as utilizarem como meio de publicidade e propaganda. A divulgação das ações foi apresentada com o objetivo de encorajar os concorrentes para que também as desenvolvam e, assim, gerar benefícios para todos.

As evocações da grande maioria dos atores entrevistados ficaram localizadas na categoria temática Visão Moderna, porém alguns deles citaram temas que também se encaixam na Visão Socioeconômica.

Quadro 3: Atores x tipo de centralidade.

Tipo de centralidade/atores	18	24	30	33	41	42	44	47	54	66	68
Centralidade de grau de entrada		x			x					x	
Centralidade de grau de saída	x		x			x			x		x
Centralidade de intermediação		x					x	x	x		
Centralidade de proximidade de saída			x				x	x	x		x
Centralidade de proximidade de entrada		x		x	x					x	

Quadro 4: Significados compartilhados com relação ao conceito de responsabilidade social empresarial.

Conceito de responsabilidade social empresarial											
Temas	Categoria temática	Ator									
		8	18	22	24	30	42	44	47	54	68
Preocupação com os <i>stakeholders</i>	Visão moderna		x	x		x	x		x	x	x
Fator de competitividade no mercado										x	
Capital e talento para se engajar em programas de ação social								x		x	
Contribuição para solucionar problemas sociais como fator benéfico à empresa									x		
Ética						x					
Benéfica a curto e longo prazo					x						
Imagem favorável para a empresa			x							x	
Observância das leis	Visão socioeconômica	x									
Percepção de que se é parte de uma sociedade maior, devendo, por isso, responder pelos assuntos sociais											
Gerar lucro para a empresa	Visão clássica		x	x							
Participar de atividade de caridade	Visão filantrópica	x	x					x			x

Dessa forma, percebe-se que o processo de construção do conceito de RSE, para alguns atores, ainda está em fase de amadurecimento.

Na visão deles, as categorias não enquadradas no conceito de RSE tem as Visões Clássica e Filantrópica. Na primeira, a interpretação de que a empresa só existia para gerar lucros é abandonada, mostrando que ela tem outras responsabilidades. Já a Visão Filantrópica, apesar de se apresentar como a visão ampliada da RSE, é tida como algo pontual, sem profundidade, e

considerada uma visão ampliada, pois deve ser adotada pelos indivíduos em razão de sentimentos altruístas em relação à sociedade, mesmo que isto represente custos.

A análise a seguir compara os dados quantitativos aos qualitativos. Para a análise dos qualitativos foram utilizadas entrevistas em profundidade, e para dos quantitativos, as informações contidas no cartão gerador de nomes. O primeiro deu suporte à dimensão cognitiva, e o segundo, à dimensão estrutural da rede em questão. Por meio da análise e dos resultados da dimensão

estrutural foi possível identificar os atores que desempenham papéis centrais na rede estudada. O sequente diagnóstico está direcionado aos atores que obtiveram maior grau de centralidade de saída (*outdegree*), pois são os mais capazes de desenvolver e expandir relacionamentos com outros. São atores capazes de fazer com que os outros tenham consciência da sua visão e, por isso, influenciem os demais integrantes da rede. A centralidade de grau de entrada (*indegree*) também se mostra importante, mas não foi possível fazer a mesma relação, uma vez que parte dos atores que demonstraram ter esse tipo de centralidade foram citados pelos respondentes mas não participaram da pesquisa.

Os dados mostram que todos os atores que obtiveram o grau de centralidade de saída (*outdegree*) se preocupam com seus *stakeholders*, ou seja, com aqueles que de alguma forma podem ser afetados, direta ou indiretamente, pelas suas decisões e atuações. Levando eles em consideração, pode-se dizer que os atores que possuem o grau de centralidade de saída compartilham visão moderna da RSE, tomando como base o modelo proposto por Quazi e O'Brien (2000). Com isso, esses atores podem, por meio da capacidade de expansão, transmitir e disseminar essa visão e influenciar os outros atores da rede para que possam compreender a RSE e desenvolver ações que de fato façam a diferença dentro de suas organizações.

4. CONSIDERAÇÕES GERAIS

Na perspectiva da Dimensão Estrutural, com relação à densidade da rede social em análise, os resultados mostram que os índices foram baixos, considerando a rede como um todo, o grupo de pessoas que dela participam e o de entrevistados. Esses resultados corroboram os achados de Marinho da Silva (2003), Régis (2005) e Ribeiro (2006), os quais sugerem que um percentual baixo indica que a rede está sendo pouco explorada. O fato de os respondentes terem citado diversos atores que, em sua maioria, não foram entrevistados, pode ser uma possível explicação para o baixo índice apresentado.

Para Marinho da Silva (2003, p. 58), a densidade é uma medida "potencial de fluxo de informação, não é uma medida real do fluxo de informação". Apesar da densidade baixa, o aparecimento de apenas um possível clique

ou subgrupo indica um potencial real de aproveitamento e disseminação das informações transacionadas na rede, o que também corrobora os achados de Ribeiro (2006). Por meio das evocações de três atores entrevistados, foi possível identificar que existe o compartilhamento de informações deles com outros da rede, mas essa troca pode ainda ser explorada, devido ao seu potencial.

Por meio do segundo critério utilizado, qual seja, duração da relação, frequência dos contatos e estreitamento emocional dos atores, foram verificados três laços fortes. Pelas evocações dos atores foi possível perceber que os laços influenciaram o comportamento deles para o envolvimento com ações de RSE. O resultado corrobora o argumento de Marteleto (2004) de que as redes proporcionam conexão entre sujeitos sociais e essas podem influenciar o comportamento individual, de modo que ele pode ser fruto da estrutura à qual ele pertence. Bastos (2009) ratifica esse argumento mostrando que um indivíduo possui influência sobre outro em diversos ambientes e contextos coletivos.

Os resultados sugerem que os integrantes da Rede Lídera podem utilizar o seu potencial se adequando à característica apresentada por cada um deles. Dessa forma, é possível que a mobilização e dinamização da rede para a disseminação da RSE pode acontecer de forma mais estruturada e eficaz, já que cada integrante da rede terá papel específico e utilizar-se-á do seu potencial expansivo, de intermediação ou de sua popularidade para apoiar o desenvolvimento de ações de RSE (MARTELETO, 2001).

Já na perspectiva da Dimensão Cognitiva da rede, os resultados referentes aos significados compartilhados pelos atores entrevistados em análise demonstraram que, além do conceito da RSE, estão presentes outros conceitos compartilhados por eles.

Considerando o conceito da RSE, verificou-se que os entrevistados distanciam-se da RSE como sinônimo de geração de lucros para a empresa, ao contrário do que pensava o economista Milton Friedman, para quem "a única responsabilidade da empresa era ter um desempenho econômico inquestionável" (FISCHER, 2002, p.32). Além disso, eles se distanciaram também do conceito de RSE como sinônimo de caridade ou como uma atividade pontual ou simplesmente filantropia. Assim, os achados corroboram os argumentos de Carroll (1991),

que considera a Dimensão Filantrópica a menos importante, dentro do seu modelo de RSE, e que a responsabilidade social corporativa não está limitada a isso.

Os gestores empresariais que compõem a rede em análise demonstram que se sentem responsáveis pelas suas atitudes e as consequências que podem trazer para a sociedade por meio de suas decisões. Eles se mostraram preocupados com os *stakeholders* e as consequências que atividades de suas empresas podem gerar, especialmente para o público interno, sempre o colocando como prioridade. Além disso, mostraram que ser socialmente responsável é também ser ético, adotando a RSE como um conceito macro que envolve, além dos valores, a preocupação com comportamento na interação com os outros, corroborando, dessa forma, os argumentos de Carroll (1979, 1991).

Alguns atores mostraram que a RSE pode ser um fator de competitividade no mercado, podendo até trazer lucro para a organização, mas que o preço ainda é o diferencial para a escolha de um produto pelo consumidor. Além disso, contribuir para a solução dos problemas sociais pode trazer benefícios para a empresa à medida que é encarada um investimento e não um custo.

Todas essas preocupações envolvem o que Quazi e O'Brien (2000) chamaram de visão moderna da RSE. Grande parte dos gestores, principalmente os que possuem a centralidade de grau de saída, mostrou visão moderna da RSE, aproximando-se da RSE como estratégia (HUSTED, 2003; PORTER e KRAMER, 2006), porém com uma preocupação em não se utilizar da RSE apenas como ferramenta de marketing, mas como um compromisso, por ser empresário, e saber que a sua atividade interfere e modifica o contexto social do qual faz parte.

Conforme já mencionado, além do conceito de RSE, outros significados são compartilhados pelos atores que compõem a rede em estudo, significados estes interpretados como um sentimento de identidade com o grupo ou um dos componentes do grupo ou um sentimento de colaboração por meio do apoio e do compartilhamento de informações, ou ainda como uma conduta positiva que influencia os atores ou serve como exemplo para que se envolvam com ações de RSE, além do sentimento de solidariedade, de carinho e de compromisso com os que fazem parte dessa rede.

Como conclusão do mapeamento da rede social formada pelos integrantes da Rede Lidera, os resultados indicam que ela tem grande potencial de conexão a ser explorado, principalmente por apresentar apenas um possível subgrupo, e que grande parte dos entrevistados demonstram a capacidade de alcançar os demais atores da rede, sugerindo, assim, autonomia e independência, com facilidade de circular na rede sem barreiras ou restrições.

A partir da identificação das características da Rede Lidera no que diz respeito à força dos laços (forte/fraca) existente entre os indivíduos, aos componentes estruturais gerados pelas interações mantidas e aos atores críticos pertencentes à rede, conclui-se que o poder que os laços fortes possuem na rede estudada é capaz de influenciar positivamente na intenção de comportamento dos atores para se envolverem com ações de RSE. Krackhardt (1992) enfatiza a importância dos laços fortes como fonte de sustentação para momentos de crise, de mudança e de incerteza, e Bastos (2009) argumenta que os indivíduos podem exercer influência sobre outrem em diversos ambientes e contextos coletivos.

Os integrantes da Rede Lidera podem utilizar o seu potencial se adequando à característica apresentada por cada um deles. Dessa forma, a mobilização e dinamização da rede para a disseminação da RSE podem acontecer de forma mais estruturada e eficaz, já que cada integrante da rede poderá ter papel específico e utilizar-se do seu potencial expansivo, de intermediação ou de sua popularidade para apoiar o desenvolvimento de ações de RSE (MARTELETO, 2001). Nesse aspecto, o ator 54 se mostra um ator-chave, pois apresentou três tipos de centralidade, bem como foi o que mais evocou temas sobre a RSE.

Para as análises e conclusões dos significados compartilhados pelos membros da Rede Lidera, a partir de suas evocações com relação ao conceito de RSE, utilizou-se como apoio o modelo de RSE de Quazi e O'Brien (2000) e foi possível perceber que os atores da rede em questão compartilham, além de significados sobre o conceito da RSE, significados que representam o sentimento de identidade, de colaboração, de solidariedade e de exemplo, por meio de condutas positivas. Os gestores empresariais que compõem a rede mostraram visão moderna da RSE, assumindo o compromisso de serem empresários cientes de que a sua atividade interfere e modifica um contexto social do qual fazem parte.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, A. V. B. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. *Estudos de Psicologia*, n. 7, p. 65-77, 2002.
- _____. Cognição e ação nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOISSEVAIN, J. *Friends of friends: networks, manipulators and coalitions*. New York: St. Martin's Press, 1974, p. 285.
- BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. *UCINET for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies, 2002.
- BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. (Ed.). *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood Press, 1986, p. 241-258.
- COUTO, R. A. *Social Capital Theories*. Encyclopedia of Leadership. SAGE Publications. May. 2010. Disponível em: <http://www.sage-reference.com/leadership/Article_n330.html>.
- EMIRBAYER, M.; GOODWIN, J. Network analysis, culture, and the problem of agency. *American Journal of Sociology*, v. 99, n. 6, p. 1411-1454, 1994.
- GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, p. 1360-1380.
- HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. *Introduction to social network methods*. Riverside: University of California, 2005. Disponível em: <<http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>>. Acesso em: 15 jul. 2009.
- HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p. 264-288, 2001.
- HUSTED, B. W. Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize? *Long Range Planning*, v. 36, n. 5, p. 481-498, 2003.
- KAY, A.; PEARCE, J. Social Capital. Information Paper. Aug. 2003. Disponível em: <http://www.technet-berlin.de/downloads/kb-social_capital-information_paper.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2013.
- KRACKHARDT, D.; HANSON, J. R. Informal networks: the company behind the chart. *Harvard Business Review*, Boston, v. 71, n. 4, p. 104-111, 1993.
- KUIPERS, K. J. *Formal and informal networks in the workplace*. 1999. 117 f. Tese (Ph.D.) – Stanford University, Stanford, Califórnia, 1999.
- LOPES, J. *O fazer do trabalho científico em ciências sociais*. Recife: Universitária, 2006.
- MALUF FILHO, J. A. Prefácio. In: AMATO NETO, J. (Org.). *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARINHO DA SILVA, M. C. *Redes sociais intraorganizacionais informais e gestão: um estudo nas áreas de manutenção e operação da planta HYCO-8, Camaçari, BA*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.
- MARTELETO, R. M. Analysis of social networks – application in the studies of information transfer. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, 2001.
- MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *RAE Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 3, 2006.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, p. 242-266, 1998.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.
- QUAZI, A. M.; O'BRIEN, D. An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, v. 25, n. 1, p. 33-51, 2000.
- REGIS, H. P. Construção social de uma rede informal de mentoria nas incubadoras de base tecnológica do Recife. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

REFERÊNCIAS

REGIS, H. P.; BASTOS, A. V. B.; DIAS, S. M. R. C. Redes sociais informais: o caso das incubadoras de base tecnológica do Recife. In: Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2., 2006, Brasília. *Anais...* Brasília, 2006.

REGIS, H. P.; BASTOS, A. V. B.; DIAS, S. M. R. C. Cognição e redes de mentoria: mapeando a concepção de empreendedores. In: Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 3., 2008, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 2008.

RIBEIRO, E. M. B. A. *Redes sociais interorganizacionais: uma análise das parcerias mantidas pelas organizações integrantes do consórcio social da juventude*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2006.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, P. T. Capital social e gestão do conhecimento: união responsável socialmente. *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia*, v. 2, n. 1, 2007.

VERGARA, S. C.; FERREIRA, V. C. P. A representação social de ONGs segundo formadores de opinião do município do Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública – RAP*, v. 39, n. 5, p. 1138-1159, 2005.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2009.