

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO -
PPGA
NIVEL DE DOUTORADO

EDGAR REYES JUNIOR

**AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM REDES DE APOIO AO
TERCEIRO SETOR**

SÃO LEOPOLDO

AGOSTO/2012

EDGAR REYES JUNIOR

**AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM REDES DE APOIO AO
TERCEIRO SETOR**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Profa. Dra. Claudia Cristina
Bittencourt

SÃO LEOPOLDO

AGOSTO/2012

EDGAR REYES JUNIOR

**AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM REDES DE APOIO AO TERCEIRO
SETOR**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Aprovado em 28 de setembro de 2012

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ely laureano Paiva – Fundação Getulio Vargas

Profa. Dra. Lilian Oliveira – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Ivan Garrido – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Profa. Dra. Claudia Cristina Bitencourt – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Orientador: Profa. Dra. Claudia Cristina Bitencourt

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof^ª. Dr^ª. Yeda Swirski de Souza

Coordenadora PPG em Administração

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R457r Reyes Junior, Edgar
As relações interpessoais em redes de apoio ao terceiro setor [manuscrito] /
Edgar Reyes Junior. – 2012.
190 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos,
São Leopoldo, 2012.
“Orientação: Prof^a Dra. Claudia Cristina Bittencourt”.

1. Terceiro setor. 2. Organizações sem fins lucrativos. 3. Relações sociais.
4. Relações interpessoais. 5. Confiança. 6. Redes interorganizacionais. 7. Redes
sociais. I. Bittencourt, Claudia Cristina. II. Título.

CDU: 061.2:316.47

Bibliotecário responsável: Samarone Guedes Silveira - CRB 10/1418

Dedicatória

Dedico este trabalho à Claudia Cristina Bittencourt. Mais que uma grande pesquisadora e orientadora fantástica e de uma dedicação incomum, é um ser humano maravilhoso. Esta tese só se concluiu por ter tido a sorte de ter te encontrado no meu caminho.

Agradecimento

São tantas as pessoas que participaram dessa jornada que nem sei por onde começar. Minha família foi fundamental. Minha esposa, Chislene, que tantas vezes aturou minhas discussões intermináveis sobre o tema, e que, por isso, sabe tanto quanto eu sobre o tema. Minha irmã Edna, que me recebeu em sua casa e minha sobrinha Victória que me cedeu seu quarto.

Aos meus colegas de doutorado, que compartilharam as alegrias e as angústias dessa jornada, em especial a Ana Clarissa pela risada franca e solta, mas muitíssimo em especial a Malu, que tantas vezes foi minha irmã, psicóloga, conselheira e sempre minha parceira de publicações.

À Ana Zilles, secretária do PPGA, por sua eterna capacidade de tranquilizar o mais desesperado dos alunos do programa, encontrando sempre solução para os mais insolucionáveis problemas, sempre com um sorriso no rosto. A todos os professores, cujas aulas e discussões me prepararam durante esta jornada.

Não posso esquecer-me do Fernando e do Marcelo, médicos que me salvaram a vida, para terminar essa jornada.

À Claudia Remião e o apoio da Parceiros Volutários, que tão serenamente me abriu as portas da instituição para que este trabalho pudesse ser desenvolvido. À Anamaria Passaia pela atenção e disponibilidade em contribuir para a realização desta pesquisa, me levando às empresas, mesmo tendo de dividir as preocupações com a saúde de seu esposo.

Aos empresários apoiadores da PV, que receberam um estranho e se dispuseram de forma integral a atender as necessidades da pesquisa. Abrindo mão de seu tempo, e aceitando expondo-se da forma tão franca quanto o fizeram.

E, finalmente, não posso deixar de registrar que durante esse período conheci um anjo que atende por Claudia Bittencourt, minha orientadora. Claudía, tu que me impedistes de abandonar essa caminhada nas três vezes que tomei essa decisão, muitas

vezes acreditando mais em mim do que eu mesmo, não podes ser definida de outra maneira.

Também me ensinastes que como se orienta. Sem te pones em um altar de sabedoria, conseguistes alcançar meu mais absoluto respeito e admiração. Soubestes conquistar-me, sem te impor. Deixastes-me com a dura missão de seguir teus passos. Estou em débito eterno contigo.

Devo este momento a cada um de vocês.

RESUMO

As relações sociais são fundamentais para a vida em sociedade. A confiança é um elemento essencial para a efetividade dos relacionamentos interorganizacionais. Embora não tenha um conceito claro, observa-se uma forte relação entre confiança e processos de interação social, nos quais ocorrem a partilha de valores. A relação social pode evoluir na direção de amizades ou conhecidos próximos (*acquaintance*). A confiança pode ser intermediada também pela percepção de terceiros, que é um mecanismo da reputação interpessoal, em vez da interação direta entre as partes. A confiança é analisada em seus componentes relacionais e cognitivos. O terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos que não pertencem à esfera do Estado ou do mercado. Estas organizações sem fins lucrativos são criadas e mantidas por meio da participação voluntária e visam dar continuidade às práticas tradicionais de filantropia. Elas estão próximas às comunidades locais para compreender suas necessidades. Estas relações sociais podem influenciar no apoio ao terceiro setor. O objetivo desta pesquisa foi Compreender como se estabelecem as relações sociais em uma rede de instituições apoiadoras ao terceiro setor. Para alcançar este objetivo foi necessário analisar as relações entre apoiadores e instituições do terceiro setor; identificar os aspectos estruturais da rede de apoiadores da instituição do terceiro setor; verificar os elementos formadores das relações sociais estabelecidas na rede; e, analisar as características determinantes da reputação dos atores na rede. Trinta e três apoiadores da Parceiros Voluntários em Bento Gonçalves foram entrevistados. A técnica do incidente crítico e a análise de redes sociais foram utilizadas para analisar os dados coletados nas entrevistas. Há diferentes motivos para o apoio a organizações do terceiro Setor, que podem ser definidos como motivos institucionais, pessoais e racionais. A presença de uma entidade local atribui credibilidade à organização do terceiro setor. Os atores centrais da rede também são ligados à instituições sociais. Os atores em uma rede se agrupam a partir de características particulares destes indivíduos. Sobre as relações sociais, inicialmente fica clara a diferença entre a amizade e a amizade de negócios. A auto revelação é o elemento que distingue as relações de amizade e amizade de negócios. Enquanto os aspectos afetivos predominam na primeira, o utilitarismo está presente na amizade de negócios. As características que envolvem as relações sociais e a confiança interpessoal podem ser divididas entre aquelas que geram a relação e aquelas que as fazem evoluir. A semelhança de comportamentos se distingue como principal fator que permite a aproximação entre as pessoas. A honestidade, enquanto redutor de comportamentos oportunistas, também se manifesta de forma importante. A complementaridade e a rede de relacionamentos são importantes para aproximar os atores nas relações de amizade de negócio. Para consolidar as relações, a disponibilidade de tempo e para servir, o convívio constante, o aconselhamento e o respeito são as características predominantes, tanto para as relações de amizade, quanto para as amizades de negócio.

Palavras chave: Terceiro Setor, Relações Sociais, Confiança, Redes Interorganizacionais.

ABSTRACT

The social relationships are an essential element for the effectiveness of interorganizational relationships. Although not a clear concept, there is a strong relationship between trust and social interaction processes in which occur shared values. The social relationship can evolve toward friendships or acquaintance. Trust can also be mediated by the perception of others, which is a mechanism of interpersonal reputation, rather than the direct interaction between the parties. This set of relationships differentiates the network actors in their relational power. The third sector is comprised of nonprofit organizations that do not belong to the sphere of the State or the market. These nonprofits are created and maintained through voluntary participation and aim to continue the traditional practice of philanthropy. They are next to the local communities to understand their needs. These social relationships can influence the support for the third sector. The objective of this research was to understand how to establish socially trust in a network of supporting institutions to the third sector. To achieve this objective it was necessary to analyze the relationship between supporters and institutions of the third sector; to identify the structural aspects of the network of supporters of third sector institution; to verify the formative elements of social relations in the network; and to analyze features determinants of reputation actors in the network. Thirty-three supporters of Parceiros Voluntários from Bento Gonçalves were interviewed. The critical incident technique and social network analysis were used to analyze the data collected in interviews. There were different reasons for supporting the third sector organizations, which can be defined as institutional, personal and rational reasons. the presence of a local entity gives credibility to the organization of the third sector. The central actors in the network are also connected to social institutions. Actors in a network are grouped from particular characteristics of these individuals. About social relations, initially there is a clear difference between friendship and acquaintance. Self revelation is the element that distinguishes the relations of friendship and acquaintance. While the affective aspects predominate in the first, utilitarianism is this acquaintance. The characteristics that involve social relationships can be divided into those that generate the relationship and those who make them evolve. The similarity of behavior is distinguished as the main factor that allows the rapprochement between people. Honesty, while reducing opportunistic behavior also manifests itself important. Complementarity and network relationships are important to bring actors in relations of acquaintance. To consolidate relations, the availability of time and to serve the constant socializing, counseling and respect are the predominant features for both for relations of friendship, and for the acquaintance.

Keywords: Third Sector; Trust, Social Relationship, Interorganizational Networks

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipologia das relações interorganizacionais	26
Figura 2: Impacto da interação social intra e extra-rede nas organizações	28
Figura 3: Representação de uma rede de atores e suas conexões extra-rede.....	29
Figura 4: Tipologia da reputação pessoal	65
Figura 5: Elementos facilitadores da confiança.....	70
Figura 6: Representação das diferentes interações teóricas do estudo	77
Figura 7: Desenho da Pesquisa.....	80
Figura 8: Motivos do apoio a organizações do terceiro Setor	113
Figura 9: Mapa relacional geral da rede	120
Figura 10: Mapa relacional dos apoiadores da PV	122
Figura 11: Subgrupos da rede.....	123
Figura 12: Origem e evolução da confiança nas relações sociais	154
Figura 13: Elementos constituintes da reputação na rede	168

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipologias de Confiança	54
Quadro 2: Fases do roteiro de entrevista	83
Quadro 3: Etapas e responsabilidades da Técnica do incidente crítico	90
Quadro 4: Múltiplas medidas de centralidade	126
Quadro 5: Centralidade de Informação	128
Quadro 6: Citações das categorias de confiança das relações sociais da rede	148
Quadro 7: Importância das categorias de confiança das relações sociais da rede	151
Quadro 8: Citações dos elementos formadores da Reputação.....	162
Quadro 9: Importância das categorias de confiança das relações sociais da rede	166

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:Gênero dos respondentes	103
Gráfico 2:Idade dos respondentes.....	104
Gráfico 3: Religião dos respondentes	104
Gráfico 4:Setor de atuação dos respondentes	105
Gráfico 5: Faturamento da apoiadoras da PV (em milhares de real).....	106
Gráfico 6:Tempo de existência dos apoiadores da PV	106

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
	1.1 Objetivos	19
	1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	19
	1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
	1.2 Justificativa.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
	2.1 Redes Interorganizacionais	22
	2.1.1 AS REDES SOCIAIS.....	27
	2.2.2 A INTERAÇÃO SOCIAL EM REDE	34
	2.2 As relações sociais	38
	2.2.1 AMIZADE.....	39
	2.2.2 CONHECIDOS PRÓXIMOS	46
	2.3 A confiança	49
	2.3.1 FORMAS DE CONFIANÇA.....	53
	2.3.2 CONFIANÇA RELACIONAL	56
	2.3.3 CONFIANÇA COGNITIVA	61
	2.4 O Terceiro Setor e a Responsabilidade Social Empresarial.....	71
	2.5 Síntese Teórica.....	77
3	METODOLOGIA	79
	3.1 Caracterização da pesquisa.....	79
	3.2 Caso selecionado.....	81
	3.3 O instrumento de coleta de dados.....	82
	3.4 Análise de dados	84
	3.4.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	85
	3.4.2 A TÉCNICA DO INCIDENTE CRÍTICO.....	87
	3.4.3 ANÁLISE DE REDES SOCIAIS	91
	3.4 Critérios de Qualidade e Validade do Estudo	97

4.	ANALISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	99
4.1	A Parceiros Voluntários	99
4.2	Os Apoiadores da Parceiros Voluntários (PV).....	102
4.2.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	103
4.2.2	MOTIVAÇÃO PARA O APOIO À PV	107
4.2.2.1	Dimensão Racional	107
4.2.2.2	Dimensão Institucional	109
4.2.2.3	Dimensão Pessoal	111
4.2.3	PERCEPÇÃO DA ATUAÇÃO DA PV	114
4.2.3.1	Contato direto com os apoiadores.....	114
4.2.3.2	Campanha de marketing	115
4.2.3.3	Valorização dos Voluntários.....	116
4.2.3.4	Captação por projetos	117
4.2.4	AÇÕES SOCIAIS INDEPENDENTES DOS APOIADORES.....	118
4.3	A estrutura relacional da rede.....	119
4.3.1	ESTRUTURA RELACIONAL DA REDE.....	120
4.3.2	ESTRUTURA RELACIONAL DOS APOIADORES	121
4.3.3	FACÇÕES DA REDE.....	122
4.3.4	MEDIDAS DE CENTRALIDADE	125
4.4	Características sociorelacionais.....	129
4.4.1	AMIZADE.....	129
4.4.1.1	Honestidade.....	129
4.4.1.2	Disponibilidade de servir e ouvir.....	130
4.4.1.3	Homofilia	132
4.4.1.4	Convívio extraprofissional.....	133
4.4.1.5	Aconselhamento.....	135
4.4.1.6	Respeito.....	136
4.4.1.7	Complementaridade	137
4.4.1.8	Intermediação.....	137
4.4.1.9	Compadrio.....	138
4.4.2	CONHECIDOS PRÓXIMOS.....	139
4.4.2.1	Honestidade.....	139
4.4.2.2	Homofilia	140
4.4.2.3	Disponibilidade de servir e ouvir.....	141
4.4.2.4	Aconselhamento.....	141
4.4.2.5	Convívio.....	142
4.4.2.6	Respeito.....	145
4.4.2.7	Complementaridade	145

4.4.2.8 Rede de relacionamentos	146
4.4.2.9 Intermediação.....	147
4.4.3 REPUTAÇÃO	154
4.4.3.1 Visão	155
4.4.3.2 Honestidade	156
4.4.3.3 Foco	157
4.4.3.4 Técnica.....	157
4.4.3.5 Rede de relacionamentos	158
4.4.3.6 Respeito à equipe.....	159
4.4.3.7 Coragem	160
4.4.3.8 Humildade	160
4.4.3.9 Negociação	161
4.4.3.10 Trabalho.....	161
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	169
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	175
Anexos.....	187
Roteiro de entrevista às empresas apoiadoras da Parceiros Voluntários.....	188
Relação de organizações apoiadoras da PV	190

1. INTRODUÇÃO

Nos relacionamentos interorganizacionais a confiança é um elemento essencial para a efetividade das relações. Sua subjetividade deve ser recíproca em grau de crédito, afinal é necessário confiar no relacionamento e ter atitudes para espelhar confiança nesse mesmo sentido. O relacionamento baseado em confiança vem sendo evidenciado em seguidos trabalhos realizados por estudiosos das teorias organizacionais e da teoria socioeconômica, patenteando esse fator como importante mecanismo de interação nos relacionamentos organizacionais (CUNHA e MELO, 2004).

Giddens (2002) afirma que o relacionamento baseado em confiança implica mutualidade de experiências. Essas diminuem as incertezas nos relacionamentos e são fatores importantes para a construção das regras no relacionamento interorganizacional. Essa afirmação é corroborada por Reed (2001), que defende a confiança como representação de um mecanismo de coordenação com base na partilha de valores morais e normas coletivas para apoiar a cooperação e colaboração em ambientes incertos.

Mesmo não sendo um conceito inequívoco, se observa uma forte relação entre a confiança e processos de interação social. Como o homem é um ser social e depende de suas relações com os demais, vínculos são constantemente estabelecidos, e nestes ocorre essa partilha de valores.

O interesse por essas relações se dá pela empatia mútua. E se baseia no compartilhamento de valores ou na percepção de complementaridade. Estas relações estabelecidas se iniciam quando se conhece uma determinada pessoa e se começa a estabelecer as diferentes interações sociais esta relação pode evoluir para uma relação de conhecidos próximos (STARZYK et al. 2006).

Nos estudos organizacionais, estas pessoas são chamadas de conhecidos de negócio (do inglês *aquaintance*), em que já foram estabelecidas relações entre as partes e ocorreu a empatia. As pessoas estão predispostas a confiar em determinados aspectos pela construção de uma determinada imagem criada do outro (ANNIS, 1987; BERNSTEIN, 2007).

Evoluindo ainda mais essa relação, pode-se chegar ao ponto do estabelecimento de relações de amizade, que ocorre quando as pessoas encontram-se dispostas à autorrevelação, processo no qual a pessoa aceita assumir o risco da evidenciação de aspectos íntimos de sua pessoa ou personalidade. Amizade é, portanto, uma relação distintamente pessoal que se baseia em uma preocupação por parte do outro com o bem-estar do outro e que envolve um certo grau de intimidade. As amizades são importantes porque os amigos podem ajudar a moldar a forma como as pessoas são (BERNSTEIN, 2007; ANNIS, 1987).

Mas ocorrem também situações em que a confiança se estabelece, não pela interação direta entre as partes, mas intermediada pela percepção de terceiros, que pode ser individual, ou coletiva. Assim a pessoa confia porque o amigo confia, e já que ele partilha valores comuns com este. Esta confiança pode se dar por aspectos pessoais do ator, ou fruto do resultado de sua atuação. Dentro da vida em sociedade, esta percepção pode ser coletiva, de forma que se existe uma percepção coletiva em relação a uma determinada pessoa ou instituição, esta poderá ser assumida pelos indivíduos desta comunidade. É este o mecanismo da reputação interpessoal (RYAN, 2007).

Para Larson (1992), o desenvolvimento das relações sociais ocorre em três etapas: pré-condições, construção do relacionamento e integração. As pré-condições para trocas dependem dos relacionamentos pessoais e da reputação dos atores e reduzem as incertezas e estabelecem expectativas que melhoram a cooperação inicial entre as organizações.

Na construção dos relacionamentos, enquanto que as vantagens econômicas recíprocas têm um papel relevante, o controle na estrutura nascente é o resultado do crescimento da confiança e da evolução das normas de reciprocidade durante o período de avaliação da parceria e as expectativas são estabelecidas.

Na integração as organizações se tornam operacional e estrategicamente mais integradas. Mas em vez de considerações sobre o custo ou contratos legais, o controle e coordenações efetivos são encontrados, e o oportunismo evitado, através da presença regulatória de obrigações morais, confiança e preocupação para a preservação da reputação (LARSON, 1992).

A importância da confiança nos estudos organizacionais é amplamente destacada nos mais variados contextos, normalmente, porém, ela é analisada como generalizada entre os atores de uma organização, rede de empresas ou região geográfica. Todavia, a confiança pode ser vista como um processo diádico, em que um ator social deposita diferentes níveis de confiança em cada um dos demais membros de uma determinada rede relacional.

A confiança não é, assim, generalizada entre os atores de uma rede social. Considera-se a posição individual dos atores em sua respectiva rede, seus níveis de confiança depositada nos e pelos demais e o poder advindo desta confiança. Essa nos níveis de confiança depositada nos diversos membros da rede faz com que o poder relacional de cada ator seja diferente.

Portanto, compreender a confiança estabelecida em nível individual (de relação) torna-se relevante tendo em vista essa diversidade e diferentes níveis de confiança estabelecida entre atores que compõem uma rede social. Estas relações podem ser analisadas estrategicamente, contudo, comumente observa-se na estratégia abordagens que consideram como variáveis estrategicamente significativas apenas os fatores organizacionais – caso da “*resource – based view*” – RBV (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 2001), ou os fatores estruturais da indústria e posicionamentos macroambientais (PORTER, 1999), ou mesmo a conjunção destes – caso das abordagens integrativas (COLLIS E MONTGOMERY, 1998), sem contemplar os fatores relacionais.

Nos estudos sobre confiança em ambiente organizacional discutem-se preponderantemente os aspectos e conseqüências da confiança generalizada em uma rede, ou da confiança individual. Estas dimensões tratam das visões macro analítica, quando a coletividade é analisada, ou micro analítica, quando o objeto está relacionado ao indivíduo e suas características pessoais.

A teoria de redes sociais tem sido utilizada em uma ampla gama de fenômenos ligados às relações interpessoais, cujo objetivo seja a identificação de estruturas relacionais (WASSERMAN e FAUST, 1994; BORGATTI e EVERETT, 1996; WATTS, 1999; CONTRACTOR, et al.. 2000). Ao permitir a compreensão dos

processos de interação entre os indivíduos, essa análise diádica apóia o entendimento de uma dimensão intermediária de caráter meso analítico.

O terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos que não sendo públicas, tampouco de mercado e que são criadas e mantidas por meio da participação voluntária, têm como objetivo dar continuidade às práticas tradicionais de filantropia, estando muito próximas às comunidades locais para compreender suas necessidades (FERNANDES, 2005; KISIL, 2008). Não pertencendo ao mercado, nem sendo estatal, não visa o lucro, ou não tem fontes regulares de recursos advindos da coletividade. Desta forma, para sua manutenção, tais organizações necessitam de estruturas de apoio.

A rede social e seus aspectos subjetivos ligados à interação entre estes atores são fundamentais para entender suas particularidades no contexto do terceiro setor. Neste sentido, as relações estabelecidas entre eles é que sustentam estas organizações. E, é justamente neste contexto que a questão da confiança torna-se central, tendo em vista o aspecto relacional.

Enquanto objeto de gestão, o entendimento destas estruturas de apoio ainda é tênue e demanda estudos. Este processo de estabelecimento destas relações sociais e de confiança não estão claros na literatura, em especial quando o objeto da interação não representa um elemento direto da atuação da organização. Destas considerações surge a seguinte questão de pesquisa: **De que forma se estabelecem as relações sociais em uma rede de instituições apoiadoras ao terceiro setor?**

Para responder a esta questão faz-se necessário estabelecer objetivos específicos a fim de alcançarmos um objetivo geral.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como se estabelecem as relações sociais em uma rede de instituições apoiadoras ao terceiro setor

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar a relação estabelecida entre apoiadores e instituições do terceiro setor;
- Identificar os aspectos estruturais da rede de apoiadores de instituições do terceiro setor;
- Verificar os elementos formadores das relações sociais estabelecidas na rede;
- Analisar as características determinantes da reputação dos atores na rede.

1.3 Justificativa

As organizações do terceiro setor, que somente no Brasil totalizam mais de 300.000 instituições estão, como as organizações privadas, vivendo forte processo concorrencial, com estimativas de extinção de até 40% delas. Além do benefício social

propiciado pelas Organizações da Sociedade Civil cada vez mais se exige delas o aumento do profissionalismo e a utilização de técnicas gerenciais para sua sobrevivência.

O estreitamento das relações sociais entre os apoiadores e em relação às instituições do terceiro setor pode ser determinante neste processo de sobrevivência. Isto se dá porque o relacionamento interfirmas é uma estratégia usada pelas organizações para se fortalecerem e executarem seus objetivos de modo mais dinâmico e acessível, pois são compartilhados conhecimentos, recursos financeiros, bens materiais e imateriais. Essas relações constituem as redes (BULGACOV *et al.*, 2007) que podem ser utilizados em ações sociais.

Como as relações sociais estão em permanente mutação, elas podem ser fomentadas e incentivadas, e momentos de interação podem ser instituídos e apoiados. Esses momentos podem ser generalizados, ou específicos, envolvendo determinados somente determinados atores com características relacionais determinadas, o permitiria uma atuação mais focada e eficiente.

A inclusão da dimensão relacional pode tornar-se um instrumento auxiliar para o entendimento da realidade do campo organizacional no qual estão imersos os atores organizacionais e contribuir para uma estruturação gerencial voltada para as relações interpessoais nas organizações, não sendo, portanto, exclusiva do terceiro setor, mas direcionada a qualquer organização.

A confiança é utilizada nos estudos de redes interorganizacionais, como redutor do oportunismo, mas em relação ao apoio ao terceiro setor, por se tratar de uma ação voluntária, aparentemente é menos significativa. Daí a importância da compreensão da confiança neste ambiente.

O estudo pretende assim, contribuir em campos ainda recentes nos estudos organizacionais, tais como a inclusão das relações interpessoais de amizade e dos conhecidos próximos no ambiente interorganizacional e a inclusão das organizações do terceiro setor. Esta inclusão pode gerar subsídios, principalmente, às organizações do terceiro setor, no sentido de auxiliar no processo de desenvolvimento do processo de interação social com seus *Stakeholders*, já que uma das dificuldades enfrentadas por

empreendedores sociais é o pouco conhecimento de gestão, necessitando apoio nesta área (DEES, 2012).

Para concretizar seus objetivos, este trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo referente à introdução ao tema, apresenta-se a definição, os objetivos e justificativa do estudo.

O capítulo seguinte expõe as teorias referentes as redes interorganizacionais, com foco nas relações sociais, dividindo-as em relações de amizade e amizade de negócio, a confiança em suas dimensões contextual, relacional e processual; e se conceitua e caracteriza o terceiro setor.

O capítulo da metodologia apresenta os critérios de seleção do caso estudado, as técnicas de coleta de coleta e análise de dados utilizadas ao longo de cada fase, bem como o detalhamento no desenvolvimento da pesquisa, discutindo em especial a técnica do incidente crítico e a análise de redes sociais. O capítulo de resultados traz a análise dos dados coletados na pesquisa, com a aplicação das diferentes técnicas de análise e finalmente, são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo seguinte discute primeiramente as redes interorganizacionais com foco nas redes sociais e as interações sociais estabelecidas em rede. Estas interações promovem o desenvolvimento de relações de amizade e conhecidos próximos. A segunda abordagem teórica refere-se à confiança que é abordada a partir da confiança relacional e cognitiva. Por último, analisa-se o terceiro setor e a responsabilidade social empresarial, enquanto atuação da sociedade civil em favor do terceiro setor.

2.1 Redes Interorganizacionais

As relações interorganizacionais se encontram presentes no cotidiano de administradores e acadêmicos da administração, principalmente após o advento da *Terza Itália*, região central da Itália onde se verificou um processo de industrialização baseado, fundamentalmente, na combinação de sinergias da economia local com uma inserção *sui generis* no mercado nacional e internacional de mercadorias, processo esse descrito pela literatura recente como de industrialização difusa (RAUD, 1999).

Para Marshall (1984), pioneiro na identificação de vantagens derivadas da concentração geográfica que estão associadas não apenas com o aumento do volume de produção, mas também com os ganhos de organização e desenvolvimento decorrentes da maior integração entre os agentes, a concentração de produtores especializados estimula a promoção de formas de integração entre os agentes.

Os três tipos básicos, apontados por Marshall (1984), de economias oriundas da especialização dos agentes produtivos localizados são: a existência concentrada de mão-de-obra qualificada, a presença de fornecedores especializados de bens e serviços aos produtores locais e as possibilidades de transbordamento (*spillovers*) de conhecimento e de tecnologia. Além disso, o autor identifica ainda a existência de crédito social,

definido por um conjunto de compromissos informais, mas reconhecidos, estabelecidos entre os atores do aglomerado.

Becattini (1992) retoma os trabalhos de Marshall (1984), quando demonstra que as vantagens da produção em escala podem também ser obtidas por uma grande quantidade de pequenas e médias empresas (PMEs), concentradas em um determinado território, desde que especializadas em suas fases de produção e recorrendo a um mesmo mercado de trabalho local. Para que esse fenômeno ocorra se faz necessária a inter-relação das pequenas empresas com as populações residentes neste território, de forma que os aspectos socioculturais dessas populações são de suma importância.

Perroux (1967) procura estabelecer os nexos relevantes entre a aglomeração de empresas e as possibilidades de desenvolvimento econômico. Sua principal preocupação é a questão do desenvolvimento econômico e seus condicionantes. O autor organiza sua análise sobre três conceitos principais; a noção de indústria motriz, que permite a geração de economias externas de escala, de processos inovativos; a presença de outras estruturas, não-competitivas, presentes nos pólos de crescimento que gera o surgimento de uma estrutura imperfeita de mercado que favorece o aparecimento de líderes detentores de poder; e o surgimento dos pólos de crescimento, resultado de uma combinação específica entre a presença de uma indústria motriz, a estrutura imperfeita de mercado e a aglomeração espacial dos produtores.

Com os avanços da comunicação a proximidade geográfica faz com que o conceito de rede colaborativa assuma uma importância relativa considerável na vida das organizações, uma vez que as redes de instituições, constituídas em torno de áreas de interesse comum, tem sido uma característica da postura cooperativa em busca de aumento de produtividade.

A postura de cooperação é fortemente sustentada por processos de cooperação articulados em torno das redes colaborativas (RAUD, 1999). Bagnasco (1999) identifica como fatores fundamentais para o desenvolvimento destas redes a acumulação de capital inicial, capacidade de gestão e qualificação técnica, confiança recíproca e bom clima social.

Segundo Marcon e Moinet (2001), as redes podem ser territoriais, como os arranjos locais ou distritos industriais, em que se torna importante o entendimento da estrutura social do território e a força dos laços de afinidade entre os atores; e redes temáticas, tanto horizontais, como verticais, dependendo da estrutura de poder hierárquico existente na rede. A cooperação tanto horizontal quanto vertical é um fator fundamental na busca de assimetrias competitivas das firmas residentes no arranjo local, destaca Cassiolatto e Lastres (1999). Elas podem ocorrer de diversas maneiras, desde uma ampla rede de subcontratações formais e informais que permeiam no interior do arranjo local (cooperação vertical), até uma série de atividades cooperativas interfirmas do tipo horizontal como: compartilhamento de informações e de bens de capital, *joint-ventures* em P&D, busca conjunta de novos canais de comercialização, promoção conjunta de feiras, dentre outros. A cooperação pode também ser oriunda de uma ação coletiva, tendo que criar inclusive instituições com o fim de materializá-las e promovê-las.

Para Sengenberger e Pyke (2002), um sistema de cooperação entre empresas é composto geralmente por PMEs, tendo uma região por base e pertencendo a um mesmo setor econômico e incluindo as empresas a montante e a jusante, organizadas conjuntamente e que se valem das instituições locais, por meio de relacionamentos de competição e cooperação.

Assim, o processo de formação das redes deve ser focado em setores e atividades para as quais as localidades e regiões já têm algumas experiências anteriores de prática de cooperação e colaboração interorganizacional ou demonstrem algum potencial ou afinidade para tanto, além de focar a familiarização dos componentes efetivos e potenciais do agrupamento com os conceitos, importância, e vantagens de atuar de forma conjunta e compartilhada com outras empresas, para superar determinadas carências e dificuldades (SENGENBERGER e PYKE, 2002).

Para Porter (1999), os agentes envolvidos com o processo precisam de visão compartilhada quanto à competitividade e ao papel dos agrupamentos na obtenção de uma vantagem competitiva. O processo precisa ainda ser focado na remoção dos obstáculos e atenuação das restrições e limitações do agrupamento e a existência de um adequado desenho das fronteiras organizacionais, incluindo os diversos elos na cadeia produtiva, que são importantes no processo de formação.

Entre os aspectos antropológicos e socioculturais determinantes nas redes de PMEs, Casarotto e Pires (1998) identificam que nas áreas geográficas escolhidas como alvo para aplicação do agrupamento devem existir sistemas sociais que apresentem certo nível de atividade comunitária, ou pelo menos tendência para tanto. Putnan (1996) salienta que as diversas partes componentes do agrupamento devem ter um mínimo de história comum, além de uma cultura empresarial que valorize os laços cooperativos e uma tradição de apoio familiar a novos empresários. O autor salienta ainda que a promoção de uma política de promoção, que cuide de aspectos relacionados à socialização e conscientização dos seus membros, incluindo noções de responsabilidade, compromisso, participação e consciência coletiva devem ser adotadas.

Os responsáveis e lideranças do agrupamento devem primar em trabalhar o coletivo, promovendo a interação entre os membros, de forma a criar oportunidades para a discussão de problemas comuns, na busca de soluções coletivas (PUTNAN, 1996). Logo, a difusão de uma cultura que permita a percepção de que a eficiência coletiva do agrupamento depende de uma adequada divisão do trabalho e cooperação entre as empresas se faz necessária. Esta difusão permite que as organizações consigam superar fragilidades e deficiências coletivamente. Da mesma forma, se faz necessária a existência de um ambiente que favoreça um clima de confiança e identidade cultural que precisam ser estimulados e transmitidos a todos os agentes direta e indiretamente envolvidos no processo. Um contexto social nas comunidades locais socialmente integradas também é citado pelo autor.

Bowlby (1969) propôs que o problema psicológico de assegurar o comportamento cooperativo, que é persistente em grupos pode ser resolvido pela avaliação emocional do líder do grupo. Esta avaliação começa a ser que estão enraizadas desde os contatos iniciais e podem motivar uma pessoa a cooperar para o benefício do grupo.

As idéias de Bowlby (1969), sobre as relações de apego com uma divindade, e a aplicação de seleção de vários níveis e de grupo para cooperação em grupos religiosos mostram que a inclusão de uma divindade (agente sobrenatural) poderia ser um mecanismo estímulo à de cooperação intragrupo, incluindo a cooperação dentro do grupo para seleção de seus novos membros. Como tal, a presença deste elemento

sociocultural liga o sistema de apego, um pilar das relações humanas e personalidade, à cooperação em grupos.

Um conhecimento-base de natureza tácita, pela complexidade, pela especificidade e cuja fonte é bastante interdependente de usuários e fornecedores, ou seja, é sistêmico, no sentido de que a modificação em uma das partes afeta o conjunto, pode exigir processos interativos mais intensos, nos quais a proximidade entre os agentes e as condições locais tem maior relevância.

Marcon e Moinet (2001) apresentam um modelo analítico dos laços constituídos entre as organizações em rede baseado nos níveis de interação e na hierarquia oriunda dos níveis de assimetria de poder. Essa assimetria de poder é relacionada com o grau de formalização da relação entre os atores, assim as relações poderiam ser contratualmente formalizadas ou relações informais de cooperação. Todavia, ao se analisar as organizações sob seu aspecto relacional, o grau de formalidade pode não ser significativo, já que a simples formalização das relações, não indica o grau de interações entre as organizações.. Assim, propõe-se uma tipologia das relações interorganizacionais que considere por um lado o aspecto hierárquico das relações e por outro, o nível de interação entre os atores envolvidos, conforme figura 1.

Hierarquia	Vertical	<ul style="list-style-type: none"> - Distrito Industrial de Perroux - Rede de sistemistas - Corporação e suas unidades 	- Relação entre uma grande empresa e seus fornecedores	
	Horizontal	<ul style="list-style-type: none"> - Uma rede de cooperação - Distrito Industrial da <i>Terza Italia</i> 	- Rede de apoio ao Terceiro Setor	
		Alta	Interação	Baixa

FIGURA 1: Tipologia das relações interorganizacionais

Fonte: Adaptado de Marcon e Moinet (2001)

Assim, o distrito industrial de Perroux, a rede de sistemistas de uma grande montadora de automóveis e a relação entre uma corporação e suas filiais pode ser vista como uma relação hierárquica e de alta interação, enquanto a relação entre uma grande empresa e seus fornecedores pode ser vista como vertical e de baixa interação. Como exemplos de relações horizontais de baixa interação, podemos citar uma rede de

cooperação, o sistema nacional de energia elétrica e os distritos industriais da *Terza Italia*. A rede de apoiadores de uma organização do terceiro setor pode ser caracterizada por uma relação horizontal e de baixa interação entre os atores desta rede. Esta rede seria de horizontal, já que as empresas não estariam vinculadas a contratos formais, por atuarem de forma voluntária, e teriam baixo volume de interação, por manterem necessariamente relações econômicas, não havendo portanto, dependência financeira.

Essas relações podem ser analisadas enquanto redes sociais, que são definidas como um conjunto de atores, que podem ser pessoas, instituições ou grupos, e suas conexões (WASSERMAN e FAUST, 1994). Emirbayer e Goodwin (1994) destacam que as redes sociais são conjuntos de contatos que ligam vários atores, que podem ser de diferentes tipos, apresentarem conteúdos diferentes, bem como diferentes propriedades estruturais. Isto porque redes sociais referem-se a um conjunto de pessoas, ou organizações, ou ainda, outras entidades sociais conectadas por relacionamentos sociais, motivados pela amizade e por relações de trabalho ou compartilhamento de informações e, por meio dessas ligações, vão construindo e re-construindo a estrutura social (EMIRBAYER E JOHNSON, 2008).

As redes sociais são destacadas na próxima seção, já que trata da discussão do processo de interação social destes atores que em um ambiente social atuam em rede.

2.1.1 AS REDES SOCIAIS

O conceito de redes foi desenvolvido pela antropologia britânica na Escola de Manchester, tendo sido John Barnes, o primeiro a utilizar o termo redes (*network*). Nadel (1998) apresenta a idéia da relação institucionalizada entre atores se os mesmos se relacionam intencionalmente a partir de uma pauta. Nos anos de 1970, com a rápida evolução da análise combinatória discreta, em especial a teoria dos grafos, e o aumento da capacidade de cálculo dos computadores, deu-se o início efetivo dos estudos de redes

sociais, transformando rapidamente esta área em uma especialidade interdisciplinar (INSNA,2012).

De Wever et al. (2010) propõe um modelo de análise da eficiência na aquisição de recursos em redes interorganizacionais baseado nas relações sociais. Essa eficiência é dependente das dimensões estruturais e relacionais das interações sociais, que são analisados exclusivamente como confiança.

Sua argumentação é que diferentes tipos de confiança e seus níveis têm diferentes impactos na eficiência organizacional, e que a interação entre a confiança e a dimensão estrutural é fundamental na análise da eficiência organizacional. A partir disso, seus pressupostos são que as redes são variável causal, a configuração estrutural é variável mediadora, os tipos de confiança são ao mesmo tempo variáveis mediadoras e moderadoras para uma variável dependente eficiência interorganizacional, conforme figura 2.

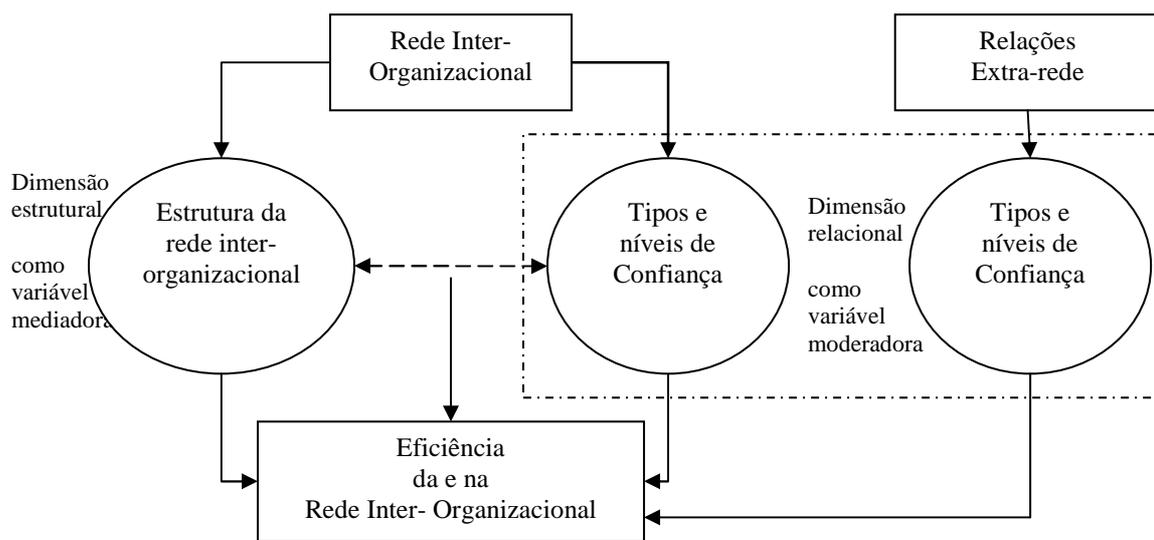


FIGURA 2: Impacto da interação social intra e extra-rede nas organizações
Adaptado de De Werver *et al.*. (2010)

No modelo proposto, é a confiança o determinante da estrutura, de forma que é, ao mesmo tempo responsável pelas dimensões estrutural e relacional das relações intrarede. Como o conjunto de relações mantidas com o conjunto de empresas localizadas externamente às fronteiras da rede não podem ser estruturadas, este conjunto de relações apresentam apenas a dimensão relacional.

A teoria de redes sociais é uma aproximação intelectual ampla para identificar as estruturas sociais que emergem das diversas formas de relações, mas também um conjunto específico de métodos e técnicas. As tradições dominantes nas Ciências Sociais construíram modelos explicativos a partir de modelos causais, que geralmente foram aplicados a estruturas *macro*, sociais ou econômicas. A partir de modelos intencionais que foram utilizados para construir explicações de natureza *micro*, que se centravam na conduta individual (BORGATTI e EVERETT, 1996).

As redes sociais podem ser vistas como recortes abstratos, já que são aleatoriamente determinados pelo pesquisador, com base em um conjunto de atores sociais ligados entre si por um número finito de conexões, determinadas da mesma maneira (KALE *et al.* , 2000). Portanto, elas não procuram representar todo o conjunto de relações entre os atores da sociedade, da mesma forma que não analisa todas as características de conexão possível.

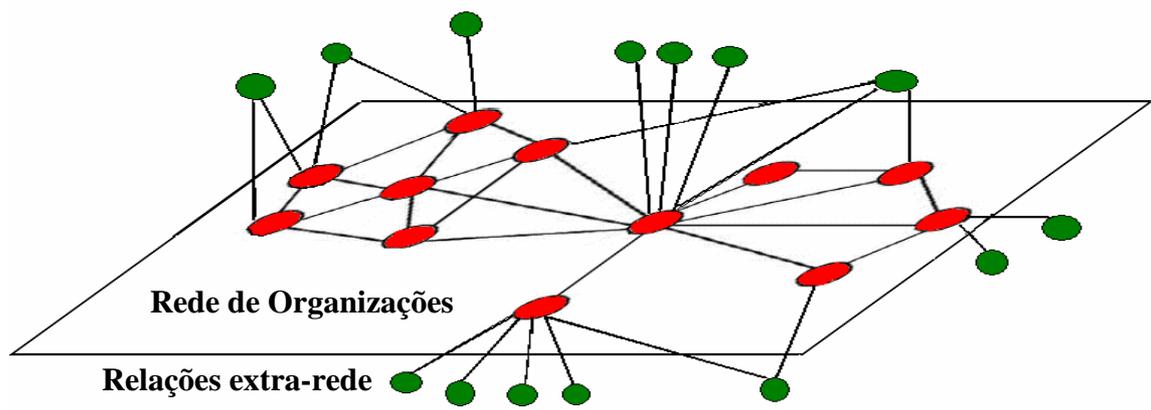


Figura 3: Representação de uma rede de atores e suas conexões extra-rede

A figura 3 apresenta uma representação deste conjunto de relações. As relações mantidas com aqueles atores não considerados como integrantes da rede mesmo podendo ser significativa para cada um dos atores individualmente, e em alguns casos, para um conjunto significativo de atores da rede, geralmente não é considerada. Nesse processo de abstração uma série de conexões importantes aos atores pode deixar de ser representadas.

A consolidação da teoria de redes sociais veio precisamente evidenciar os efeitos que os diferentes padrões e estruturas de rede têm em relação ao acesso dos membros a

recursos (GRANOVETTER, 1985). Dessa maneira, o acesso a recursos de qualquer natureza, parece estar fortemente associado à forma das redes sociais. Para a compreensão das interações entre os níveis do indivíduo e da sociedade, Granovetter (1973) apresentou o conceito de ligações fortes e ligações fracas (*weak ties; strong ties*). Para ele, as pessoas que têm relacionamentos mais distantes, ligações fracas estão envolvidas em menor grau, enquanto as mais próximas, ligações fortes têm um envolvimento maior.

As ligações fracas são responsáveis pela baixa densidade em uma rede, ou seja, muitas das possibilidades de relacionamento estão ausentes, enquanto que conjuntos consistentes dos mesmos indivíduos e seus parceiros mais próximos estão densamente conectados, com muitas possibilidades de ligações (GRANOVETTER, 1973). Mas o autor salienta ainda, que são justamente as relações fracas que ampliam os limites das redes, conectando grupos que não têm ligações entre si e que a existência de laços fracos é fundamental para que esses indivíduos atinjam mais pessoas sem que haja perda de confiança.

Hoje há um consenso de que ambos os vínculos devem ser considerados, mas em relação a fenômenos distintos. Os laços fracos geralmente se fazem presentes na veiculação de informações e na construção de coordenação política. Os laços fortes, em contrapartida, são importantes quando se trata de fenômenos de coesão, comando e relações mais verticalizadas. Mas ambos não são excludentes, podendo ser considerados inclusive na análise de uma mesma situação, como mostraram Carroll e Fenneman (2002).

As redes costumam, como qualquer estrutura, ser duradouras. Isso porque, embora elas estejam em contínua transformação, pela construção ou o rompimento de vínculos, a parcela em transformação tende a ser relativamente pequena comparada ao conjunto dos vínculos. A combinação desses elementos faz com que as redes apresentem, a um só tempo, dependência de sua evolução histórica, sobretudo em relação à estrutura, e tendências constantes de mudança, principalmente em termos localizados em determinados pontos da rede (WATTS, 1999).

O pressuposto da teoria de redes sociais é de que as relações sociais constituem a unidade básica da sociedade, em lugar dos atributos dos indivíduos. Assim, o mundo

social seria formado por padrões de relação de vários tipos e intensidades em constante transformação (EMIRBAYER e JOHNSON, 2008). Um dos tipos de análise das estruturas relacionais examina os efeitos das posições dos atores e entidades sobre os fenômenos políticos. Essas posições podem alterar os resultados; influenciar as ações, estratégias, alianças e oposições; e influir sobre as propensões racionais dos atores, inclusive as suas preferências (WASSERMAN e FAUST, 1994).

Os agrupamentos institucionais analisados na forma de redes, por sua vez, conectam-se muitas vezes por meio dos indivíduos que os constituem. As entidades nas redes, portanto, estão sempre submetidas a uma natureza dual entre indivíduos e grupos e organizações (BREIGER e MOHR, 2004) e, novamente, a questão se associa intrinsecamente aos pressupostos analíticos envolvidos. Os vínculos considerados na análise, por sua vez, podem envolver elementos materiais, como dinheiro e mercadoria, e imateriais, como informações, afetos e idéias.

Assim, eles podem incluir, virtualmente, qualquer forma de interação, embora a consideração de certos tipos de vínculo possa trazer dificuldades com relação à operacionalização da pesquisa e mesmo à confiabilidade das informações obtidas no campo.

Desta forma, os estudos de redes sociais concentram-se nas análises da estrutura da rede e nas características relacionais de cada ator. Os indicadores estruturais da rede estão ligados à noção do nível de coesão da mesma e características de subgrupos existentes nela. Para a caracterização do ator as redes sociais analisam a centralidade, que enfatiza que o poder é baseado em relações. Um indivíduo não tem poder abstrato, somente se detém poder porque se pode influir sobre os demais, sendo assim, uma consequência dos padrões relacionais (HANNEMAN, 2011).

As redes também podem incluir vínculos formais e informais. Na verdade, uma das potencialidades trazidas pela análise de redes diz respeito exatamente à possibilidade de considerarmos esses dois tipos de vínculos de forma conjunta e sistemática. Embora nem toda a literatura trabalhe dessa forma, a incorporação de vínculos informais e não intencionais vem enriquecendo estudos econômicos (KADUSHIN, 1995) e sobre atores estatais e não estatais na produção de políticas públicas.

Especificamente a este respeito, a incorporação de vínculos informais e não intencionais construídos ao longo da formação das comunidades é salientada por Marques (2006). Segundo o autor, os estudos relacionais também não têm pressupostos fortes com relação à racionalidade dos atores, de forma que as relações que se estabelecem podem ser formadas a partir de aspectos afetivos não racionalizados.

As próprias redes, entretanto, parecem ser o produto de uma conjugação entre ação orientada a fins, acaso, e herança dos padrões de vínculo anteriores. Como os atores individualmente não têm controle sobre a estrutura das redes e sobre as posições dos demais atores, mesmo que ajam racionalmente para construir e desmontar vínculos, conseguirão influenciar apenas uma parte muito pequena do tecido relacional em que se inserem (HEDSTROM *et al.*, 2000).

Nos estudos organizacionais estas características são apropriadas no desenvolvimento de diversos *frameworks* para análise e compreensão dos mais variados fenômenos. Dentre estes estudos destacam-se alguns que consideram as relações sociais em ambiente organizacional. Oh, Labianca e Chung (2006) propõem um modelo multinível de confiança enquanto interação social, tanto intra, quanto intergrupo, procurando identificar de que maneira este bem pode ser estendido aos elementos da rede de forma a aumentar a eficiência grupal.

Ibarra (2006) sugere que a estrutura informal de uma organização possa ser mais crítica do que sua estrutura formal quando do exercício do poder e que as fontes deste poder têm efeitos gerais e de inovação específicos. Kwong (2002) examinou o impacto da interação social interna das organizações em seu desempenho, identificando como portadoras de vantagem competitiva aquelas, cujas relações detém maior grau de heterogeneidade do conjunto de *stakeholders*. É possível que nas organizações em rede estes fenômenos também se apresentem.

Para Knoke (2009), as interações sociais nas organizações envolvem a probabilidade de atores ego acessarem e utilizarem os recursos mantidos por sua rede para facilitar o trabalho relacionados com as metas da organização. Nas redes corporativas, a interação social abrange vários níveis de análise de indivíduos, equipes de trabalho, organizações e redes interorganizacional.

As interações repetidas fortalecem os laços sociais através da construção de confiança entre os atores, reduzindo a tentação de se comportar de forma oportunista para com os parceiros, e facilitam numerosos resultados favoráveis. No entanto, essas relações podem tornar-se passivas quando os agentes usam seu capital social individual para beneficiar exclusivamente suas organizações.

Macedo-Soares (2002) analisou a estrutura da rede, baseada na densidade, coesão, centralidade e buracos estruturais; o papel desempenhado na rede por cada ator; os tipos e naturezas das conexões; e os mecanismos de governança da rede. O autor visava a determinação do impacto deste conjunto relacional na estratégia e na vantagem competitiva da empresa focal.

Ulhøi (2009) combina a teoria de valor coletivo com a teoria de confiança e a teoria das trocas sociais para explicar por que as organizações evoluem em redes e como elas diferem em termos das forças motrizes e as características-chave. A capacidade de conectar-se a grupos estrategicamente importantes das redes é identificada como uma habilidade gerencial crítica. Os gerentes deveriam reconhecer que as relações entre os diferentes atores em uma rede são múltiplas e dinâmicas. Do ponto de vista gerencial, isto também requer outras habilidades além das tradicionais habilidades administrativas e gerenciais, incluindo as habilidades sociais.

Estas habilidades envolveriam a influência na estrutura relacional de seus grupos de interesse, quer internamente na rede, quer frente às relações externas a ela, visando o atingimento de objetivos, tanto econômicos, como sociais. Desta forma, uma organização do terceiro setor poderia, utilizando-se de técnicas gerenciais socialmente orientadas, atuar junto a seus *stakeholders* no intuito da melhoria da eficiência de suas ações, ou cada ator da rede, visando este mesmo impacto.

Um elemento fundamental no processo de interação das organizações e das redes sociais é a conectividade, que se dá principalmente pela capacidade de pressupor o comportamento do outro, que pode ser considerado como a confiança que se estabelece entre este conjunto de atores. Esta conectividade é o momento em que o ator tem a possibilidade de estabelecer a interação que permite a consolidação das relações sociais, tanto de amizade, como com conhecidos de negócios, que por sua vez são retroalimentadas, em um processo cíclico.

Nas redes a confiança apresenta certas especificidades que serão apresentadas na seção seguinte. Estas especificidades se caracterizam pelo fato da rede ser formada por um conjunto de relações diádicas e por estar em constante mutação, de forma que as relações se estabelecem e se alteram constantemente.

2.2.2 A INTERAÇÃO SOCIAL EM REDE

Uma rede consiste-se de um conjunto de laços diádicos fracos com pessoas que não estão ligados uns aos outros. Se o ator quer consolidar sua posição na rede, ele não deveria envidar esforços em transformar laços fracos em fortes, ou impedir que laços fracos se tornem fortes, mas otimizar a rede, estabelecendo novas relações com os atores de acesso a novos subconjuntos da rede que ele não podia chegar anteriormente por meio da rede existente.

Burt (1992) formalizou sua argumentação em diversas dimensões, tanto em nível individual, quanto em nível diádico, embora ainda na perspectiva do indivíduo. Partindo do princípio que pessoas com muitos buracos estruturais, isto é, que tenham uma rede eficiente e enfrentam um baixo grau de restrição diádica, são conscientes de sua posição vantajosa. Estas relações geram níveis assimétricos de confiança entre os atores de uma determinada rede social, que por sua vez acarreta na diferenciação da posição dos atores na rede

A abordagem relacional foca as conexões diretas e indiretas entre os atores (EMIRBAYER e JOHNSON, 2008), para entender comportamentos e processos por meio da conectividade entre os atores. Britto (2002) relaciona as características estruturais das redes de empresas com sua capacidade para a divisão do trabalho e com o grau de saturação da estrutura da rede.

O autor destaca um conjunto de medidas como significativas para a compreensão da estrutura de uma rede. Entre elas estão a densidade dos contatos

estabelecidos, o grau de centralidade, que se refere ao número de contatos de cada ator; e os pontos de passagem por onde fluem recursos e informações.

Na centralidade, as redes sociais enfatizam que o poder é baseado em relações. Um indivíduo não tem poder abstrato, somente se detém poder porque se pode influir sobre os demais. Devido ao fato de o poder ser, assim uma consequência dos padrões relacionais, a quantidade de poder nas diferentes estruturas sociais pode variar de forma que é uma propriedade sistêmica (macro) e relacional (micro) (HANNEMAN, 2011).

A maneira como um ator encontra-se inserido em uma rede relacional determina assim a medida das restrições e oportunidades que lhe é apresentada. Os atores que enfrentam menos restrições e tem mais oportunidades estão em posições estruturais mais favoráveis. Uma posição mais favorável significa ter melhores ofertas além de ser um foco da deferência e atenção daqueles em posição menos favorável (EMIRBAYER e JOHNSON, 2008).

Um ator é localmente central se ele apresenta um grande número de conexões com outros pontos e será globalmente central se possuir uma posição significativamente estratégica na rede como um todo (SCOTT e JUDGE, 2000). Rodrigues e Mérida (2006) identificam, por meio da centralidade local, os atores mais centrais, mais proeminentes, mais poderosos e com prestígio.

Para Hanneman (2011), os subgrupos existentes em uma rede têm suas próprias normas, valores, orientações, sendo base para a solidariedade e o comportamento coletivo dentro do grupo. Wasserman e Faust (1994) afirmam que os subgrupos apresentam como propriedades gerais, a mutualidade e a frequência dos laços, a proximidade e alcance entre membros dos subgrupos, e a frequência relativa de laços entre membros fora e dentro dos subgrupos.

Para entender a importância das relações diádicas, e os efeitos dessas relações para o desenvolvimento individual, pode ser útil para considerá-los como sendo incorporados dentro de uma grande rede social que é composta de uma infinidade de relações diádicas interligadas, onde o todo é maior que a soma de suas partes (CARRINGTON, *et al.*, 2005; WASSERMAN e FAUST, 1994).

Foca-se a atenção na dependência mútua entre as múltiplas relações diádicas. Alguns tipos básicos de rede são de dependência recíproca (SAHLINS, 1972), "se você me der, eu vou dar para você", e transitividade, "amigos dos meus amigos são meus amigos." Indivíduos podem ocupar posições especiais em redes de acordo com, por exemplo, centralidade (FREEMAN, 1979), o grau de envolvimento nas estruturas de coesão (MOODY e WHITE, 2003), ou exclusividade de acesso a outros indivíduos (BURT, 1992). Tais posições são também aspectos que irão ser negligenciados se apenas relações diádicas são estudadas sem a perspectiva de rede, e as posições de rede podem ter consequências importantes para o comportamento individual.

A perspectiva dinâmica é especialmente útil para a compreensão da importância das relações diádicas e redes para o desenvolvimento individual e mudança. Amizades formam e se dissolvem, as relações entre parceiros de negócios geralmente duram de um período finito de tempo.

Estas alterações podem resultar de mecanismos de rede, como reciprocidade, transitividade, e posição de rede, ou podem resultar de mecanismos dependendo das características individuais. Exemplos destes últimos são os padrões de homofilia, isto é, preferência por semelhança na seleção de parceiros de relacionamento e vários determinantes de atratividade (MCPHERSON *et al.*, 2001).

Por outro lado, as características dos atores sociais podem ser influenciadas por sua posição na rede social. Por exemplo, o comportamento e atitudes dos indivíduos podem seguir padrões de assimilação para os outros a quem eles estão ligados. Mudanças na estrutura da rede são muitas vezes referida como a seleção de parceiros (LAZARFELD e MERTON, 1954), mudanças nas características do ator que dependem das características de outros atores com quem eles estão ligados são chamados de influência (FRIEDKIN, 1998).

Os amigos tendem assim, a ser mais semelhantes em diversas atitudes e comportamentos que os não amigos (JACCARD *et al.*, 2005; KIRKE, 2004). Estes pesquisadores concordam que essa semelhança, também chamada de autocorrelação de rede, pode ser o resultado da influência de seleção, ou ambos simultaneamente. Infelizmente, distinguir os efeitos destes mecanismos tem sido difícil devido à natureza

dinâmica e interdependente de características das redes sociais e dos comportamentos individuais.

A rede é portanto, uma variável dicotômica relacional, indicando aqueles com quem se estabelecem os laços. O comportamento é considerado como uma variável dicotômica ou discreta ordinal. Os modelos ator-rede com orientação comportamental expressam que os atores podem mudar seu comportamento, e também os laços de sua rede, em resposta à estrutura da rede atual e o comportamento dos outros atores na rede.

Ford e Staples (2006) nota que as pessoas estão mais dispostas a compartilhar recursos altamente valorizados com atores mais próximos que com distantes. A frequência na disponibilidade em compartilhar aumenta rapidamente para com colegas mais próximos. Os relacionamentos interpessoais explicam a razão por trás da disposição emocional em compartilhar com os colegas mais próximos.

Além disso, a confiança pode ter caráter fundamental na relação interpessoal. No entanto, se a confiança diádica não atingiu o limite, as partes nas trocas podem ter medo de serem prejudicadas, exploradas, ou mesmo postas em risco por ações da outra parte e, conseqüentemente, eles não vão compartilhar informações (JAP, 2001; MORGAN e HUNT, 1994). Quando a confiança diádica cruza este limiar, maiores níveis de relação de confiança aumentam o volume de trocas a uma taxa crescente.

Mas a confiança não ocorre somente como fruto da interação direta entre os atores de uma rede. Ela pode também ocorrer como construção coletiva, ca opinião de terceiros e ds suposição de valores comuns partilhados, porém que ainda não foram observados. Esta forma de confiança interpessoal será analisada a seguir, na confiança institucional.

O próximo tópico trata destas relações sociais, detendo-se nas amizades e nos conhecidos próximos. Enquanto nas relações de amizade, a auto-revelação, como disposição para expor-se aspectos da intimidade do ator é fundamental, nos conhecidos de negócio pode-se observar o utilitarismo nas relações.

2.2 As relações sociais

As relações sociais podem ser identificadas como o conjunto de relações estabelecidas entre os indivíduos. Estas relações podem ser caracterizadas por relações de amizade ou de conhecidos próximos. Essas relações estão permanentemente em evolução e movimento. Para Sluzki (2010), uma seqüência normativa de seis estágios é proposta para descrever o processo de evolução do conflito aberto à convivência harmoniosa, bem como na sua devolução a partir do segundo para o primeiro. Os estágios são chamados de confrontação, trégua, colaboração, cooperação, interdependência e integração.

Cada um dos seis estágios constitui um amálgama de práticas, narrativas e emoções predominantes em um "jogo" relacional que tende a resistir à mudança. Na fase de confronto, cada parte assume que qualquer ato do outro é motivado por má intenção, e a hostilidade ativa prevalece. Na trégua, os atos de hostilidade são reduzidos por um real ou virtual "zona neutra" controlada por agentes externos, considerados por ambas as partes como importantes. As emoções dominantes são o ressentimento, raiva e desconfiança.

Na colaboração mantém algumas hipóteses de má intenção, enquanto certas atividades comuns são realizadas. Os agentes externos existentes na trégua perdem importância e as emoções dominantes incluem ambivalência. A cooperação implica a suposição de intenção neutra própria e do outro, enquanto as atividades em comum são planejadas e realizadas. As emoções fundamentais incluem compaixão cautelosa para com o outro. Interdependência é caracterizada pela participação ativa no planejamento para o bem comum. As emoções dominantes são a confiança e o perdão. No outro extremo do espectro, as partes na fase de integração estão ativamente envolvidas em projetos que visam o bem comum e cada um apoia o outro de crescimento. As emoções dominantes são a solidariedade e a uma confiança amigável (LIVIATAN, 2009).

A mudança evolutiva nas relações interpessoais é dependente da coesão sistêmica de cada etapa e da expectativa de coesão semelhante na próxima fase. Estas relações podem evoluir para relações de amizade e de conhecidos de negócios. As

diferentes variáveis que envolvem o processo de surgimento da amizade nas diferentes fases da vida, serão discutidas no próximo tópico, destacando-se sua evolução e os fatores que determinam a amizade especificamente os fatores ambientais, como a proximidade geográfica, fatores situacionais que consideram a probabilidade de interações; fatores individuais que avaliam a percepção de elegibilidade da pessoa a condição de amigo, e fatores diádicos, baseados em apreço mútuo e auto-revelação.

2.2.1 AMIZADE

Os relacionamentos de amizade vêm sendo estudados há aproximadamente um século, mas os trabalhos empíricos têm se mostrado mais frequentes nos últimos 30 anos. Na adultez a amizade caracteriza-se por uma homogeneidade em aspectos como sexo, idade, estado civil, escolaridade, *status* ocupacional, renda, religião, etnia, traços de personalidade, interesses e atividades compartilhados, número de amigos, duração e tipos de amizade, trocas afetivas, ajuda instrumental, aconselhamento, confiança, frequência de interação, aceitação, respeito e contato físico (não-sexual) (FEHR e FISCHBACHER, 2003).

Segundo Gibbons e Olk (2003) a amizade afeta o bem estar individual e organizacional através de relações diretas, posições sociais e estruturas de rede complexas. Os autores propõem e testam um modelo dinâmico em que similaridade de atributos facilita os laços de amizade diádica, bem como semelhanças de centralidade e posição social; amizades anteriores aumentam a semelhança na posição estrutural e centralidade; e semelhança estrutural precoce aumenta a probabilidade de amizade futura. As descobertas, demonstraram que a homofilia e o início conjunto de contatos sociais, formam redes de amizade mais amadurecidas

Nas diferenças de sexo, enquanto os homens valorizam mais atividades conjuntas, as amizades entre mulheres destacam-se pela troca de experiências emocionais (McLEOD e WRIGHT, 2005), referida também como auto-revelação (isto

é, abertura para falar sobre os próprios pensamentos e sentimentos) (PARKS e FLOYD, 1996; McEWAN e GUERRERO, 2010).

Amigos podem ajudar o indivíduo a desenvolver-se bem socialmente, colaborando para sua evolução em termos de autoconceito e de autoestima (Bukowski, Newcomb e Hartup, 1996). Durante a vida, os atributos para a origem e estabelecimento das amizades são variáveis. Na infância, a amizade destaca-se pelo companheirismo, diversão e compartilhamento de atividades e interesses.

Na adolescência, aspectos como lealdade, auto-revelação, confiança, honestidade, comprometimento e respeito são mais valorizados nas interações entre amigos (Bukowski Newcomb e Hartup, 1996). Alguns pesquisadores consideram que o período em que o indivíduo está dedicando aos estudos universitários consiste em uma etapa importante na formação e manutenção de amizades mais próximas. Estas amizades contribuem muito para o bem-estar social e emocional do universitário, com ganhos indiretos para seu desempenho acadêmico (KOH, MENDELSON e RHEE, 2003)

Na visão de Rawlins (1992), a entrada na universidade exige do jovem uma readaptação emocional na constituição de uma nova rede de apoio social. Aliado a isso, este novo período de estudos requer que o indivíduo renegocie as rotinas de interação social com os familiares e com as amizades pré-universidade.

Durante o período universitário, os estudantes são formalmente educados para uma futura profissão; experimentam, em conjunto, alternativas de carreira e de estilos de vida, na interface com os relacionamentos pessoais e valores próprios; e estão com as faculdades físicas e mentais no pico de suas capacidades. Estudantes universitários vivenciam juntos desafios e dúvidas semelhantes, tanto sociais como intelectuais, e uma grande expectativa quanto ao que a vida adulta trará após a universidade. Dessa forma, o período universitário é favorável à formação de amizades profundas e empolgantes (RAWLINS, 1992).

No início da adultez, as amizades passam a competir com os relacionamentos românticos, que mais tarde ampliam-se com a constituição da família e a dedicação maior ao cônjuge, filhos e carreira profissional. Dessa forma, resta pouco espaço às

amizades tal como eram vivenciadas na adolescência (CARBERY e BUHRMESTER, 1998).

O estabelecimento de laços de amizade envolve o desenvolvimento de habilidades sociais, que, embora tenham uma raiz no temperamento do indivíduo, são, inegavelmente, passíveis de treinamento e aprendizagem, principalmente através da modelagem, com a observação do comportamento dos outros significativos, como pais e pares. Entretanto, a aprendizagem pressupõe exposição à experiência, decodificação da situação e emissão de resposta. Este processo, por sua vez, advém da percepção, por parte do jovem, de que o contexto permite a sua expressão e que este comportamento expresso será respeitado e valorizado (CABALLO, 2006).

Ao mesmo tempo, relações de trabalho exigem cada vez mais habilidades sociais voltadas a competências interpessoais que possibilitem o trabalho em equipe, a adaptação organizacional e o alcance de metas pessoais de carreira (KOH, MENDELSON e RHEE, 2003). Assim, tendo como referência a crescente exigência adaptativa para o ingresso e progresso no mundo do trabalho, argumenta-se por um processo de intervenção que, mais do que favoreça uma escolha momentânea acerca de um projeto de estudos universitários, acima de tudo forneça alguma possibilidade de treino das habilidades sociais que serão necessárias no contexto ao qual o processo de orientação está auxiliando este jovem a se inserir.

As teorias disponíveis no estudo dos relacionamentos direcionam-se a cobrir relacionamentos familiares e românticos. Para os relacionamentos de amizade não há teorias específicas (BERSCHEID e REGAN, 2005). Contudo, analisando uma ampla gama de estudos empíricos sobre o tema, Fehr e Fischbacher (2003) propôs um modelo evolutivo para fundamentar os relacionamentos de amizade. Segundo a autora, as amizades se formam, se desenvolvem, se mantêm e terminam mediante a interrelação de quatro conjuntos de fatores: ambientais, situacionais, individuais e diádicos.

Os fatores ambientais que interferem assim, na formação, desenvolvimento, manutenção e declínio das amizades são a proximidade residencial, o local onde se passa o dia, a densidade populacional e aspectos comunicacionais da rede social. Nos estudos conduzidos sobre proximidade residencial, condomínios fechados e alojamentos universitários são locais férteis para a formação de amizades, apontando que: vizinhos

de porta ou de andar são mais preferidos que outros vizinhos; diferenças etárias e raciais são ultrapassadas na formação de amizades em função da proximidade entre residências; e melhores amigos tendem a morar perto um do outro.

Fehr e Fischbach (2003) também identificaram que várias pesquisas apontam que muitas amizades adultas originam-se do ambiente onde as pessoas passam a maior parte do dia, como o local de trabalho, a universidade ou o bairro residencial, visto que entram em contato freqüentemente. Nos estudos sobre amizade que abordaram a densidade populacional, grandes centros urbanos e cidades pequenas (ou zonas rurais) contrastam quanto à rapidez na formação das amizades.

Koh *et al.* (2009) comparou um grupo de universitários que partiram de uma cidade pequena para estudar em uma cidade densamente povoada, com um grupo de alunos que percorreu o caminho inverso para ingressar na universidade. Passados dois meses da entrada na universidade, o segundo grupo relatou o dobro da média de amigos novos na comparação com o primeiro; seis meses depois, ambos relataram aproximadamente o mesmo número de amigos.

Jaccard *et al.* (2005) apontaram que, apesar de as pessoas levarem mais tempo para fazerem amigos em grandes centros urbanos, esses ambientes propiciam mais ocasiões para interações informais, na comparação com cidades pequenas, oferecendo, assim, mais oportunidades favoráveis à formação de amizades.

Com respeito à comunicação na rede social, os amigos atuais são fonte de novos amigos, ou seja, podem-se formar novas amizades através deles, intencionalmente ou não. Além disso, a reação de pessoas de uma mesma rede de relacionamentos (cônjuge, familiares etc.) exerce influência sobre a formação, o desenvolvimento e a manutenção de uma dada amizade (FEHR e FISCHBACH, 2003). Sobre este último fator, os pais podem, por exemplo, estimular ou desestimular o filho a fazer amizade com uma determinada criança.

Outro elemento de impacto nas relações de amizade é a capacidade das pessoas em disponibilizar tempo às outras. Em especial na vida contemporânea, em que as pessoas têm cada vez menos tempo para usufruir de suas relações sociais, mais

significativa é a sensação de importância que se sente no outro, quando este se disponibiliza (McEWAN e GUERRERO, 2010).

No conjunto dos fatores situacionais, encontram-se a probabilidade de interação, a frequência de contato, a dependência e a disponibilidade. Com relação à probabilidade de interação, os estudos demonstram que, quando se antecipa a interação com uma pessoa conhecida, há uma tendência a aumentar aspectos positivos e diminuir os negativos com a finalidade de fazer com que os encontros futuros sejam os mais agradáveis possíveis.

Quanto à frequência de contato, Fehr e Fischbach (2003) observaram na literatura empírica, que quanto mais as pessoas vêem um determinado indivíduo (inclusive mediante fotografias), mais elas gostam dele, sem a necessidade de interação. Também se constatou que quanto mais se familiariza com alguém, mais se admite semelhanças com esse indivíduo. Sobre a dependência, os autores enfatizam que, em situações nas quais, outra pessoa está no lugar de nos fornecer recompensa ou punição, isto é, quando se depende de alguém, há uma tendência a se gostar mais dessa pessoa.

Outro pré-requisito para o surgimento de uma amizade é o fato de que, para se tornarem amigas, duas pessoas devem estar disponíveis. Esta condição é avaliada através da mútua checagem de acessibilidade (a probabilidade de oportunidades futuras para interação frequente em atividades típicas de amigos) e de comprometimentos preexistentes (se a pessoa já tem muitos amigos, se está envolvida em trabalho ou estudos que consomem muito tempo, ou se está engajada em um relacionamento amoroso exclusivo). Há estudos que apontam correlações positivas entre número de amigos e de amigos próximos e frequência e qualidade de contatos presenciais, por telefone e mediante visitas e festas (VEENHOVEN, 2002).

Por intermédio dos fatores individuais compreende-se porque nem todas as pessoas são percebidas como elegíveis à categoria de amigas. Critérios de exclusão e de inclusão são utilizados na pré-seleção de candidatos a amigos. Em um primeiro momento, as pessoas selecionam aqueles de quem não é possível ser amigo, e posteriormente avaliam amigos em potencial (RODIN, 1982; BUOTE, 2006).

Há dois critérios de exclusão: o critério de desagrado (dificilmente se gosta de uma pessoa que possui uma qualidade condenável, por mais que possua qualidades apreciadas) e o de discrepância quanto a aspectos como raça, escolaridade, aparência física, idade e vestuário. Este último critério é empregado como estratégia para evitar investimento de energia e atenção com pessoas das quais provavelmente não se gostará como amigas. São cinco os critérios de inclusão de indivíduos no escopo de possíveis candidatos à formação de uma amizade: aparência física, habilidade social, responsividade, timidez, e similaridade (FEHR e FISCHBACH, 1996).

O estudo de Buote (2006) observa que as pessoas gostam de interagir com pessoas bonitas, fisicamente atraentes ou com maior sucesso profissional e que estas recebem mais respostas positivas nas interações, capacitando-as a desenvolver mais autoconfiança e habilidades sociais. Ainda segundo o autor, fazer amigos requer habilidades sociais como responder apropriadamente aos estímulos sociais e mostrar uma seqüência apropriada de posturas durante a interação. Uma melhoria nestas habilidades faz com que o ator possa ser mais apreciado

Quanto à responsividade, na avaliação de Fehr e Fischbacher (1996) sobre as pesquisas que trataram do tema, fazem-se mais amigos quando a pessoa se interessa pelos outros do que quando se dedica a fazer os outros se interessarem por ela. Para o critério timidez, os trabalhos têm demonstrado que pessoas tímidas apresentam menos iniciativa para iniciar uma conversa, são mais lentas para responder aos comentários dos outros durante conversas, sorriem menos e estabelecem menos contato visual. Em outras palavras, tímidos são menos responsivos.

Esses comportamentos levam o parceiro de conversa a pensar que a pessoa não quer interagir. Entretanto, observa-se que as amizades de tímidos são mais duradouras. Finalmente, o fator similaridade é considerado o ponto de partida para a amizade, bem como o processo pelo qual a amizade se torna mais próxima (FEHR e FISCHBACH, 2003), como referido anteriormente com relação à homogeneidade das amizades adultas.

Quanto aos fatores diádicos, quarto e último conjunto de fatores do modelo de Fehr e Fischbach (2003), dois se destacam, o apreço mútuo e a auto-revelação. O primeiro faz parte do julgamento inicial que um indivíduo forma sobre o outro. Ainda

de acordo com o autor, provavelmente se um ator atrai outra pessoa se este ator acreditar que a outra pessoa goste dele.

Se esse apreço inicial pode conduzir ou não a uma amizade e dependerá, em grande medida, do que as partes estarão dispostas a revelar um ao outro. Nessa direção, o apreço mútuo é pré-requisito à auto-revelação, isto é, da abertura para falar de assuntos particulares com o amigo. Fehr e Fischbacher (2003) ressaltam que nos estágios iniciais de um relacionamento é importante que as revelações sejam recíprocas, porque elas facilitam o desenvolvimento da confiança. Conforme Fehr e Fischbach (2003), nos relacionamentos de amizade, a formação, o desenvolvimento, a manutenção e o declínio da amizade dependerão da convergência de fatores ambientais, situacionais, individuais e diádicos.

Em síntese, tem-se observado que densidade populacional, local onde se passa o dia, frequência de contato, expectativa de interação futura, boas habilidades sociais, semelhanças variadas, apreço mútuo e auto-revelação influenciam no surgimento, no desenrolar e na continuidade da amizade entre duas pessoas.

Veenhoven (2002) relata que, de um lado, a amizade vem sendo definida como um relacionamento entre pessoas que não são familiares, parentes ou parceiras sexuais; de outro, contudo, identificou trabalhos nos quais os participantes apontaram cônjuges ou familiares como amigos.

Bell e Coleman (1999), por exemplo, afirmam que um dos aspectos fundamentais da definição de amizade é a ausência de laços familiares ou de parentesco entre amigos. Segundo o autor, mesmo que haja amizade entre familiares, ser amigo e ser familiar são dois papéis sociais mutuamente exclusivos em um mesmo indivíduo. Essa incompatibilidade é justificada quando situações de comparação ou de competição entre familiares e amigos desafiam o relacionamento entre estes últimos.

Além disso, não é possível escolher os próprios familiares e parentes. Em contraste, as pessoas se envolvem em relacionamentos de amizade voluntariamente, ou seja, por livre opção. Conseqüentemente, a amizade é um relacionamento pessoal e privado, ao qual não são impostos valores ou normas culturais (POWLEY, 2009).

Para Bukowski *et al.* (1996), desde a infância, a amizade destaca-se pelo companheirismo, diversão e compartilhamento de atividades e interesses. Na adolescência, aspectos como lealdade, auto-revelação, confiança, honestidade, comprometimento e respeito são mais valorizados nas interações entre amigos. Estes aspectos se mantêm na vida adulta e profissional, como destaca Scott e Judge (2009).

Como ápice da relação de amizade, nas sociedades cristãs, ocorre o compadrio, conforme identifica Pine (2008). Trata-se, segundo o autor de reconhecer alguém, com quem não se mantêm laços consangüíneos, como um integrante da família.

Porém existem casos em que a amizade não se consolida. Mesmo existindo a empatia, apreço mútuo e auto-revelação, entre outros aspectos, estes podem estar restritos a níveis mais baixos. A relação que se estabelece é definida como de conhecidos próximos, onde não é a intimidade o fator dominante, mas até se permite uma postura mais cognitiva dos pares. Esta será a discussão do próximo tópico.

2.2.2 CONHECIDOS PRÓXIMOS

Os conhecidos próximos e, mais especificamente, proximidade entre os atores sociais, têm sido consideradas como uma função da quantidade e qualidade do tempo que dois indivíduos passam juntos. Starzyk *et al.* (2006) postulam que o conhecimento mútuo depende mais do que apenas o período de tempo que duas pessoas se conhecem. Eles sugerem que a qualidade desta interação é também importante.

Seu trabalho expande a pesquisa de Paunonen (1989) sobre conhecimento em função da "proximidade", que indica o grau de intimidade, familiaridade e extensão do contato entre duas pessoas. Os resultados de Starzyk *et al.* (2006) propõe que a qualidade e o volume da auto-revelação é o que separa os amigos de conhecidos de negócios. Com o tempo, os indivíduos adquirem mais informações sobre o outro. A

auto-revelação é revelar informações sobre si mesmo em formas verbais, não verbais e ambientais.

A intimidade entre indivíduos é influenciada pelo tempo em que essas pessoas se conhecem e a quantidade de interações. Esta intimidade leva a condições favoráveis para a autorevelação. Starzyk *et al.* (2006) enfatizam a importância da auto-revelação no desenvolvimento do relacionamento, afirmando que o desenvolvimento da proximidade é amplamente dependente da quantidade de auto-revelação que ocorre entre os indivíduos. Este processo sofre influências das motivações pelas quais as relações se formam e pelo grau de conhecimento mútuo das pessoas (PARKER, 2012)

Starzyk *et al.* (2006) preocupam com o que significa conhecer uma pessoa e o estabelecimento das relações de conhecido próximo. Este processo estaria baseado em seis dimensões: duração, frequência de interação, o conhecimento dos objetivos, a intimidade física, auto-revelação, a familiaridade de rede social (STARZYK *et al.*, 2006).

Palmatier (2007), ao analisar estes aspectos considera que as relações de confiança e os conhecidos próximos tem implicações no ambiente de negócios já que a duração tem a ver com a quantidade de tempo que a relação tem recebido; a frequência de interação diz respeito a regularidade e constância com que os parceiros de relacionamento interagem; com o conhecimento dos objetivos e interesses do outro; a intimidade física diz respeito à medida em que as partes fazem contato físico, como aperto de mãos, abraçando e tocando; a auto-revelação tem a ver com a forma como um percebe os verdadeiros sentimentos do outro; e a familiaridade rede social tem a ver com a medida em que o entrevistado interage e está familiarizado com os amigos do outro.

Estas relações com os conhecidos próximos podem apoiar relações de caráter utilitarista, com reconhecimento pelas partes. Um número de estudos na área de marketing e vendas inclusive, têm investigado a natureza dos conhecidos próximos com foco na interação cliente-vendedor (PALMATIER *et al.*, 2007; GRAYSON, 2007). No entanto, esses estudos se concentram em uma gama de outros aspectos do negócio e das relações de conhecidos próximos sem capturar suficientemente a essência das características de uma relação mais íntima e cotidiana.

Vendedores e outros funcionários são frequentemente encorajados a tratar aqueles com quem a organização interage como seus “melhores amigos” (GELLER, 2006), ou construir amizades com eles em vez de transações (TAN e STEINBERG, 2007). De acordo com os autores, a eficácia de táticas de relacionamento são escassas e Wulf *et al.* (2001) argumentam que estes relacionamentos impactam positivamente no ambiente organizacional. Assim, uma compreensão aprofundada das características de uma relação interpessoal é essencial para o sucesso da implementação de estratégias de gestão de relacionamento.

Chama a atenção que estes autores não descrevem diretamente como é a qualidade do relacionamento, afirmam que este tem a ver com as percepções dos dois atores envolvidos no relacionamento sobre o valor da informação que partilham, o tempo que passam, as perspectivas que partilham e suas considerações mútuas.

Starzyk *et al.* (2006) desenvolveram uma métrica para permitir a distinção entre os tipos de relacionamentos baseados em "grau de familiaridade". Eles avaliam os níveis de relacionamento e do grau em que indivíduos conhecem um ao outro, uma vez que conhecimento do outro é positivamente relacionado à satisfação no relacionamento (STARZYK *et al.*, 2006).

Estas relações sociais, tanto de amizade, quanto de conhecidos próximos, são apoiadas em relações de confiança. O objetivo da próxima seção é apresentar os principais estudos relacionados à confiança, de modo a se construir um mapa dos principais argumentos relacionados ao processo de construção da confiança em redes de apoio ao terceiro setor.

Desta maneira, o capítulo foi dividido em duas partes. Na primeira, serão apresentados os conceitos de confiança e seus construtos, assim como são explicadas as condições mínimas necessárias para o surgimento da confiança entre os atores sociais. Também serão apresentados os benefícios da confiança. Ponto importante discutido neste bloco também é o processo de criação e evolução de confiança, ressaltando os antecedentes mais relevantes que impactam no nível de confiabilidade percebido de um dado ator. Apresenta-se, por fim, estratégias de comportamento inicial na interação entre os atores que podem acelerar a construção de confiança.

Em uma segunda parte discutem-se os dois tipos de confiança considerados (confiança cognitiva e confiança relacional), ressaltando como estes tipos podem levar a formas de relacionamentos diferentes entre os atores da rede. Nesta linha, os principais mecanismos que formam cada tipo de confiança são apresentados.

2.3 A confiança

Na vida social, os indivíduos necessitam interagir com os demais atores sociais e cooperar com eles. Porém, ao mesmo tempo em que esta interdependência pode gerar ganhos mútuos para os atores, ela também abre espaço para a possibilidade de ser explorado pela ação oportunista dos outros. Para minimizar este risco, a literatura aponta a confiança entre as partes como um dos preditores de cooperação mais robustos. Para Gambetta (1988), a confiança é o lubrificante da interação social, reduzindo conflito, aumentando o comportamento cooperativo e diminuindo os custos de transação.

Por sua importância, o tema confiança vem atraindo a atenção de pesquisadores de diversos campos de estudo. Porém, apesar das diferenças existentes, é possível observar o compartilhamento de elementos comuns sobre o tema. Parece haver um consenso mínimo de que a confiança envolve expectativas positivas e a propensão a se colocar em situações de vulnerabilidade em função do comportamento do outro (MAYER *et al.*, 1995). Seria também, na definição de Rousseau *et al.* (1998) um estado psicológico que envolve a intenção de aceitar vulnerabilidade a partir de expectativas positivas das intenções ou comportamento do outro.

Desta maneira, pode-se dividir este conceito em dois construtos: a “intenção de confiar” pela propensão do sujeito a se colocar em situação de vulnerabilidade e; “crença de confiança” pela propensão do sujeito a creditar expectativas positivas ao outro (McKINGHT *et al.*, 1998). Além disto, parece também haver consenso sobre as

condições mínimas necessárias para o surgimento da confiança, a interdependência e o risco (ROUSSEAU *et al.*, 1998).

A interdependência considera a dependência de um ator em relação a ação do outro. Já risco se refere à probabilidade percebida de perda, sendo reflexo de uma incerteza relativa ao comportamento do outro. Assim, a propensão a se colocar em situação de vulnerabilidade perante a ação do outro implica que o agente está disposto a assumir risco (MAYER *et al.*, 1995). Esta situação de risco, por sua vez, cria uma oportunidade para se confiar. O risco ainda é importante para diferenciar o conceito de confiança de cooperação que, muitas vezes, não é clara. De fato, confiança pode levar à cooperação, porém esta última não necessariamente envolve se colocar em situação de risco.

Assim, pode-se dizer que confiança não é comportamento (como cooperar, por exemplo) ou escolha (assumir riscos, por exemplo), mas apenas uma condição psicológica que leva a estas ações (ROUSSEAU *et al.*, 1998).

Deve-se ainda acrescentar o fato de que, as pessoas se relacionam com as outras de várias formas. Elas têm encontros diferentes em contextos diferentes e com intenções diversas. Assim, à medida que um relacionamento se torna mais complexo e multifacetado já que a interação se dá em conteúdos e domínios diferentes.

Há consenso também sobre os inúmeros benefícios que a confiança pode proporcionar às relações entre os atores sociais. Dirks e Ferrin (2001) apontam que a presença de confiança influenciaria positivamente processos cognitivos, como percepções de risco, justiça, clima organizacional; atitudinais, satisfação no trabalho, comprometimento, preferência por barganhas integrativas; comportamentais, risco tomado, cooperação e compartilhamento de informação; e resultados coletivos no ambiente organizacional. Dados estes vários benefícios, faz-se importante entender o processo pelo qual a confiança surge e se estabiliza.

De acordo com Mayer *et al.* (1995), este processo se inicia com o nível inicial de confiabilidade entre os atores. Analisando os fatores que impactam percepção de confiabilidade sobre um determinado sujeito, estes autores argumentam que se têm quatro antecedentes importantes de confiança. O primeiro fator está relacionado à

personalidade do sujeito que se coloca em risco. É sua propensão a confiar nos outros, que impacta quanto um indivíduo confia no outro, quando ainda não se tem informação disponível sobre o outro. Esta propensão é geral e impessoal, não sendo específica a nenhum sujeito em especial. Além disto, por ser um traço de personalidade, é estável.

Do lado do sujeito que recebe o voto de confiança, têm-se os outros três fatores que afetam a avaliação que um agente faz sobre a confiabilidade do outro. São eles: habilidade, benevolência e integridade. Habilidade percebida se refere à competência técnica percebida de um sujeito sobre determinado tema, que o torna capacitado a desempenhar atividades importantes para o sujeito que confia. Benevolência percebida, por sua vez, refere-se à percepção de boa-fé do sujeito e de que este deseja o bem para o outro. Finalmente, integridade percebida reflete a percepção de que o indivíduo está alinhado com um conjunto de princípios e valores que o sujeito, que está se arriscando, entende como aceitável. Desta maneira, no conjunto estes três elementos, contribuem para a avaliação que um ator faz do outro. No entanto, é importante dizer que, ainda que eles estejam relacionados, eles podem variar de maneira independente.

Mayer *et al.* (1995) afirmam ainda, que a falta de algum dos três elementos pode diminuir a confiabilidade percebida do agente e, com isto, confiança da outra parte e sua disposição a assumir riscos. No geral, portanto, pode-se dizer que variações de habilidade, integridade e benevolência percebidas, além da propensão a confiar do sujeito, explicam parte da variação inicial do nível de confiança que um sujeito deposita em outro ator.

Porém, confiar em outro não significa ainda assumir riscos. Pelo contrário, confiar é apenas propensão a assumir riscos. Assim, apenas o comportamento de confiança em si envolve, de fato, tomar risco. Desta maneira, de acordo ainda como o modelo de Mayer *et al.* (1995), pode-se entender que o resultado da confiança é a ação de assumir o risco.

Ação esta que, além de ser impactada pelo nível de confiança, é influenciada também pelo o risco percebido do contexto (não ligado ao relacionamento em si), que envolve a análise de cálculo dos resultados positivos e negativos que podem ocorrer. Em outras palavras, entre a confiança e a ação de assumir risco, temos o risco percebido da situação como um moderador desta relação (SCHOORMAN *et al.*, 2007).

Desta forma, o resultado deste processo cognitivo de processamento de informações sobre o outro e sobre a situação é o risco efetivamente tomado. Este processo é ainda retroalimentado, à medida que os resultados do risco assumido impactam nível futuro de confiabilidade sobre o outro. Assim, o resultado do comportamento de confiança é reforçado ou diminuído. Isso leva a reavaliação constante das alguma das dimensões de confiabilidade percebida, habilidade, integridade e benevolência. Com isto, pode-se dizer que, à medida que os agentes interagem, a confiança vai evoluindo, de acordo com os resultados obtidos com a interação.

A confiança é, assim, um fenômeno dinâmico, onde os resultados obtidos em cada interação podem influenciar a dinâmica futura do relacionamento. Baseado nisto, é fundamental entender qual comportamento inicial pode ser mais adequado para sedimentar confiança entre as partes.

As primeiras experiências compartilhadas na relação irão fornecer informação útil para o sujeito atualizar o nível de confiabilidade inicial que ele havia atribuído ao outro agente e, a partir daí, decidir como ele deve se comportar nas futuras interações com este determinado parceiro. Portanto, a percepção de confiabilidade sobre o outro se altera, de acordo com os eventos compartilhados com o outro agente.

Desta maneira, pode-se dizer que o processo de desenvolvimento de confiança é dependente da história da relação. Em um primeiro momento, os agentes julgam a confiabilidade da outra parte baseados em suas expectativas prévias sobre o comportamento dos outros. Porém, à medida que eles vão se relacionando, as expectativas iniciais vão se alterando em resposta às experiências que eles vão acumulando um com o outro, que enfraquecem ou confirmam os julgamentos iniciais. Desta forma, pode-se dizer que a interação cumulativa das partes vai fornecendo informações relevantes para analisar as disposições e intenções da outra parte e, com isto, servem de base para avaliar a confiabilidade do outro agente e predizer seu comportamento futuro. (KRAMER, 1999).

2.3.1 FORMAS DE CONFIANÇA

A confiança envolve sistematicamente dois elementos: aceitação de vulnerabilidade por meio da posição de risco assumida e expectativas positivas sobre o comportamento do outro. A questão é que é possível observar a existência destes dois elementos do conceito de confiança, a partir de diferentes bases. Com isto, a confiança pode se apresentar de diferentes formas em diferentes relacionamentos entre os agentes.

Há divergências sobre as bases a partir das quais as expectativas positivas sobre o comportamento do outro surgem. Em parte, estas divergências dependem da natureza humana utilizada: se o homem é visto como um sujeito egoísta e racional ou se as normas sociais desempenham papel importante no comportamento do indivíduo. Com isto, de um lado, tem-se pesquisadores apontando o cálculo como base da confiança; de outro, tem-se um outro grupo que defende uma orientação de valores compartilhados entre os sujeitos como fundação de confiança (LANE e BACHMANN, 2000).

O resultado desta falta de consenso é uma ampla variedade de categorias diferentes para classificar os vários tipos de confiança existentes (Quadro 1). Porém, a observação das várias tipologias apresentadas permite reagrupar as categorias identificadas em dois tipos: um de confiança baseada em valores e normas sociais entre os agentes e outro mais calcado em ganhos explícitos ou individuais.

Estudo	Tipologia	Baseado
Williamson (1983) (1993)	Confiança calculativa	No cálculo das conseqüências do comportamento oportunista e cooperativo, dadas as devidas salvaguardas do contexto.
	Confiança Cognitiva	Na disposição em atribuir boas intenções ao outro pela própria natureza da relação pessoal entre as partes e pela ausência de mecanismos de monitoramento ou cálculo utilitário das conseqüências.
Zucker (1986)	Confiança baseada em Características	Em similaridade social e congruência cultural, porque os agentes pertencem aos mesmos grupos sociais ou comunidades
	Confiança baseada em processos	No acúmulo gradual de conhecimento (direto ou indireto) acumulado sobre o outro (reputação, garantias de qualidade) por história passada ou garantia de troca futura.
	Confiança baseada em Instituições	Em estruturas sociais formais, que determinam padrões gerais para reger as transações.
Sitkin e Roth (1993)	Confiança interpessoal	Em experiência pessoal.
	Confiança Institucional	Em controles formais, que restringem comportamento humano.
Barney e Hansen (1994)	Confiança Fraca	Na ausência de vulnerabilidades como seleção adversa, dano moral ou apropriação.
	Confiança Semi forte	Na existência de dispositivos de governança que impõem custos a comportamento oportunista (contratos, alianças estratégicas, hierarquia, reputação).
	Confiança Forte	Apesar da existência de controles, o comportamento oportunista violaria valores, princípios e padrões de comportamento internalizados pelas partes.
McAllister (1995)	Confiança Cognitiva	Em avaliação racional das habilidades para cumprir suas obrigações para com o outro.
	Confiança Afetiva	Em laço emocional, preocupação e cuidado com o bem-estar do outro, onde há um valor intrínseco na relação em si e a crença que a outra parte sente o mesmo.
Lewicki e Bunker (1996)	Confiança baseada em dissuasão	No medo da punição por comportamento oportunista.
	Confiança Calculativa	No cálculo dos benefícios da cooperação e sanções do oportunismo.
	Confiança baseada em conhecimento	Na informação sobre os desejos, preferências e formas de agir do outro, a partir de um histórico de interação, que torna o comportamento do outro previsível.
	Confiança baseada em instituição	Na identificação dos desejos e intenções do outro, de maneira que estas necessidades e preocupações são fortemente internalizadas pelo outro.
Rousseau <i>et al.</i> (1998)	<i>Confiança baseada em dissuasão</i>	Em considerações utilitárias, dadas as sanções existentes para comportamento oportunista (ex. contratos).
	Confiança Calculativa	Em escolha racional, a partir de informações críveis sobre as intenções e competência do outro (ex. reputação).
	Confiança relacional	Na repetição de interações ao longo do tempo, gerando informação positiva sobre a confiabilidade sobre o outro e laços de reciprocidade e preocupação com o bem-estar e interesse do outro.

Dyer e Chu (2000)	Confiança baseada em relacionamentos	Em relações pessoais caracterizadas por reciprocidade pelas várias interações ao longo do tempo, que utilizam de sanções sociais (respeito, prestígio, exclusão social,...) para deter oportunismo.
	Confiança baseada em processos	Em um conjunto de processos e rotinas institucionalizados, que estabilizam a relação.
	Confiança baseada em salvaguardas	Em um conjunto de mecanismos de governança que tornam a ação cooperativa mais vantajosa do que o comportamento oportunista.
Lane e Bachmann (2000)	Confiança calculativa	Nas ponderações dos custos e benefícios dos cursos de ação.
	Confiança baseada em valores	Em valores compartilhados e normas de obrigação social desenvolvidos ao longo das interações na relações sociais.
	Confiança Cognitiva	Em significados compartilhados nas relações sociais (modelos interpretativos gerais e regras constitutivas da relação), tornando o comportamento do outro mais previsível.

Quadro 1 - Tipologias de confiança

Nas interações entre os agentes, há que se observar que a base de confiança que sustenta o comportamento cooperativo no relacionamento pode variar. Nenhuma relação está livre de cálculo, bem como também não se pode assumir a inexistência do papel que as normas sociais desempenham nas decisões dos agentes (LANE; BACHMANN, 2000). Assim, ao analisar os vários tipos de relacionamentos entre os atores sociais, a incorporação de processos racionais deve considerada na decisão de cooperação, mas também à articulação de preferências sociais diferentes (da premissa de ação auto-interessada) (FEHR; FISCHBACHER, 2002) e fatores sociais e situacionais que influenciam o comportamento apresentado pelos agentes (KRAMER, 1999). Com isto, a importância destas bases de confiança para a cooperação nas relações pode variar de contexto, assim como entre os estágios do relacionamento.

Assim, é possível encontrar relações cuja cooperação se baseiam tipicamente em uma colaboração fundamentada no cálculo, com foco na ponderação dos possíveis ganhos e perdas, denominada por Williamson (1996) de confiança calculativa. É possível também encontrar outras relações, em que a cooperação advém de confiança não-cognitiva, que envolve laços baseados em normas sociais, identificação pessoal e preocupação genuína com o bem-estar do outro. E, da mesma maneira, que tipos de interação e uso de incentivos diferentes geram formas de confiança diferentes nos

relacionamentos; o tipo de confiança também pode variar, de acordo com o estágio de desenvolvimento da relação (ROUSSEAU et al., 1998).

2.3.2 CONFIANÇA RELACIONAL

Por sua vez, a confiança relacional deriva das interações repetidas ao longo do tempo entre os agentes. Com isto, a informação que permite confiar no outro emerge da própria relação. As interações prévias possibilitam o surgimento de expectativas positivas sobre a intenção do outro.

Assim, tem-se uma relação menos baseada no cálculo, mas que se baseia em laços mais fortes formados ao longo da relação e que apresentam ainda, em alguns casos, um elemento emocional ligando as partes envolvidas (ROUSSEAU et al., 1998). Por este motivo, este tipo de confiança ainda é chamado de confiança afetiva (McALLISTER, 1995).

A tradição econômica entende a confiança relacional como advinda de interações repetidas, de modo que as expectativas positivas sobre o comportamento do outro são resultantes de um cálculo dos ganhos da cooperação de longo prazo versus oportunismo no curto prazo (TELSER, 1980). Neste trabalho, no entanto, considera-se a confiança relacional associada às expectativas positivas sobre o outro não estão baseadas em processo cognitivo, mas em um histórico da relação passada suportado por laços psicossociais de normas, sentimentos e amizade, bem como na crença da moralidade e boa fé dos outros (POPPO et al. 2008).

Em uma linha muito próxima da definição de confiança relacional, na classificação de Lewicki e Bunker (1996), além de apontar confiança calculativa, os autores ainda distinguem dois outros tipos de confiança: confiança baseada em conhecimento e confiança baseada em identificação. Na primeira, os autores argumentam que ela se baseia em informação mais do que punição. Assim, ela se

desenvolve ao longo do tempo, como função do histórico de interação entre as partes, que permite que eles desenvolvam expectativas sobre o comportamento do outro pelo passado da interação, tornando a ação do outro mais previsível e confiável. De acordo com os autores, comunicação regular é fundamental para o desenvolvimento deste tipo de confiança, visto que será por meio dela que os agentes irão trocar informações sobre suas necessidades, preferências e motivações.

Por sua vez, a confiança baseada em identificação deriva da identificação de um agente com os desejos e intenções da outra parte. Assim, neste tipo de confiança, as partes se entendem e se importam com as necessidades do outro. Este entendimento mútuo, por sua vez, permite que as partes entendam que seus interesses estão protegidos, ainda que nenhum mecanismo de controle formal esteja presente. O compartilhamento de necessidades e intenções entre os agentes atinge tal nível, que se pode esperar que um agente pense como o outro, sinta como o outro e responda como o outro.

Desta maneira, neste trabalho, considera-se confiança relacional como uma categoria que reúne as características de confiança baseada em conhecimento e em identificação. Isto porque as definições de confiança baseada em conhecimento e em identificação de Lewicki e Bunker (1996) chamam a atenção para as mesmas características da confiança relacional proposta por Rousseau et al.. (1998): troca de informação pelas repetidas interações entre os agentes e construção de laços e normas de obrigação social pelo compartilhamento de interesses, intenções e motivações similares. Assim, ainda que ambos os tipos de confiança sejam capazes de gerenciar o risco inerente de oportunismo nas várias situações de interdependência entre os agentes, cada tipo age de maneira diversa para gerar este resultado.

Enquanto a confiança relacional diminui risco de exploração pelo surgimento de normas de obrigação social e identificação de intenções e desejos entre as partes, a confiança cognitiva diminui vulnerabilidade pela existência de sanções ao comportamento oportunista, de maneira que este tipo de ação se torna menos atrativo para o agente.

A confiança relacional se baseia em normas sociais, identificação dos interesses e necessidades das partes na relação, onde cada um se preocupa com o bem-estar do

parceiro. Com isto, pode-se dizer que os relacionamentos mais baseados neste tipo de confiança são aqueles onde a cooperação é sustentada primordialmente pelos mecanismos de reciprocidade social e identidade com o outro. Em relação à reciprocidade social ou reciprocidade intrínseca, pode-se defini-la como a motivação de alguns sujeitos de fazer bem a quem te faz bem (reciprocidade positiva) e retribuir com a mesma ou maior intensidade aqueles que te prejudicam (reciprocidade negativa), ainda que isto implique em um custo pessoal ao agente (SOBEL, 2005).

Como Falk et al. (1999) a definem reciprocidade remete à disposição condicional não-estratégica de recompensar ações generosas (reciprocidade positiva) e punir aquelas consideradas hostis (reciprocidade negativa), mesmo se isto for custoso para o sujeito que a aplica. Neste sentido, reciprocidade é uma motivação intrínseca de responder de acordo com a ação do outro. Pessoas que são motivadas por isto se comportam de forma recíproca mesmo se incentivos extrínsecos estiverem ausentes. (FALK et al., 1999).

De fato, inúmeras são as evidências de um comportamento dos sujeitos que pune os outros, ainda que o próprio indivíduo incorra em custos para aplicar esta sanção (FEHR, GATCHER, 2000). Questionando as motivações de tais sanções, Falk, Fehr e Fischbacher (2007) identificaram a reciprocidade social como determinante para explicar a razão da aplicação de sanções, ainda que estas sejam custosas para o indivíduo que decide aplicá-la.

Evidências de pesquisas de campo também apontam para a existência de reciprocidade social. Em seu estudo etnográfico de cooperação entre firmas, Uzzi (1996) reporta uma situação, que ilustra como a reciprocidade social permite que os agentes assumam posições de risco, na expectativa de cooperação da contraparte.

Baseado nisto, vale diferenciar reciprocidade social da reciprocidade estratégica ou instrumental. Como já apresentado, a reciprocidade social motiva o sujeito a interagir (seja premiando ou punindo o outro) de acordo com a postura do outro agente, mesmo que isto tenha um custo pessoal. Já na reciprocidade estratégica, a premissa de natureza egoísta e utilitária é mantida e, portanto, a resposta do sujeito ao comportamento da outra parte visa gerar ganhos pessoais maiores (FEHR, GATCHER, 2000).

Assim, no caso de reciprocidade instrumental, a resposta cooperativa a um comportamento cooperativo do outro agente objetiva sustentar uma relação lucrativa no longo prazo ou fomentar uma reputação de confiabilidade geradora de benefícios monetários. Por este motivo, este tipo de reciprocidade frequentemente é descrita usando modelos de reputação e iteração repetitiva (SOBEL, 2005).

Vale também esclarecer que reciprocidade social se distingue de altruísmo puro. Isto porque enquanto o primeiro implica comportamento condicional, o segundo se refere à bondade incondicional. Assim, a reciprocidade social pode alavancar confiança relacional, porque o sujeito se dispõe a assumir posição de risco perante o outro e nutre expectativas positivas sobre este outro, porque, da mesma forma que ele se preocupa com o bem-estar do parceiro, ele também pode esperar o mesmo da contraparte (via reciprocidade social). Em outras palavras, a disposição de risco surge aqui da existência de normas sociais e do compartilhamento de interesses e desejos e da preocupação genuína com o outro.

Por exemplo, Dore (1983), discorrendo sobre as relações de troca no Japão, aponta como o senso de obrigação social possibilitou o enfraquecimento da verticalização dos negócios e o surgimento da coordenação de pequenas firmas fragmentadas. De acordo o autor, este fenômeno só foi possível, porque o oportunismo se tornou menor pela moralização nas trocas por meio de boa-fé mútua entre as partes, onde cada lado reconhece sua obrigação de manter a estabilidade da relação. Assim, formas organizacionais bem-sucedidas sustentam-se não pela existência de incentivos explícitos à cooperação, mas principalmente por um senso de dever que vai além dos termos de contrato escrito.

Certamente, nestas formas organizacionais japonesas existem laços societários cruzados entre os agentes, que podem conotar confiança cognitiva. No entanto, há de ser observado que a existência de laços societários em sociedades ocidentais não produz a mesma forma de cooperação que é observada no Japão, exatamente pela presença de normas sociais de reciprocidade e obrigação moral.

Em relação à identidade entre os sujeitos, têm-se também vários estudos que suportam a relevância da intensidade dos laços sociais e senso de identificação e

pertencimento ao grupo no aumento da cooperação entre os agentes (LEDYARD, 1995; MESSICK e BREWER, 1983; KOLLOCK, 1998).

De acordo com estes autores, quanto maior o senso de unidade entre os membros, menor a distância psicológica percebida entre o interesse privado e coletivo. Tal percepção gera, por conseqüência, uma maior identificação com as necessidades e desejos do outro e também maior preocupação com o bem-estar do outro. Exatamente por isto, Lewicki e Bunker (1996) associam este tipo de sentimento à confiança relacional, de forma que um sujeito pode confiar que o outro irá agir de maneira a personificar seus próprios interesses.

Quanto mais características em comum houver entre os egos, mais provavelmente eles desenvolverão um relacionamento íntimo. É o mecanismo subjacente da "atração dos semelhantes" que pressupõe a simpatia na semelhança de raças, porque aqueles com valores semelhantes estabelecerão seus contatos sociais, pois é gratificante e irá motivá-los a procurar mais contato (LAZARFELD e MERTON 1954).

Este princípio da homofilia tem se mostrado como um mecanismo muito forte para as relações interpessoais em rede para uma ampla diversidade de contextos, por exemplo, comunidade, trabalho, organizações de voluntários e com respeito para vários tipos de relações informais, por exemplo, amizade, conselhos, apoio social e confiança.

Para McPherson et al.. (2001) a semelhança é uma força motriz no início, manutenção e reforço de relações informais. Além disso, Lazarsfeld e Merton (1954) fazem uma distinção entre dois tipos de homofilia: homofilia de status e homofilia de valor. A primeira refere-se à similaridade em relação aos atributos, tais como sexo, idade, etnia, educação e ocupação, enquanto a segunda trata de valores, atitudes e crenças.

Intimamente relacionada com a homofilia é a teoria da consistência cognitiva, embora não seja exatamente o mesmo, também conhecido como a teoria do equilíbrio, que mais tarde serviu como ponto de partida da análise de redes dinâmicas (DOREIAN et al.. 2005).

Por isto, é possível associar a identificação entre os sujeitos como um mecanismo da confiança relacional, porque a identificação entre os agentes facilita a decisão de assumir riscos perante o outro e esperar comportamento positivo do outro, como resultado da menor distância psicológica entre o privado e o coletivo. Com isto, cada ator passa a confiar que o outro irá defender seus interesses como se estivesse defendendo seus próprios interesses pessoais.

2.3.4 CONFIANÇA COGNITIVA

A confiança baseada na cognição diz respeito à existência de sanções e contrapartidas que são levadas em conta pelos agentes na transação, que fazem com que valha a pena se colocar em situações de risco e vulnerabilidade à ação da outra parte. Isto porque o agente, ao examinar os cenários alternativos de transação que se apresentam a ele, vai escolher aquele que pode gerar um horizonte de ganhos maior (WILLIAMSON, 1996).

Ao optar pela cooperação, o ator está considerando que os ganhos imediatos pelo oportunismo serão evitados pela perspectiva de perdas de ganhos futuros. Assim, ponto importante nesta perspectiva é que a relação está baseada totalmente no cálculo dos ganhos que cada opção de ação pode proporcionar.

Neste sentido, este tipo de confiança pode deter oportunismo de seleção adversa, dano moral e apropriação, porque os agentes estão protegidos por vários tipos de mecanismos de governança, sejam eles contratos ou mecanismos de mercado como reputação, conforme argumentam Barney e Hansen (1994). Estes autores usam a nomenclatura de confiança semi forte para apontar um tipo de confiança em que se espera que sua contraparte não explorará suas vulnerabilidades, porque os mecanismos de governança apropriados estão presentes de tal maneira, que tornam o comportamento oportunista irracional, dado que os benefícios da cooperação são superiores àqueles advindos de comportamento oportunista.

Assim, apesar da denominação diferente, tem-se a mesma base material e auto-interessada da confiança cognitiva. Alguns autores apontam ainda um tipo de confiança denominada confiança baseada em dissuasão (ROUSSEAU et al., 1998). Novamente, apesar de usar nomenclatura diferente, a argumentação é muito próxima a de Williamson (1983) um agente irá confiar no outro pela existência de sanções que irão punir ações inadequadas, de maneira que qualquer ganho de comportamento oportunista será neutralizado pelas punições previstas para estes tipos de ações. Apesar das pequenas diferenças, porém, ponto importante é que todas elas enfatizam a escolha racional e considerações utilitaristas na decisão de um sujeito confiar no outro.

Assim, este tipo de confiança assegura consistência de comportamento adequado, de maneira que o sujeito irá fazer aquilo que ele prometeu pelo medo das consequências de não fazer o que ele assegurou (LEWICKI; BUNKER, 1996).

Alguns autores chegam a questionar inclusive se a confiança baseada em dissuasão podem ser consideradas tipos de confiança de fato (ROUSSEAU ET AL., 1998; SITKIN; ROTH, 1993). Isto porque a existência de controles estritos sinaliza exatamente falta de confiança entre as partes. A lógica que permeia esta argumentação é que não há necessidade de confiança entre os agentes, quando a troca entre as partes está fortemente estruturada e o comportamento intensamente monitorado, de maneira que qualquer violação é facilmente identificada.

O próprio Williamson (1996) parece usar ironicamente o conceito de confiança calculativa. De acordo com ele, o próprio termo confiança calculativa, por si só, é contraditório. Desta forma, para ele, o termo confiança não deve ser usado para transações comerciais e sim reservado apenas para relações de cunho pessoal. Em transações comerciais, a ação de assumir riscos perante um outro agente não pode ser debitada à confiança compartilhada entre os agentes envolvidos, mas como resultado da existência de salvaguardas que suportam transações eficientes. Assim, para Williamson (1996), usar o conceito de confiança como um elemento que pode mediar efetivamente as transações, diminuindo risco de oportunismo entre as partes, pouco acrescenta à discussão. Portanto, é, na verdade, a existência de arranjos institucionais (e não a confiança pessoal compartilhada entre as partes) que protege os interesses das partes envolvidas nas transações comerciais e que torna possível a colaboração entre os agentes, diminuindo risco de exploração nas trocas (LEVI, 2000).

A reputação é o um elemento da confiança cognitiva, por gerar expectativa positiva sobre o comportamento do parceiro ao tornar racionalmente mais atrativa a ação cooperativa do que a oportunista, é a reputação do agente. Como Stiff (2008) define reputação como um agregado de informações socialmente compartilhadas a respeito de um potencial parceiro e pode operar ao permitir que um ou ambos os indivíduos, que trabalharam juntos, comunique a utilidade do relacionamento entre eles para aqueles que irão trabalhar com estes indivíduos no futuro.

Assim, neste caso, a percepção de ganho pela ação cooperativa do agente não está atrelada à relação atual e corrente. Ela se refere ao modo como os resultados da relação atual podem afetar a percepção de outros agentes com quem ele pode transacionar no futuro. Hill (1990) detalha bem esta situação. Se um ator entra em uma troca com outro e é vítima de oportunismo deste, provavelmente o ator prejudicado acabará comunicando tal fato aos demais membros da comunidade de negócios por meio de sua rede de relações. Desta maneira, ainda que não haja punição formal, a reputação do oportunista ficará prejudicada perante a comunidade. Conseqüentemente, isto prejudicará a probabilidade de outros atores entrarem em futuras transações este último. A expectativa positiva sobre o outro agente é resultante da inexistência do incentivo ao agente para agir de maneira oportunista, pois embora o sujeito possa ganhar no curto prazo, ele irá prejudicar suas chances de encontrar futuros parceiros e, com isto, lesar seu próprio bem estar no longo prazo.

Desta maneira, a reputação é capaz de viabilizar transações de interação única entre estranhos, que a tradição da escolha racional argumenta que não são possíveis. Como Kreps (1990) argumenta que a reputação é a cola que permite que transações mutuamente benéficas aconteçam, transações que não seriam realizadas de outra maneira pelos seus custos.

De fato, vários experimentos demonstram como a reputação é capaz de aumentar os níveis de cooperação (BARTLING *et al.*, 2008; BROWN *et al.* 2004; BOLTON *et al.*, 2004). Estas pesquisas mostram que, mesmo em jogos de interação única, a liberação do comportamento passado do agente mostrou-se eficiente em gerar cooperação nas transações. Uma vez que a performance passada do sujeito é informativa do seu comportamento futuro, agentes tendem a ser comportar de maneira

menos oportunista, evitando exatamente adquirir uma reputação negativa, que o prejudique em interações futuras com outros agentes.

A reputação tanto pessoal como da empresa, assim como as histórias e amizades pessoais são importante fatores na explicação para a formação de laços. Estes fatores podem ser definidos como fruto da interação social existente e disponível que cada ator possui e que pode ser utilizado na formação de novos laços sociais. Para Annen (2003), ator precisa mais do que um comportamento cooperativo, é necessário que outros atores tenham conhecimento deste comportamento. O ponto comum é que as qualidades individuais do ator precisam ser conhecidas pelos outros atores dentro da rede e este conhecimento constitui um ativo importante que influencia os indivíduos.

A reputação é, assim, uma percepção, não uma realidade objetiva, e como tal pode ser moldada. Na verdade, a reputação pode ser definida como um efeito direcional em forma de percepção voltada para um determinado ator focal ou organização por um observador, onde a percepção é derivada e transferidas de percepções afetivas de performances particulares pelo ator focal (BARNETT et al., 2006).

Em seu trabalho Bromley (1993) destaca a reputação pessoal e ressalta que reputações são, em síntese, sistemas coletivos de crenças e opiniões que levam pessoas a ter determinada opinião sobre outras pessoas ou coisas. Logo, como sistema coletivo, a reputação se consolida como uma importante ferramenta social de sinalização e indicação do que pode ser positivo ou negativo, principalmente, quando não é possível conhecer previamente os atributos da pessoa com a qual será necessário estabelecer um relacionamento. A consolidação de uma reputação pessoal é fruto tanto de experiências primárias entre indivíduos, como a partir de relatos secundários, quando alguém conhece alguém porque outro lhe falou à respeito, ou, ainda a partir da experiência coletiva social, na qual os grupos de maior poder e interesse podem interferir diretamente na criação de uma reputação pessoal positiva ou negativa (BROMLEY, 1993).

A cooperação não pode ser atingida em um relacionamento interorganizacional sem limites entre os sócios, de forma que estes atuem para atender as expectativas dos outros sócios. A reputação fornece oportunidades de três formas distintas: primeiro, fornece informações que não são prontamente disponíveis a outros atores; segundo,

fornece influencia sobre outros atores baseados em poder e recursos acessíveis na rede social; e, terceiro, fornece legitimidade, na qual age de duas formas distintas, como credencial social e como um mecanismo de suporte psicológico (LIN, 2001).

Mui et al.. (2003) em estudo sobre reputação nas ciências econômicas, da computação e da biologia propuseram um modelo de tipologia de reputação que acompanha a formação das diversas reputações em um sistema de relacionamento social, conforme figura 4.

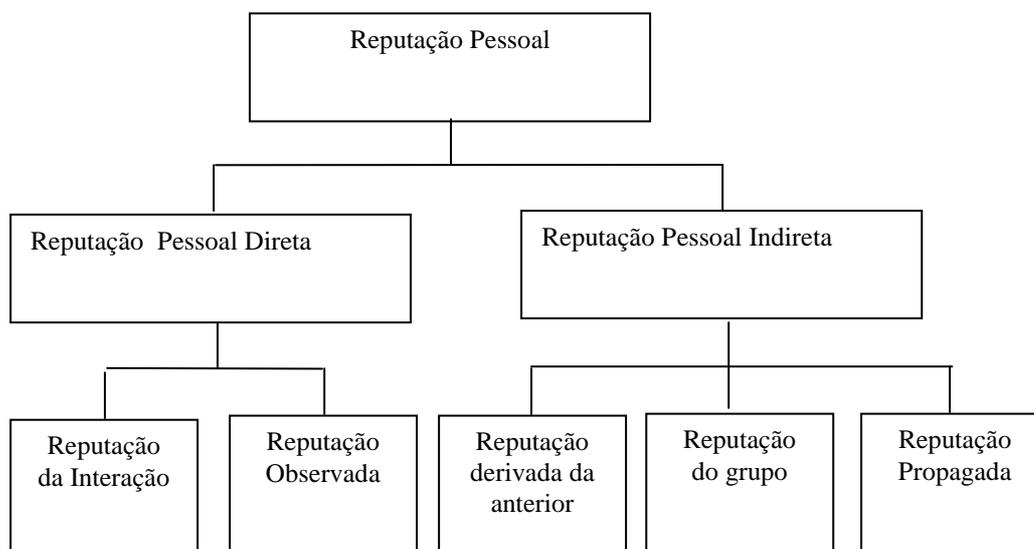


Figura 4: Tipologia da reputação pessoal
Fonte Mui et al.. (2003)

Segundo o autor, reputação pessoal divide-se em direta e indireta. A reputação direta surge de um contato direto entre as partes. É fruto da interação direta entre os atores sociais quando baseada na empatia ou na identificação de uma dada habilidade do ator, ou da observação da forma do ator receptor da reputação atuar junto a terceiros.

Na reputação indireta, a relação é intermediada por terceiros. Assim a percepção da atuação anterior do ator em uma dada atividade o acompanha em momentos futuros, ou a reputação do grupo, quando a sua aceitação anterior em um determinado grupo predetermina a forma como será sua acolhida em um grupo posterior, ou ainda a reputação propagada, quando uma dada informação a respeito do individuo é divulgada na coletividade, independentemente de sua veracidade.

Bravo e Tambirino (2008) identificam que a cooperação e reciprocidade baseadas na confiança provavelmente surjam apenas quando os agentes têm a possibilidade de construir uma reputação de confiança e quando a informação sobre os comportamentos passados dos agentes seja suficientemente propagada na rede.

Ambos, reciprocidade direta e indireta desempenham um papel no fomento da cooperação. No entanto, a força desta última é maior na maioria das condições examinadas pelos autores. Em geral, os resultados dos autores são consistentes com as teorias argumentando a favor de uma relação de retroalimentação positiva entre a confiança, reputação e reciprocidade, estimulando altos níveis de cooperação.

Para Tennie, Frith e Frith (2010), as interações recíprocas com os outros dependem de confiança. Os indivíduos precisam estar confiantes de que seus parceiros são cooperativos, e que eles manterão equilibradas as relações de troca. A reputação permite a escolha dos melhores parceiros e fornece incentivos para que estas relações sejam mais cooperativas. Nas complexas sociedades humanas, com grande número de potenciais parceiros, a reputação é uma parte vital da vida cotidiana, e estratégias cada vez mais importantes de gestão da reputação estão sendo desenvolvidas.

Dellarocas (2003) aponta que, no caso de seleção adversa, o papel de um mecanismo de reputação é para ajudar a comunidade aprender os atributos (inicialmente desconhecidos) (por exemplo, a honestidade, capacidade, etc) dos membros da comunidade, e que em uma definição de risco moral, o objetivo dos mecanismos de reputação é a de promover um comportamento cooperativo e honesto entre os membros da rede sem a necessidade de ameaças de punição futura.

Segundo Cabral e Hortac (2008), a reputação seria intrínseca à confiança, ou seja, quando os atores esperam que um determinado membro da rede faça alguma coisa. Esta confiança seria modelada através da interação repetida. As vantagens para as organizações e para os indivíduos são observadas por Simonin (2004) já que, a reputação permite, entre outros a partilha de conhecimentos. Uma empresa, portanto, deve ser capaz de atuar em rede. Para fazer isso, esta organização deve desenvolver “*know-how* de colaboração” Tomar parte em cooperações de sucesso confere à empresa ou ao indivíduo a reputação de ser um "parceiro importante (SIMONIN, 2004).

Esta reputação é, assim, útil na definição de cooperações futuras. Neste contexto, a transferência de conhecimentos de uma empresa para as demais, pode desempenhar um papel importante, porque ajuda a entrar e reposicionar a organização na rede. Em tais ambientes dinâmicos, os indivíduos podem usar suas reputações pessoais para fomentar a confiança, a influência do ambiente, e posicionar-se para as oportunidades de carreira (FERRIS et al. 2003).

Apesar de sua importância, a literatura carece de uma caracterização abrangente da construção reputação pessoal. Em pesquisas individuais e em nível organizacional, a maioria dos trabalhos tem se concentrado exclusivamente em uma única dimensão de reputação – favorabilidade à reputação. Outras dimensões têm sido implicadas e, em alguns casos, explicitamente definidos (RINDOVA et al., 2005), mas estas pesquisas não foram construídas uma baseada na outra como forma de se criar um sistema unificado de visão da reputação que incorpore todas as dimensões relevantes.

A definição amplamente reconhecida da reputação é que se trata de um atributo ou característica atribuída por outros. Os investigadores em nível individual e organizacional concordam com vários elementos definidores da reputação. Primeiro, reputações são baseados em percepções dos outros (FERRIS et al., 2003).

Em segundo lugar, a reputação existe para domínios específicos, como a competência, liderança e confiabilidade. Em terceiro lugar, reputações existem em redes sociais determinadas. Finalmente, a reputação pode ser específica para um grupo de partes interessadas, como supervisores, pares e subordinados (MEHRA et al., 2006).

Bromley (2001) define reputação como um núcleo de impressões interligados e compartilhados, expressos por uma elevada proporção de membros de uma rede social definida. Nesta definição, ele sugere que as percepções globais precisam atender a um nível de limiar de amplitude e de consenso para ser considerada reputação. Uma conceituação alternativa à visão dicotômica (reputação existe ou não existe) é um *continuum* em que reputações variam de extremamente fraca a extremamente forte.

Reputações servem como um sinal que outras pessoas podem usar para prever o comportamento futuro de um indivíduo (FISCHER e REUBER, 2007).. As pessoas

prestam atenção à reputação de suas contrapartes em situações caracterizadas pela incerteza e potencial de oportunismo (GRANOVETTER, 1985).

Sob estas condições, ter uma reputação positiva pode levar a uma maior confiança e mais oportunidades para trocas sociais (DASGUPTA, 2000;). Além disso, as preocupações com a manutenção de relacionamentos com pessoas de sólida reputação podem incluir a assunção de perdas a curto prazo e não aproveitar eventos oportunistas (GRANOVETTER, 1985). Evans et al. (2004) constataram que os trabalhadores técnicos contratados freqüentemente realizavam além do seu contrato de trabalho a fim de criar ou manter uma reputação positiva.

No estudo de Tsui e O'reilly (1989), sobre reputações pessoais no local de trabalho, o autor aponta que os gestores com as reputações mais eficazes tinham avaliações melhores de desempenho, aumentos mais elevados de mérito, e mais avanço do que os gestores com as reputações menos eficazes.

Johnson et al. (2002) observaram que os participantes de associações tinham mais disposição para ajudar quando o colega tinha uma reputação positiva do que quando o mesmo tinha uma reputação negativa. Os autores identificaram ainda, que os estudantes preferiam trabalhar com outros que tinham a reputação de ser competente nos domínios específicos de um projeto.

Flynn et al.. (2006) observaram que os indivíduos com reputação de serem úteis foram mais freqüentemente procurados como parceiros de trocas. Assim como reputações positivas podem ser vantajosas, reputações negativas podem ser prejudiciais ao seu detentor. Tinsley, O'Connor e Sullivan (2002) manipularam as reputações de negociadores antes de uma negociação por e-mail, aleatoriamente atribuindo a metade dos participantes uma reputação negativa.

Uma vez apresentadas as redes interorganizacionais, como as formadas pelos apoiadores das organizações do terceiro setor e as diferentes formas de interação, que podem ser desenvolvidas entre estes atores, passa-se a analisar o objeto da interação, que neste caso trata do apoio ao terceiro setor.

Na formação da confiança relacional são identificados a sinalização, o compartilhamento e os efeitos dos buracos estruturais, como seus elementos. O efeito

de sinalização considera a troca como mecanismo subjacente à formação de relações de confiança em relacionamentos verticais caracterizados por diferentes tipos de potenciais danos. O raciocínio semelhante vale para relações horizontais. Dependendo do grau e tipo de (inter) dependência funcional, um de seus pares pode ser uma fonte significativa de danos e/ou vantagem para si (DE JONG e VAN DER VEGT, 2007).

Compartilhando a teoria de grupo, Kwong (2002) argumenta que um maior grau de interdependência funcional entre pares gera maior a necessidade de ser capaz de confiar uns na boa vontade dos outros, especialmente se o comportamento da outra parte não pode ser constantemente monitorado. Isto implica que aqueles que compartilham no grupo, dependem uns dos outros e estão sujeitos aos mesmos efeitos e benefícios colaterais de cada ação. Em outras palavras, eles podem, propositalmente ou não, exercer externalidades negativas e positivas sobre si.

Assim, nos relacionamentos em que os atores são muito funcionalmente interdependentes, regras e normas informais de solidariedade irão reger as trocas entre os agentes, resultando no surgimento de uma relação de confiança interpessoal no relacionamento entre os dois. Note-se que isso não implica que a interdependência seja simétrica: um ator pode ser mais dependente do que o outro e vice-versa.

Pode-se observar que a teoria dos buracos estruturais de Burt (1992) também tem implicações para a evolução das redes de confiança nos estudos organizacionais. Um buraco estrutural é o resultado de um ator que está sendo ligado há pelo menos dois outros atores que não estão relacionados uns com os outros e/ou são estruturalmente equivalentes. O autor argumenta que as pessoas com muitos buracos estruturais ocupam uma posição de intermediação que fornece informação e controle dos benefícios da rede.

Eles têm acesso a informações mais diversificadas, e tem a oportunidade de filtrar, adaptar e retirar informações para seus próprios fins. Burt (1992) alega ainda, que ter muitos buracos estruturais fortemente correlacionados com muitos laços fracos (ou seja, os laços de intensidade baixa ou proximidade relacional) pode ser fortemente favorável a esse controle.

Resumidamente a figura 5 representa os diferentes elementos da confiança. A confiança depende das percepções das habilidades, da integridade e da benevolência dos atores. Elementos como a reputação, a sinalização, o compartilhamento e os efeitos dos buracos estruturais, facilitam o surgimento da confiança cognitiva. Da mesma forma, elementos como reciprocidade social e identidade facilitam a surgimento de confiança relacional.

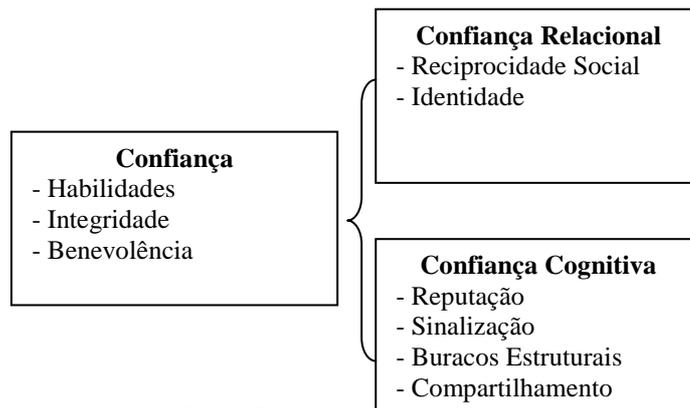


Figura 5 - Elementos constitutivos da confiança

Assim, por um ou outro caminho, fato é que é possível assumir posições de risco perante o parceiro e nutrir expectativas positivas sobre seu comportamento, porque existe confiança entre as partes, seja ela de base cognitiva ou relacional. A forma de confiança, no entanto, que irá surgir e caracterizar o relacionamento dependerá da história, do tipo de interação entre os agentes e da existência ou não de certos incentivos à cooperação.

A confiança depende como visto do ambiente e do contexto. É do que trata a seção seguinte, em que serão analisadas as características e definições referentes ao terceiro setor e a responsabilidade social empresarial, indicando a importância do apoio ao terceiro setor.

2.3 O Terceiro Setor e a Responsabilidade Social Empresarial

Para Edwards e Sen (2000), uma concepção adequada de desenvolvimento da sociedade deve ir muito além de variáveis relacionadas à renda. O desenvolvimento deve estar relacionado, principalmente, com a melhoria da qualidade de vida e das liberdades desfrutas.

É fator incontestável na sociedade pós-industrial, a preocupação com a implementação de modelos de desenvolvimento social que diminua as diferenças existentes entre ricos e pobres. Edwards e Sen (2000) observam que há um paradoxo emergente na humanidade, já que as diferentes regiões do globo estão agora mais estreitamente ligadas, não só nos campos de troca, do comércio e das comunicações, mas também quanto a idéias e ideais interativos, entretanto, a privação, destituição e opressão permaneceriam preocupantes.

Vale destacar a idéia de que desenvolvimento social significa desenvolvimento não-desigual, isto é, desenvolvimento com redução de desigualdades, com inclusão social. Isso supõe a articulação de diversos fatores econômicos e extra-econômicos, como conhecimento e poder, além de renda e riqueza. A dinamização do desenvolvimento econômico, quando desvinculada de processos de conhecimento e poder, resulta, quase sempre, em concentração de renda e riqueza, combinada com exclusão social (DE PAULA, 2001).

Diante deste contexto, o Estado, apesar de necessário, imprescindível e fundamental, é tido como insuficiente para aportar energias novas a fim de expandir e ampliar a mobilização dos mais diversos recursos e o mercado, com sua lógica instrumental excludente, também não pode liderar o processo de desenvolvimento sustentável. Apenas a sociedade civil organizada, por intermédio das organizações do chamado terceiro setor, em articulação sinérgica com o Estado e as atividades do mercado, podem possibilitar a ampliação do espaço público e conjugar esforços.

Nesse sentido, as políticas de desenvolvimento devem incluir políticas sociais, com a participação da sociedade organizada, e, por conseguinte, a mobilização articulada das diversas agências e agentes de desenvolvimento, no sentido não só de

fomentar o desenvolvimento econômico, mas também o aporte de capital social tendo em vista seu desenvolvimento político-econômico- social (KISIL, 2005).

Promover a participação das organizações privadas nesse processo é um desafio, pois o processo compreende o entendimento dos fatores que influenciam o seu desenvolvimento, bem como a gestão dos elementos envolvidos.

O terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos que não pertencem à esfera do Estado – Primeiro Setor – nem à esfera do mercado – Segundo Setor, criadas e mantidas por meio da participação voluntária e que têm como objetivo dar continuidade às práticas tradicionais de filantropia, estando muito próximas às comunidades locais para compreender suas necessidades (FERNANDES, 2005; KISIL, 2005). A denominação organização não governamental, ou ONG, teve sua origem no sistema de representações das Nações Unidas, com o objetivo de classificar as organizações internacionais que, mesmo não representando governos, sua presença formal na ONU era relevante.

Sua configuração organizacional compreende uma diversidade grande de instituições (SALAMON, 2010; FERNANDES, 2005), de diferentes naturezas e áreas de atuação. Segundo o relatório do IBGE (2008), com dados de 2005, as fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil contabilizam um total de 338.000 entidades no Cadastro Central de Empresas – CEMPRE. A distribuição destas entidades tende a ser proporcional à população da de cada região, com exceção da região Norte do Brasil.

Na Região Sudeste se concentra 42,4% das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL) e 42,6% dos brasileiros; no Nordeste estão 23,7% e 27,7% da população; no Sul, há 22,7% das entidades e 14,6% da população; a quarta região em número de FASFIL é o Centro-oeste, com 6,4% de entidades e 7,1% de brasileiros e, finalmente, no Norte estão 4,8% das FASFIL e 8,0% dos brasileiros. A classificação utilizada pelo CEMPRE não reflete a realidade das ONGs no Brasil. Salamon (2010), ressaltou a falta de informações concretas sobre o setor, contribuindo para uma falta de consciência sobre sua atuação e, em consequência, refletindo em uma dificuldade de enquadramento legal.

Apesar da diversidade na forma de atuar e de se organizar, Fernandes (2005) aponta quatro razões principais para a atuação das organizações do terceiro setor: fazer um contraponto às ações de governo, participando cooperativamente de ações particulares que poderiam ser consideradas responsabilidade exclusiva do Estado, como educação, saúde, cultura, geração de renda; fazer um contraponto às ações de mercado, contribuindo para o desenvolvimento de uma mentalidade mais voltada aos objetivos comuns, minimizando o foco no bem individual.

Além disso, a presença do terceiro setor traz a reflexão sobre a dificuldade do mercado em satisfazer as necessidades da comunidade; difundir a cultura do voluntariado, desestabilizando a idéia de oposição econômica entre os dois outros setores, representados pelo governo e pela iniciativa privada; e integrar as diferentes visões do Primeiro e Segundo Setores, enfatizando a complementaridade das duas esferas. O terceiro setor caracteriza-se pelo uso extensivo do trabalho em oposição ao mercado, que preconiza os investimentos intensivos em capital.

Então, diferente dos negócios comerciais cujo principal objetivo é a geração de lucro, o desafio das organizações sociais é a realização de sua missão social e a criação de valor social. Mais do que vender um produto, a missão é ajudar a mudar a vida daqueles que consideram seu público-alvo, contribuindo com o papel do Estado. Fornecer um produto ou serviço pode ser meio para conseguir realizar o objetivo principal. Assim, o contexto em que a ação social tem espaço é propício para o desenvolvimento de inovações sociais.

O terceiro setor ainda está em amadurecimento (BORNSTEIN, 2004). O aumento da massa crítica tem promovido maiores discussões e aprendizagem no setor. Entretanto, Salamon (2010) tem apontado quatro desafios críticos para este setor: a legitimidade; a eficiência; a sustentabilidade; e a colaboração.

A legitimidade refere-se à credibilidade do setor, abrangendo aspectos relacionados à legislação e acesso a órgãos de apoio; esta dificuldade ainda é agravada pelos escândalos, uso fraudulento de recursos e desvio de verbas envolvendo algumas ONGs. A fim de minimizar estes problemas, é necessário promover ações que disseminem o conhecimento sobre o terceiro setor, sua função e os benefícios gerados a partir das suas ações. A partir deste conhecimento, a sociedade pode ser conscientizada

para o trabalho voluntário e, fazendo parte das ONGs passa a valorizar ainda mais o trabalho promovido pelo terceiro setor. Finalmente, a utilização de metodologias de transparência financeira pode consolidar uma visão positiva das organizações e do serviço prestado (KISIL, 2008).

A eficiência está relacionada à necessidade de mostrar a capacidade e a competência do setor (SALAMON, 2010). Esta necessidade exige que as ONGs busquem aperfeiçoamento em seus processos administrativos, adaptando-os ao tipo de trabalho que é realizado e melhorando seu desempenho. Entretanto, a formação dos administradores ainda é deficiente nesta área, sendo fundamental prepará-los para uma realidade diferente, na qual se lida com voluntários e não colaboradores, os indicadores precisam ser mais qualitativos que quantitativos e a percepção dos resultados se dá em longo prazo, dentre outras características peculiares.

Como terceiro desafio, Salamon (2010) aponta para a sustentabilidade. À primeira vista, a sustentabilidade está relacionada à questão financeira. Realmente, a competição entre as ONGs se dá na busca por recursos para financiarem seus projetos. Necessidades a serem atendidas e problemas sociais são demandas que não saltam aos olhos, sendo inevitável identificação por aqueles que estão atentos ao bem comum. É fundamental buscar a sustentabilidade, com responsabilidade social, mas com atenção às finanças, à inovação e ao processo (ALTER e DAWANS, 2006). Em adição à questão financeira, o problema da sustentabilidade no terceiro setor passa pela falta de capital humano. Ainda é pequeno o número de profissionais que optam por atuarem em ONGs, investindo nesta oportunidade de carreira.

Finalmente, a colaboração está ligada às parcerias com o Estado e com o setor empresarial. Salamon (2010) ressalta que a atenção à parceria do Estado e do terceiro setor é urgente. Não se trata de apontar ineficiências, mas de buscar soluções para problemas sociais sérios que precisam ser encarados. Da mesma forma, o terceiro setor ainda precisa ser protagonista no que se refere à sensibilização do papel dos empresários, colaborando para a busca de soluções de problemas sociais. A coletividade precisa compreender que o termo sociedade civil não está relacionada somente ao terceiro setor, mas a cada indivíduo que tem a sua função.

O'Brien e Bazemore (2004) destacam que as ideologias de reforma institucional e organizacional procuraram aumentar o envolvimento, melhorar a produtividade, gerenciar a performance e dirigir os resultados, deixando em segundo plano um elemento essencial: o envolvimento da comunidade no processo de tomada de decisão. Este envolvimento da comunidade é um componente central da co-produção de bens e serviços públicos, mas também não é suficiente para caracterizá-la corretamente. Diversos autores destacaram a importância da participação da comunidade em um contexto democrático no qual o interesse público prevaleça.

Esses são elementos que apontam para a construção de redes institucionais que reúnem diversos atores, envolvendo articulações intersetoriais, intergovernamentais e entre o Estado, o mercado e a sociedade civil (SOUSA SANTOS, 2006). Assim, a produção do bem público é algo que interessa a todos na sociedade e reconhece que as forças das sociedades pública e privada podem ser mobilizadas para estimular a busca por um melhor atendimento das necessidades e demandas da sociedade moderna.

Essa é uma lógica que mantém estreita relação com o mercado. Como afirma Sousa Santos (2006), a nova concepção de sociedade civil deve basear-se na solidariedade, no voluntariado e na reciprocidade, para que as pessoas recuperem a pretensão de serem cidadãs e se transformem em protagonistas de sua própria resistência, liberação e desenvolvimento.

Para se tornarem protagonistas, porém, a atuação coletiva se faz necessária, já que coletivamente os indivíduos conseguem uma maior eficiência em suas ações. Para a atuação conjunta, a confiança e a atuação em redes tornam-se elementos fundamentais na discussão.

Segundo Boynton (2012), as motivações para a colaboração para com o terceiro setor tratam de obrigações sociais, quando a participação é compreendida como uma obrigação decorrente da posição de cidadão perante a sociedade. Os indivíduos devem assim, contribuir para a manutenção e melhoria da sociedade. Além destas obrigações sociais existe ainda as obrigações morais, quando decorrentes de valores morais e éticos presentes em sua subjetividade, que o fazem acreditar que tem a obrigação moral de realizar uma atividade social.

A responsabilidade social empresarial, tendo como visão a responsabilidade e o investimento social das organizações na comunidade que estão inseridas, respeitando-se a devida dimensão destas organizações. Entretanto, é necessária a compreensão a dimensão em que a organização está inserida, porque a responsabilidade social empresarial pode atingir dimensões éticas, morais, econômicas, legais e filantrópicas. Dentro das dimensões aqui expostas, alguns modelos nos ajudam a delimitar o campo da responsabilidade social das organizações.

Para a implementação das estratégias de responsabilidade social empresarial, identificam-se na literatura vários modelos. Os mais focam o lado empreendedor e transacional, a responsabilidade econômica das organizações e a visão ética das relações entre as organizações sem fins lucrativos e as empresas detentoras dos investimentos sociais.

Para Fischer (2002) as alianças estratégicas intersetoriais possuem certas características peculiares que acabam por se tornar condições fundamentais para se assegurar o êxito dos projetos desenvolvidos. Seu modelo indica dois tipos de ação social das empresas para identificar as diferentes formas de atuação, a ação empreendedora e a ação negocial. Na ação empreendedora, a empresa considera as ações de investimento social como um empreendimento capaz de gerar resultados para a comunidade ou para determinada população alvo. Na ação de tipo negocial, a empresa realiza as ações sociais orientada para obter retorno de imagem na marca e no desempenho de determinado produto.

O modelo desenvolvido por Austin (2001) reconhece de que as relações intersetoriais assumem variadas formas e evoluem com o passar do tempo que me levou a caracterizar o grau e o modo de interação entre organizações com e sem fins lucrativos de forma Contínua na Colaboração. Os estágios pelos quais uma relação pode passar são filantrópico, transacional e integrativo. No estágio filantrópico, a relação é unidirecional. Refere-se às práticas filantrópicas corporativas tradicionais. Doa-se sem se preocupar com retorno para a empresa ou mesmo sem a preocupação em acompanhar os resultados da ação social.

No estágio transacional é estabelecida uma relação de troca na qual são explícitas as expectativas de resultados para ambos os lados. Inclui-se nesse estágio de

relação o marketing de causa e o patrocínio a projetos sociais que geram visibilidade para a empresa. No estágio Interativo ocorre o encontro entre as missões da empresa e das outras organizações envolvidas na parceria, gerando ações de interesse mútuo, afetando simultaneamente as concepções e práticas dos envolvidos.

2.4 Síntese Teórica

Resumidamente apresentam-se as diferentes relações do estudo, analisadas neste estudo e que são representadas na figura 6 A rede social de apoio ao terceiro setor é analisada sob a abordagem teórica,. Nela o apoio ao terceiro setor é o objetivo da rede e analisado nas dimensões pessoal, relacional e institucional

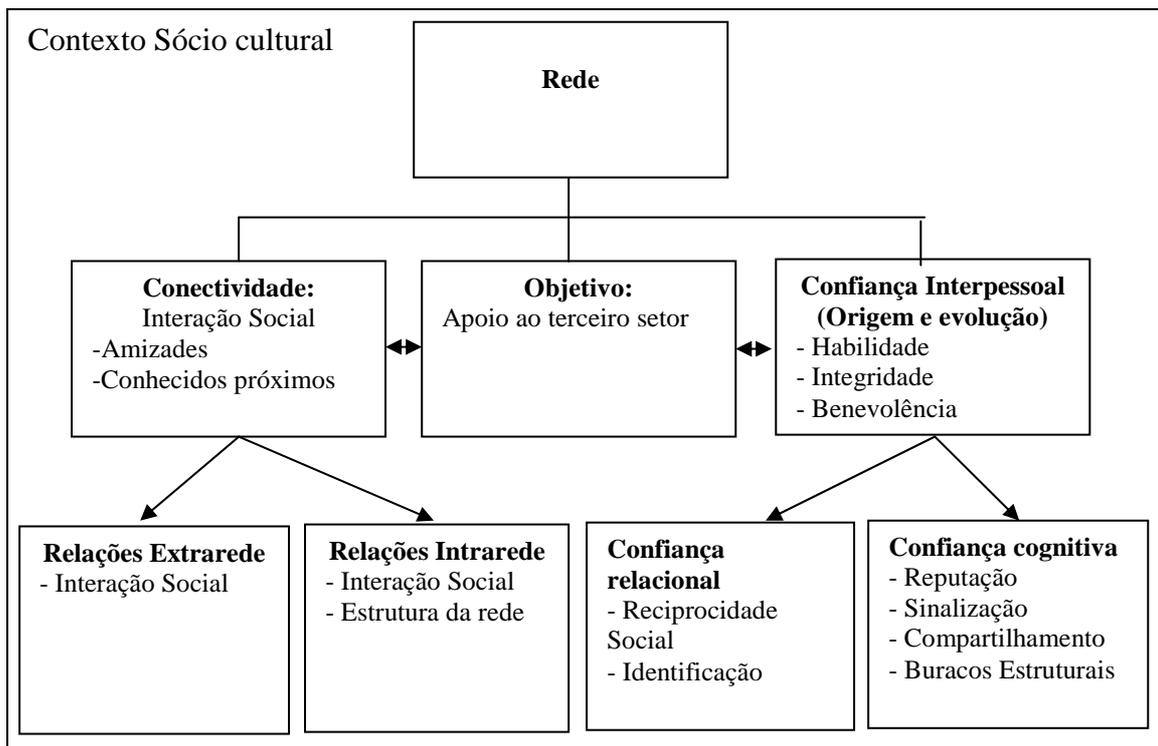


Figura 6: Representação das diferentes interações teóricas do estudo

A conectividade da rede se estabelece pelas interações sociais, que evoluem na direção da amizade e das relações de conhecidos próximos tanto internamente na rede, como as estabelecidas extrarede. Os relacionamentos com ambos os grupos depende das

formas de interação social, mas nas relações intrarede, existe a dependência da estrutura relacional estabelecida.

Esta rede também demanda a confiança interpessoal nas habilidades, na integridade e na benevolência dos atores. Esta confiança pode ser analisada como confiança relacional e cognitiva. A primeira considerando a reciprocidade social e a identificação, enquanto a última considera a reputação, sinalização, compartilhamento e os buracos estruturais. Uma vez feito o resgate teórico, faz-se necessário a apresentação dos aspectos metodológicos envolvidos na realização deste trabalho.

3. METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia de pesquisa utilizada na tese detalhando questões envolvendo tipo de pesquisa, procedimentos metodológicos, critérios para a seleção do caso, coleta dos dados, análise e interpretação dos dados. Em especial apresentam-se as técnicas da análise de redes sociais e a técnica do incidente crítico.

3.1 Caracterização da pesquisa

O presente estudo pode ser caracterizado como descritivo por buscar apresentar as propriedades estruturais e posicionais de um grupamento de atores relacionais, já que se caracteriza por observar, registrar e correlacionar os fatos ou fenômenos sem manipulá-los; buscar o conhecimento das diversas situações e relações que ocorrem na vida e nos aspectos do comportamento humano, tanto de indivíduos como de grupos; apresentar dados que ocorram em seu *habitat* e precisem ser coletados e registrados ordenadamente para seu estudo propriamente dito. A escolha por uma pesquisa descritiva vai ao encontro dos conceitos estabelecidos por Yin (2001), que afirma ser o levantamento caracterizado pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

Porém o estudo também é exploratório, já que o objetivo deste trabalho também é se familiarizar mais com o problema, fruto do tema de pesquisa, tornando-o mais explícito. Estes estudos devem ser empregados quando se possui pouco conhecimento sobre o tema a ser estudado, e se precisa descrever situações de forma precisa, correlacionando os seus elementos componentes (FLICK, 2010).

O método de pesquisa utilizado neste trabalho é o estudo de caso, que consiste em enfatizar a análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações (COOPER e SCHINDLER, 2004). Já para Yin (2001), o estudo de caso é uma

forma de fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas. No caso, foi analisada a rede formada pelos empresários apoiadores da Parceiros Voluntários em Bento Gonçalves, que dedica-se à difusão da responsabilidade das pessoas e das organizações para com a coletividade, incentivando o voluntariado, entre outras ações.

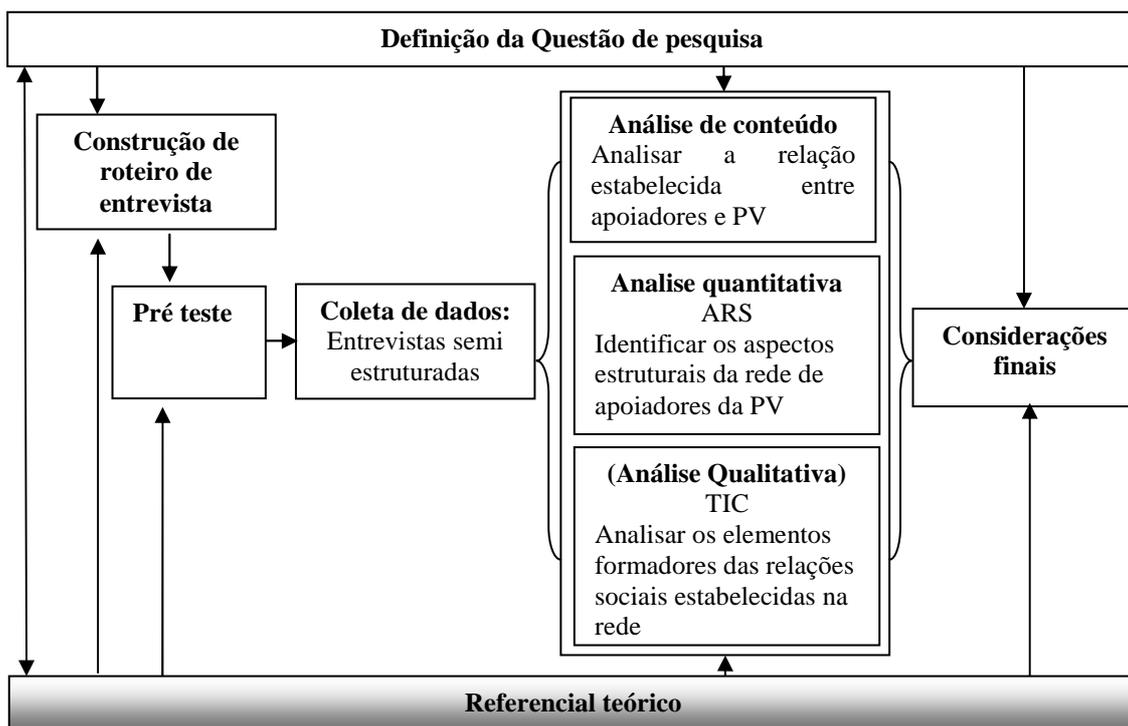


FIGURA 7: Desenho da Pesquisa

A pesquisa adotou o método quali-quantitativo. A abordagem qualitativa pode ser definida como voltada para dados que são produzidos pelas interações interpessoais, provenientes da co-participação das situações em que os informantes estão envolvidos. Nela os dados não são passíveis de padronização, pois os mesmos são essencialmente subjetivos, o que se intenciona é perceber o modo e os termos da compreensão dos próprios indivíduos envolvidos na realidade pesquisada. Segundo Richardson (1999), a pesquisa qualitativa tem se mostrado muito útil quando se deseja entender detalhadamente por que um indivíduo tem determinada atitude, o contexto ou como um fenômeno se comporta. A figura 4 representa a relação entre as diferentes fases da pesquisa e seus objetivos.

Richardson (1999) continua caracterizando a pesquisa qualitativa como a tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Este tipo de pesquisa atende às necessidades de aprofundamento da percepção das pessoas entrevistadas, sendo capaz de levantar questões ligadas à emoção, motivações, necessidades, atitudes e valores dos entrevistados. Nesta etapa foram analisados os processos de evolução da confiança, tanto das amizades, quanto dos relacionamentos em ambiente profissional.

Uma etapa quantitativa da pesquisa foi desenvolvida por meio da utilização da análise de redes sociais, com o intuito de se obter a representação da estrutura relacional do conjunto de relações mantidas pelos atores, assim como identificar-se as origens das relações de confiança hoje estabelecidas na rede e extrarede. Foram ainda gerados indicadores de poder relacional estabelecidos entre os atores na cadeia.

Isso permitiu identificar díades relacionais que foram posteriormente estudadas em nova etapa qualitativa. Estas díades tiveram seus relacionamentos estudados por meio da técnica de incidentes críticos, com o objetivo de analisar o processo evolutivo da confiança e quais eventos foram determinantes na modificação dos níveis de confiança estabelecidos.

Para a análise dos dados utilizou-se ainda da técnica de análise de conteúdo, identificando os motivos e a avaliação da atuação na rede, assim como os aspectos específicos dos relacionamentos interpessoais.

3.2 Caso selecionado

A ONG Parceiros Voluntários – PV é uma organização não-governamental e apolítica que foi criada em janeiro de 1997, por iniciativa de empresários do Rio Grande do Sul e que pode ser considerada *benchmark* entre as instituições do terceiro setor no

Brasil, sendo protagonista na implementação de projetos sociais no Estado. Tem atuado como mobilizadora de causas sociais, promovendo o desenvolvimento de voluntários (pessoas físicas e jurídicas).

A escolha por estudar o grupo de apoiadores de Bento Gonçalves se deu a partir dos critérios apresentados por Cooper e Schindler (2004), já que o grupo é formado por um número relevante de organizações de setores diversificados (33 empresas, organizações de classe, sindicatos, organizações da sociedade civil), que apóiam a PV em seus programas a 12 anos, o que permite pressupor na solidez das relações estabelecidas; que executivos teriam maiores reservas em se elencar características de suas relações caso estas envolvessem diretamente relações econômicas.

Esta reserva é menos observada neste tipo particular de rede, onde o objeto é a ação social; pelo caráter intimista das questões a serem apresentadas, existe a necessidade de exposição do respondente, o que somente se dá pela disposição à cooperação e pela confiança institucional na PV; há qualidade da parceria entre atores e organização que não somente providenciou todos os agendamentos, como acompanhou o pesquisador na maioria absoluta dos encontros.

3.3 O instrumento de coleta de dados

Para a coleta de dados foi desenvolvido roteiro de entrevistas composto de 4 grupos de questionamentos representado no quadro 2. Inicialmente trata-se de características da organização, tais como, tempo de existência, número de funcionários e um breve relato da história da organização. Estes questionamentos tiveram o objetivo de aproximação ao respondente, deixando-o mais disposto à colaboração nas questões mais delicadas de serem respondidas, como recomendado por Flick (2010), quando os questionamentos envolvem aspectos de natureza mais intimista.

Um segundo grupo de questionamentos envolveu a figura do respondente, sua evolução pessoal e profissional, sua trajetória enquanto empreendedor e o caráter sócio-relacional predominante das interações sociais em ambiente profissional, baseado em Kramer (2000), também utilizado por Zancan (2005).

Fase da Entrevista	Temática	Resultado esperado	Técnica empregada na análise
Fase Introdutória	Dados gerais da organização e do mercado	Preparar o respondente para as fases posteriores.	Estatística Descritiva
Relação com a PV	Motivos do apoio, nível de satisfação e sugestões	Analisar a relação estabelecida entre apoiadores e a instituição do terceiro setor	Análise de Conteúdo
Identificação	Relação de amigos e amigos de negócio e reputação	Identificar os aspectos estruturais da rede de apoiadores de instituições do terceiro setor	Análise de Redes Sociais
Retomada	discussão das relações com cada indicado	Analisar os elementos formadores das relações sociais estabelecidas na rede	Técnica do Incidente Crítico

Quadro 2: Fases do roteiro de entrevista

A seguir questionou-se sobre os motivos e a satisfação no pertencimento na rede. Este conjunto de questionamentos teve por objetivo identificar os níveis de satisfação do ator na rede analisada.

Finalmente, questionou-se sobre o conjunto de relações sociais mantidas pelo respondente. Para tanto, solicitou-se a indicação dos nomes daqueles reconhecidos como amigos, dos conhecidos próximos entre os demais empresários da rede e extra-rede, assim como a identificação daqueles com melhor reputação profissional e pessoal. Depois de relacionados, os respondentes relataram a história das relações específicas com cada ator indicado. Esse relato teve por objetivo específico de identificar-se a evolução da confiança nesta díade.

Ao final, por demanda específica da técnica de incidente crítico, que será apresentada de forma detalhada posteriormente, fez-se um resumo em tópicos, dos principais aspectos relacionados à formação e evolução das relações interpessoais, sendo este apresentado ao respondente para confirmação de sua adequabilidade, como forma de se evitar induções e evitando-se a manutenção de sinônimos.

A seguir foram selecionados os 5 itens mais importantes, que foram ranqueados pela ordem de relevância percebida pelo respondente. O item com maior relevância recebeu peso 5 até o de menor relevância entre os 5 selecionados recebeu peso 1.

O roteiro foi pré testado em 3 empresas incubadas em um pólo tecnológico . A escolha destas empresas se deveu ao fato do ambiente de incubação ter, entre outras, a função de fomentar a interação social entre os empresários incubados. Assim, estas organizações poderiam estar mais propensas a perceber o fenômeno da interação, de forma equivalente daquelas que atuam em conjunto por um período de tempo maior.

Depois de adaptações de linguagem e conteúdo o roteiro foi aplicado junto a empresas apoiadoras da Organização Parceiros Voluntários (PV) na cidade de Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, que atuam desta forma a mais de 10 anos. Lá foram entrevistados 33 empresários e diretores de empresas dos mais diversos ramos e setores econômicos, correspondendo ao total de apoiadores da PV local, gerando aproximadamente 50 horas de entrevistas que foram transcritas e analisadas.

3.4 Análise de dados

Nesta seção serão apresentadas as principais características e aspectos metodológicos da análise de conteúdo, da técnica do incidente crítico (CIT) e da análise de redes sociais (ARS) com seus pressupostos e técnicas.

3.4.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO

O método da análise de conteúdo aparece como uma ferramenta para a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso. Berger e Luckmann (1987) elucidam a importância do estudo do processo de construção social na afirmação de que a realidade é construída socialmente e que a sociologia do conhecimento deve analisar o processo em que este fato ocorre. Os autores procuram mostrar a análise da vida cotidiana feita pela sociologia que se apresenta como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido na medida em que forma um mundo coerente (BERGER e LUCKMANN, 1987).

Uma operacionalização que facilite o trabalho do pesquisador apresenta-se necessária (LAVILLE e DIONNE, 1999), não como uma estrutura rígida e sim como um direcionador do trabalho de pesquisa. O primeiro passo para a análise do discurso consiste em estar de posse dos dados que poderão ser coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas, questões abertas dos questionários ou outras ferramentas que o pesquisador julgue adequadas.

De posse dos dados partiu-se para a análise e interpretação das informações colhidas para, em seguida, chegar à etapa da conclusão. Segundo Laville e Dionne (1999), os dados na forma bruta precisam ser preparados para se tornar utilizáveis na construção dos saberes. A forma numérica de apresentação dos dados permite o tratamento e a análise com a ajuda dos instrumentos estatísticos, o que não é de interesse neste ensaio, ao passo que os dados que tomam forma literal serão objeto de uma análise de conteúdo.

Bardin (1994), apresenta a utilização da análise de conteúdo em três fases fundamentais: a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na primeira fase é estabelecido um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis. A segunda fase consiste no cumprimento das decisões tomadas anteriormente, e finalmente na terceira etapa, o pesquisador apoiado nos resultados brutos procura torná-los significativos e válidos.

A pré-análise trata da organização do material, quer dizer de todos os materiais que serão utilizados para a coleta dos dados, assim como também como outros materiais que podem ajudar a entender melhor o fenômeno e fixar o que o Bardin (1994) define como *corpus* da investigação, que seria a especificação do campo que o pesquisador deve centrar a atenção. Na pré-análise deste trabalho foram feitas as transcrições das entrevistas

Na descrição analítica, o material reunido que constitui o *corpus* da pesquisa é mais bem aprofundado, sendo orientado em princípio pelas hipóteses e pelo referencial teórico, surgindo desta análise quadros de referências, buscando sínteses coincidentes e divergentes de idéias. Aqui as falas dos respondentes foram agrupadas em suas categorias. Estas categorias seguiram o modelo aberto, que segundo Laville e Dionne (1999) ocorre quando as categorias não são fixas no início, mas tomam forma no curso da análise.

Porém foram predeterminados os conjuntos de categorias a serem analisados, representados na figura 6 (p 77). Na conectividade foram analisadas as diferenças nas relações de amizade e dos conhecidos próximos, assim como as categorias determinantes para a predisposição para a origem e evolução da confiança interpessoal. Dada a importância emergida da pesquisa da reputação dos atores, consideraram-se ainda os elementos geradores da reputação. As falas dos respondentes foram reavaliadas no sentido da eliminação de sinônimas, e depois agrupadas nos grupos analíticos considerados. Este procedimento deveu-se a preocupação com os grupos de conceitos ou representações nos quais se encontram os fenômenos encontrados no discurso, desenvolvendo critérios que lhes dizem respeito. Tal processo permite estabelecer categorias nas quais se enquadram os fenômenos.

Na interpretação referencial, foram estabelecidas relações com a realidade aprofundando as conexões das idéias, chegando se possível à proposta básica de transformações nos limites das estruturas específicas e gerais. Para tal, foi utilizada a Teoria Sensitiva, que Strauss e Corbin (1990), conceituam as habilidades do pesquisador como um diferencial necessário à aplicação da análise de significados ao definirem a Teoria Sensitiva como uma qualidade pessoal do pesquisador para captar as nuances de significado dos dados.

O processo permite uma análise mais profunda dos recortes com base em critérios discutidos e incorporados. Trata-se de considerar uma a uma as unidades à luz dos critérios gerais de análise, para escolher a categoria que convém melhor a cada uma (LAVILLE & DIONNE, 1999, p. 223).

Posteriormente cada categoria recebeu um nome o qual esteja relacionado aos dados que representa e seja explicativo do conteúdo, para então se realizar uma caracterização da categoria em termos de suas propriedades e dimensões. Propriedades são características ou atributos da categoria, enquanto a dimensão representa a posição da propriedade ao longo de um contínuo.

3.4.2 A TÉCNICA DO INCIDENTE CRÍTICO

A técnica do incidente crítico (CIT) foi desenvolvida em estudos realizados pelo programa de psicologia da aviação da força aérea americana na II Guerra Mundial. A CIT consiste-se em um conjunto de procedimentos para coleta de observações diretas do comportamento humano de forma a facilitar a sua utilidade potencial na resolução de problemas práticos e psicológicos. A CIT define procedimentos para a coleta de incidentes observados com significado especial e reunião sistematizada dos mesmos com a utilização de critérios definidos (FLANAGAN, 1954).

Para o autor, incidente entende-se por qualquer atividade humana observável que seja suficientemente completa em si mesma para permitir inferências e previsões a serem feitas sobre a pessoa que executa o ato. Para ser crítico, um incidente deve ocorrer em uma situação em que o objetivo ou intenção do ato pareça bastante clara para o observador e suas conseqüências sejam suficientemente definidas para deixar poucas dúvidas relativamente aos seus efeitos.

Para Flanagan (1954), a CIT é composta por cinco etapas: determinação do objetivo geral da atividade; elaboração de planos e especificações para coleta de fatos

incidentes relativos à atividade; coleta de dados; análise dos dados; e interpretação e apresentação do mapa das exigências da atividade. Muito flexível em seus procedimentos, a CIT tem como princípios básicos que o relato de fatos relativos ao comportamento é preferível para a coleta de interpretações, avaliações e pareceres com base em impressões gerais e que a informação deve ser limitada aos comportamentos que possam contribuir de modo significativo para a compreensão da atividade.

A CIT é essencialmente um processo de coleta de alguns fatos importantes relativo ao comportamento em situações definidas. Deve-se ressaltar que a CIT não consiste em um único conjunto de regras rígidas que regem essa coleta de dados. Pelo contrário, deve ser pensado como um conjunto flexível de princípios que devem ser modificados e adaptados para atender a cada situação específica.

A essência da técnica é que apenas decisões simples são necessárias ao observador. À medida que uma observação reportada pode ser aceita como um fato depende principalmente da objetividade da observação, que é entendida como a tendência de certo número de respondentes fazer o mesmo relatório. A precisão e a objetividade das decisões dependem da precisão com a qual a característica foi definida, bem como a competência do observador na interpretação desta definição com relação aos incidentes observados (FLANAGAN, 1954).

A CIT tem sido utilizada na investigação de fenômenos relacionais e exige que os inquiridos citem incidentes que eles acreditem ser relevantes para as questões em discussão. Em cada registro é solicitado uma descrição reflexiva de um episódio relevado, que tem a ver com possíveis influências críticas no desenvolvimento dos processos em estudo. Os respondentes então atribuem aos episódios por si relatados uma classificação numérica, representativa da relevância percebida.

As entrevistas são transcritas na íntegra e para codificação e análise, se estabelece um código base que é utilizado para estruturar a análise de dados e identificar os principais temas. Códigos são atribuídos aos segmentos do texto que, de acordo com a interpretação do investigador são relevantes para as questões em análise. Os registros de episódios são, em seguida, alvo de um processo cíclico de análise de conteúdo, da qual derivam categorias, subcategorias e indicadores, juntamente com as frequências com que ocorreram (EASTERBY SMITH *et al.*, 2002)

Os dados são apresentados nestes trabalhos, portanto, são obtidos não somente por meio de descrições extraídas de transcrições de entrevistas, mas também pela representação numérica de tabelas de dados de incidentes críticos citados nestas entrevistas (LYONS, 2000).

Mesmo sem significância estatística, a visualização dos dados obtidos desta forma é uma representação numérica de temas no âmbito da interpretação dos dados por parte do investigador, que também faz uma suposição de que um determinado efeito, por ter sido citado por um número maior de entrevistados, tenha mais proeminência aos inquiridos como um todo (CASSELL e WALSH, 2004). Argumenta-se, portanto, que os padrões são altamente relevantes e benéficos em enriquecer a interpretação dos dados coletados.

Deve-se ressaltar que incidentes críticos representam apenas dados brutos e não automaticamente fornecem soluções para os problemas. No entanto, um procedimento que auxilia na coleta de amostras representativas de dados que são diretamente relevantes para problemas importantes tais como o estabelecimento de normas e requisitos e a avaliação dos resultados, que deve ter ampla aplicabilidade.

Em resumo, a CIT, em vez de recolher opiniões e estimativas, obtém um registro de comportamentos específicos daqueles em melhor posição para fazer as necessárias observações e avaliações. A coleta e tabulação dessas observações tornam possível formular as exigências críticas de uma dada atividade. Uma lista de comportamentos críticos fornece uma base sólida para fazerem-se inferências quanto aos requisitos em termos de aptidões, formação e outras características dos indivíduos.

Surge a questão da idoneidade da pesquisa dentro de um paradigma positivista, quando o único instrumento de investigação é o indivíduo e suas percepções, como acontece no caso de pesquisas utilizando a CIT (LINCOLN e GUBA, 1985). O valor de uma pesquisa, de acordo com o paradigma positivista, está vinculado e, portanto, os valores do pesquisador influenciam o processo de investigação. No uso de incidentes críticos como um método para a realização de pesquisas qualitativas positivistas, a subjetividade é óbvia. É impossível ser neutro na investigação ou em seus objetivos, as experiências, métodos, ou os processos racionais do investigador influem na mesma.

Por outro lado, com base em uma visão positivista, a triangulação envolve olhar as coisas de diferentes ângulos, explorando diferentes entendimentos, tentando dar-lhes uma interpretação mais acurada, mas dentro de um método. O pesquisador tem que resolver estas tensões conceituais (LINCOLN e GUBA, 1985). Os respondentes podem ser confrontados então com dados triangulados de outras fontes e observam-se possíveis alterações de percepção, ou que sejam analisados distintos casos com características distintas a procura de diferenças e similaridades..

A CIT, portanto, utiliza incidentes críticos retrospectivos dos participantes que contam suas experiências, o que pode muitas vezes ser vantajoso porque permite recorrer a experiências reais dos participantes, podendo gerar um aumento do envolvimento do participante no estudo. No entanto, dada a natureza retrospectiva desta técnica, é possível que a memória, ou outros fatores dos participantes possam vir a distorcer suas recordações dos acontecimentos que descrevem (BIES *et al.*, 1988).

Embora recolher reações imediatamente após um evento eliminaria questões relacionadas com a distorção da memória, tal procedimento não seria livre de um conjunto de limitações próprio, que incluem a dificuldade de se obter um determinado evento crítico ou neutro que afete de maneira significativa a todos os inquiridos. Importante também é considerar que reações emocionais temporárias podem influenciar indevidamente a percepção de incidentes críticos e neutros, já que o estado emocional exerce profunda influência sobre os processos racionais dos indivíduos (FORGAS e GEORGE, 2001).

Conforme demonstrado no quadro 3, as etapas de aplicação da CIT desenvolvidas neste trabalho envolveram seis distintas etapas. A primeira foi a condução da entrevista propriamente dita.

Etapa	Responsável		
	Entrevistador	Entrevistado	Pesquisador
Entrevista	X		
Identificação dos incidentes críticos	X		
Revisão da identificação		X	
Ranqueamento dos incidentes		X	
Revisão para eliminar sinônimas			X
Tabulação e análise			X

Quadro 3: Etapas e responsabilidades da Técnica do incidente crítico

Nela, o entrevistador colheu as informações necessárias para as fases seguintes. Durante a entrevista o entrevistador foi identificando os principais incidentes críticos elencados pelo respondente. Esta etapa representou a segunda etapa da técnica.

Estes incidentes foram então apresentados ao respondente para avaliação e discussão, o que representou a terceira etapa da aplicação da técnica. Estes eventos devidamente revisados foram então ranqueados por importância pelo entrevistado, sendo a seguir, tabulados e analisados em relação ao número de citações, quanto a importância percebida por todos os respondentes e pela importância percebida pelos que avaliaram os eventos como relevantes. Neste trabalho, os papéis de entrevistador e pesquisador foram ocupados pelo pesquisador.

3.4.3 ANÁLISE DE REDES SOCIAIS

Nesta etapa foi utilizada a análise de redes sociais (ARS) que é considerada uma aproximação intelectual ampla para identificar as estruturas sociais que emergem das diversas formas de relações, mas também um conjunto específico de métodos e técnicas. As tradições dominantes nas Ciências Sociais construíram modelos explicativos a partir de modelos causais, que geralmente foram aplicados a estruturas macro, sociais ou econômicas. A partir de modelos intencionais que foram utilizados para construir explicações de natureza micro, que se centravam na conduta individual. O enfoque da Psicologia Social respondeu à necessidade de conectar ambos os níveis de análise e neste sentido, a ARS apresenta-se como uma ferramenta útil (BORGATTI e EVERETT, 1996).

A ARS, também chamada de análise estrutural, é um método, um conjunto de instrumentos para conectar o mundo dos atores, tais como indivíduos e organizações, com as estruturas sociais emergentes que resultam das relações que os atores estabelecem, se desenvolveu como ferramenta de medição e análise destas estruturas. Segundo Wellman (1988), a ARS difere dos estudos sociais tradicionais porque estes se

concentram nos atributos individuais dos atores enquanto que a ARS se concentra nas relações sociais mantidas pelo grupo.

Borgatti e Everett (1996) avançam nesta idéia ao afirmar que, enquanto as técnicas tradicionais medem atributos que afetam os indivíduos e se denominam monádicos, a ARS estuda atributos diádicos que afetam pares de indivíduos. As relações sociais se expressam, assim, formalmente como atributos diádicos. A ARS utiliza matrizes que vinculam os indivíduos entre si por meio de atributos diádicos. O importante é que para fins de análise não se trata mais de uma coleção de indivíduos que possuem um certo atributo em um certo grau, mais sim de indivíduos que se encontram relacionados por compartilhar ou não alguns atributos e no caso de compartilhamento, a força deste vínculo.

Desta forma pode-se definir a ARS como um conjunto de técnicas de análise para o estudo formal das relações entre atores e para analisar as estruturas sociais que surgem em decorrência dessas relações ou da ocorrência de determinados eventos. A consolidação da análise de redes veio precisamente evidenciar os efeitos que os diferentes padrões e estruturas de rede têm em relação ao acesso dos membros a recursos. De maneira que o acesso a recursos, de qualquer tipo, parece estar fortemente associado à forma das redes sociais (GRANOVETTER, 1973).

Para a compreensão das interações entre os níveis do indivíduo e da sociedade, Granovetter (1973) apresentou o conceito de ligações fortes e ligações fracas (*weak ties*; *strong ties*). Para ele, as pessoas que têm relacionamentos mais distantes, ligações fracas, estão envolvidas em menor grau, enquanto que as mais próximas, ligações fortes, têm um envolvimento maior. As ligações fracas são responsáveis pela baixa densidade em uma rede, ou seja, muitas das possibilidades de relacionamento estão ausentes, enquanto conjuntos consistentes dos mesmos indivíduos e seus parceiros mais próximos estão densamente ligados, com muitas possibilidades de ligações presentes (GRANOVETTER, 1973). Mas o autor salienta ainda, que, são justamente as relações fracas que ampliam os limites das redes, conectando grupos que não têm ligações entre si e que a existência de laços fracos é fundamental para que esses indivíduos atinjam

A ARS compartilha assim, com outras disciplinas, algumas preocupações ou postulados básicos. Enquadra-se como sociologia estrutural já que seu principal objetivo

é a busca dos determinantes estruturais da ação humana e não das motivações individuais ou coletivas dos indivíduos. O conceito de estrutura pressupõe que as relações se manifestem na forma dos vínculos existentes entre os elementos ou “nós” que integram em um sistema social, sendo estes nós, os atores sociais (WEELMAN, 1997).

Para Hanneman (2011), as redes sociais são, assim, conjuntos de vínculos entre nós. A análise relacional pressupõe que as características estruturais das redes de relações sociais descobertas no curso de análise determinam os comportamentos dos indivíduos implicados nelas. A ARS de um sistema social é, antes de tudo, um conjunto estruturado de posições sociais. O conceito de papel aparece como uma variável dependente da posição. Em consequência, as dimensões valorativas e normativas da conduta são, para a ARS, assim como as demais dimensões da motivação, mais efeito que causa.

Ainda de acordo com Hanneman (2011), a análise de redes sociais é mais um ramo da sociologia matemática do que uma análise estatística ou quantitativa. A idéia básica de uma rede é simples: um conjunto de atores ou nós, pontos ou agentes entre os quais existem vínculos ou relações. Pode haver muitos ou poucos atores e pode existir uma ou mais classes de relações entre eles. De maneira geral, para se entender bem a rede, deve-se conhecer as relações entre cada par de atores da população estudada. O uso de técnicas matemáticas, como matrizes e grafos, por exemplo, permite uma descrição mais adequada e concisa de suas características. Existe uma série de conceitos-chave que são essenciais para a discussão da análise de redes sociais, que são:

- i) Ator - são entidades. Podem ser indivíduos, organizações ou países. São objetos de estudo na análise de redes sociais;
- ii) Laço relacional - é definido como a ligação estabelecida entre o par de atores;
- iii) Díade - uma ligação ou um relacionamento estabelecido entre dois atores;
- iv) Tríade - conjunto de três atores e os possíveis laços entre eles;
- v) Subgrupo - conjunto de atores e todos os laços entre eles;
- vi) Grupo - finito conjunto de atores definidos por critérios conceituais, teóricos ou empíricos em que as medidas da rede são tomadas;
- vii) Relação - coleção de laços de um tipo específico entre membros de um grupo pode ser chamada de relação;

viii) Rede social - conjunto finito de atores e as relações entre eles. (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Wasserman e Faust (1994) definem que os métodos relacionados à análise de redes são agrupáveis naqueles interessados em propriedades estruturais, como as medidas de centralidade, densidade, transitividade e coesão; papéis e posições, como a análise de equivalência estrutural, regular e local, análise de *clusters* e de *blockmodels*; e análise estatística dos relacionamentos usada para testar proposições teóricas acerca das propriedades relacionais. Britto (2002) relaciona as características estruturais das redes de empresas com sua capacidade para a divisão do trabalho e com o grau de saturação da estrutura da rede. O autor destaca um conjunto de medidas como significativas para a compreensão da estrutura de uma rede. Entre elas estão a densidade, o grau de centralidade, os pontos de passagem, que neste trabalho são consideradas como grau de intermediação.

Na centralidade, as redes sociais enfatizam que o poder é baseado em relações. Um indivíduo não tem poder abstrato, somente se detém poder porque se pode influir sobre os demais. Devido ao fato de o poder ser, assim uma consequência dos padrões relacionais, a quantidade de poder nas diferentes estruturas sociais pode variar de forma que é uma propriedade sistêmica (macro) e relacional (micro) (HANNEMAN, 2011).

A maneira como um ator encontra-se inserido em uma rede relacional determina assim a medida das restrições e oportunidades que lhe é apresentada. Os atores que enfrentam menos restrições e tem mais oportunidades estão em posições estruturais mais favoráveis. Uma posição mais favorável significa ter melhores ofertas além de ser um foco da deferência e atenção daqueles em posição menos favorável (EMIRBAYER; JOHNSON, 2008). Um ator é localmente central se ele apresenta um grande número de conexões com outros pontos, e será globalmente central se possuir uma posição significativamente estratégica na rede como um todo (SCOTT, 2000). Rodrigues e Mérida (2006) identificam por meio dela os atores mais centrais, mais proeminentes, mais poderosos e com prestígio.

Para entender comportamentos e processos por meio da conectividade entre os atores foram utilizadas as medidas de densidade, distância, grau de centralidade,

centralidade de intermediação e centralidade geodésica e coesão social para cada uma das dimensões consideradas, cujo detalhamento se fará a seguir.

Para Hannemam (2011), os subgrupos existentes em uma rede têm suas próprias normas, valores, orientações, sendo base para a solidariedade e o comportamento coletivo dentro do grupo. Wasserman e Faust (1994) afirmam que os subgrupos apresentam como propriedades gerais, a mutualidade e a frequência dos laços, a proximidade e alcance entre membros dos subgrupos e a frequência relativa de laços entre membros fora e dentro dos subgrupos. Os dados relacionais foram inicialmente tabulados com *softwares* UCINET 6.171 e PAJEK 1.10, na qual foram analisadas as redes sociais dos atores.

Basicamente a ARS operacionaliza o estudo das relações a partir do estudo de sociogramas matriciais, da existência ou não de relação, mediante a inclusão de 0 (zero) para inexistência de relação entre os atores e 1(um) para relação existente. Dessa forma obtém-se matrizes simétricas binárias, do tipo $A*A'$ já que todos os atores relacionados são também citados e dispostos ordenadamente e somente existem duas possibilidades de vínculo: existência ou não de relação (SCOTT, 2000).

Contudo ocorreu que se desejava compreender a relação entre atores e um dado evento, no caso, a participação em associações e local anterior de trabalho, e a matriz oriunda deste tipo de relação é do tipo $m*n$. Para sua conversão em $A*A'$ fez-se necessária uma operação de multiplicação binária. A matriz AA' oferece o número de eventos em que participaram agentes simultaneamente. Então, $AA'(i, j)$ é o número de eventos frequentados por ambos ator e ator i, j . A matriz $A'A$ dá o número de eventos em simultâneo com a presença de um par de atores. Assim, $A'A(i, j)$ é o número de atores que participaram tanto evento i , quanto do evento j . Na valorização dos dados utiliza-se o método de co-ocorrência obtendo-se assim, uma matriz produto, que é simétrica e binária. (BONACICH, 1972). Esta matriz resultante é chamada de matriz de afiliação.

Para se analisar individualmente cada ator, foram utilizadas diferentes medidas de centralidade, nomeadamente, o grau de centralidade, o grau de intermediação e a centralidade geodésica e a centralidade de informação.

O grau de centralidade é utilizado em redes simétricas que se manifesta pelas relações diretas de cada ator (RODRIGUES; MÉRIDA, 2006). Ela é medida pelo número de laços diretos que um ator possui com outros demais em uma rede (WASSERMAN; FAUST, 1994). Tal medida identifica a centralidade local dos atores, já que ela considera somente os relacionamentos adjacentes (HANNEMAN, 2001). Todavia por indicar o número de relações diretas iniciadas por cada ator (*Outdegree*), pode tanto refletir a atividade social, como a influencia de cada ator sobre os demais, mas também indica o número de atores que se relacionam de forma direta com este ator (*Indegree*), permitindo identificar os atores de maior prestígio ou de referencia para o resto do grupo (RODRIGUEZ E MERIDA, 2006).

Para Wasserman e Faust (1994), na centralidade de intermediação (*Betweenness*) a interação entre atores não adjacentes pode depender de outros, que podem potencialmente ter algum controle sobre estas interações. Indica ainda, para cada ator em que medida está em uma posição intermediária nas comunicações geodésicas, ou seja, as distâncias mais curtas, em relação aos demais atores. Atores com maior intermediação têm maior poder, já que controlam os fluxos de comunicação otimizados (RODRIGUEZ E MERIDA, 2006), ou seja, mais atores dependem dele para se conectar a outros. Além disso, o número de caminhos geodésicos também determina um aumento de poder, já que tem mais possibilidades de conexão, mesmo em caso de ruptura da rede (BORGATTI E EVERETT, 1996).

A centralidade geodésica (*Eigenvector ou Bonacich Centrality*) permite identificar os atores mais centrais em termos de estrutura central da rede. Observam-se menos as posições individuais de cada ator, ou seja, a centralidade local (WASSERMAN E FAUST, 1994).

A centralidade de informação (*information centrality*) é a medida de centralidade que emprega a teoria de aproximação estatística (*statistical estimation*). Baseada no conceito de informação usa uma combinação que analisa todos os caminhos entre os atores (inclusive os geodésicos). Para cada percurso analisado, considera-se a informação contida no caminho correspondente (GÓMES et al., 2003).

Segundo Hanneman (2001), um dos interesses da ARS da análise estrutural encontra-se nas subestruturas que podem estar presentes em uma rede. As díades,

tríades e subgrupos, podem ser pensados como subestruturas. As combinações de díades ou tríades em estruturas maiores, as quais, por sua vez, quando conectadas, constituem as redes. Este estudo permite analisar o comportamento da rede e de seu conjunto em função da posição de cada ator nesses subgrupos (RODRÍGUEZ E MÉRIDA, 2006). Em termos estruturais, subgrupos são subconjuntos de atores que apresentam laços relativamente fortes, coesos, e freqüentes (WASSERMAN; FAUST, 1994). Na determinação da coesão social do grupo foi utilizado o software PAJEK 1.10. Assim como para a construção de sociogramas ou mapas relacionais de cada uma das dimensões analisadas. Foi feito ainda, a determinação dos subgrupos e suas lideranças.

3.5 Critérios de Qualidade e Validade do Estudo

Para buscar qualidade e validade na realização e nos resultados obtidos com a pesquisa qualitativa, Flick (2009) aponta alguns critérios que podem ser observados, entre eles a triangulação de dados, a generalização e a objetividade.

A triangulação dos dados é utilizada para designar a combinação de fontes de dados, coletadas em diferentes locais e datas, bem como a partir de pessoas distintas. Tem como objetivo fundamentar ainda mais o conhecimento novo produzido a partir da pesquisa. No presente estudo, este critério recebeu especial atenção, já que das entrevistas surgiram nomes e relatos das diferentes relações diádicas estabelecidas pelo ator social que foram posteriormente cruzadas com o outro membro da díade. Essa triangulação oferece um olhar mais sistêmico, considerando as diferentes percepções dos atores. Além da triangulação de atores, foi realizada a triangulação de metodologia, alternando etapas qualitativas com quantitativas. Mesmo tendo objetivos diferentes, a complementaridade entre ambas as técnicas permitiu consolidar as observações apercebidas a partir da outra.

A generalização em se tratando de pesquisas qualitativas que utilizam o estudo de caso como estratégia de pesquisa não existe (FLICK, 2009). Então, deve-se evitar a

extrapolação das conclusões para outros contextos e realidade. Entretanto, os achados empíricos e teóricos podem servir como subsídios para analisar outras realidades, além de serem usados para esboçar novas teorias. Um cuidado que pode ser observado neste critério é a preocupação com o caso e a “amostra que o representa”: quanto mais abrangente e complementar, maior será a possibilidade de gerar extrapolações. Daí ter-se entrevistado 33 de 36 dos mantenedores da PV em Bento Gonçalves.

Quanto a objetividade, que diz respeito à qualidade da interpretação dos dados coletados e se refere à ausência de viés, consenso intersubjetivo, adequação do objeto e a capacidade de contestar (FLICK, 2009), tomou-se o cuidado de seguir-se a técnica do incidente crítico com o máximo de rigor possível e em todos os seus procedimentos, que envolvem a coleta efetiva pela entrevista. Em relação ao estudo de caso, Yin (2001) aponta o critério validade interna, que se refere a confiabilidade dos instrumentos de pesquisa e, também, a validade do construto, que trata do uso de múltiplas fontes de evidências. Percebe-se que, quando se busca atender aos critérios da qualidade da pesquisa qualitativa, os resultados obtidos podem gerar contribuições significativas ao campo de estudo. Ao diminuir a subjetividade, a partir da triangulação de dados e apresentação de evidências, a pesquisa pode gerar *insights* e novas reflexões teóricas.

4. ANALISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Na análise dos dados inicialmente se fará uma contextualização, baseado em dados secundários da PV, enquanto organização do terceiro setor e beneficiária da ação do grupo de apoiadores. Nesta etapa será ainda analisada a evolução histórica da PV em Bento Gonçalves, bem como de seus mantenedores locais. Posteriormente, emergem das entrevistas o perfil dos respondentes e as motivações destes executivos para o apoio à PV, assim como a percepção de atuação da PV local e as ações sociais independentes praticadas pelos apoiadores da PV

A seguir, com a utilização da análise de redes sociais se analisou a estrutura geral da rede de relacionamentos entre os empresários de Bento Gonçalves, a estrutura de relacionamentos dos apoiadores da PV e foram utilizadas as diversas medidas de poder relacional deste grupo. Por fim foram analisadas as características das relações de amizade e conhecidos próximos e da reputação com a utilização da técnica dos incidentes críticos.

4.1 A Parceiros Voluntários

A Parceiros Voluntários é uma ONG, criada em janeiro de 1997, com atuação no Estado do Rio Grande do Sul, cuja missão é potencializar o desenvolvimento humano, por intermédio do voluntariado organizado, para a solução das demandas da comunidade. Todas as ações da PV estão baseadas em crenças e valores: o trabalho voluntário traz retorno tanto para a comunidade quanto para os indivíduos que realizam o trabalho.

Além disso, afirma-se que a prática do princípio da subsidiariedade é indispensável para a autonomia e o desenvolvimento das comunidades afetadas, sendo que o desenvolvimento sustentável é alcançado através da interação entre os sistemas

econômico e social. Toda a ação realizada deve ter sustentabilidade, ou seja, precisa ser capaz de mobilizar recursos humanos, intelectuais, financeiros e materiais, de maneira suficiente, continuada, utilizá-los com competência e responsabilidade, visando perpetuar a organização e permitir que ela alcance os objetivos de sua Missão (RELATÓRIO, 2011).

São quatro os programas de atuação da PV (BITENCOURT *et al.*, 2010; GUIMARÃES, 2004): Programa Voluntário Pessoa Física (VPF); Programa Voluntário Pessoa Jurídica (VPJ); Programa Organizações de Sociedade Civil (OSC) e o Programa Jovem Voluntário (PJV).

No VPF o voluntário interessado comparece a uma reunião de sensibilização, onde recebe informações sobre os princípios da PV e do significado de ser um voluntário. Após a reunião, é realizada uma entrevista individual para que o interessado selecione a comunidade onde deseja trabalhar, a sua área de interesse, e o tipo de pessoas a quem deseja servir. Este grupo de voluntários é basicamente formado por mulheres e reuniu 379.505 voluntários em 2011.

O VPJ tem o objetivo de sensibilizar a empresa a incentivar seus colaboradores a exercer a responsabilidade social individual, tornando-os conscientes da importância da sua participação em projetos sociais da comunidade. Além disso, pretende desmistificar a idéia de que a participação social de uma empresa é apenas financeira. As empresas participantes têm a tarefa de transferir seus recursos humanos, seu *know-how* e marca para uma causa social. Os resultados obtidos referem-se a ganhos sociais, tanto em promoção da sua imagem institucional quanto em envolvimento e comprometimento. Seus colaboradores, que têm a oportunidade de desenvolver suas capacidades e competências através do fomento de uma atitude participativa e da experiência em vivenciar realidades diferentes. Em 2011, 1.156 empresas estavam engajadas ao programa (SANTOS, 2012).

No OSC os voluntários autorizados pela PV atendem às necessidades dessas organizações de diferentes formas, ajudando-os a trazer benefícios diretos e indiretos para o público alvo. Do total de 2832 OSC conveniadas, a metade pertence à área da educação.

O PJV incentiva a participação de jovens e crianças em idade escolar na comunidade local, a partir de uma ação denominada Tribos nas Trilhas da Cidadania (TTC). Estimula os jovens a buscarem soluções para problemas de seu contexto social, de modo que possam ser catalisadores para a mobilização. Em 2009, participaram do programa 278 escolas de 58 municípios gaúchos, sendo 81.000 jovens divididos em 284 tribos. Foram mais de 900 professores capacitados no RS para trabalhar com a metodologia. O trabalho resultou em 1.700 ações de cidadania, concentradas nas três trilhas estabelecidas pela PV: a Trilha do Meio Ambiente, a Trilha da Cultura e a Trilha da Educação para a Paz (SANTOS, 2012)

Além de executar estes programas em Porto Alegre, a ONG conta com 83 unidades instaladas em municípios gaúchos. Essas unidades são representantes da ONG em diferentes cidades, estabelecidas por intermédio da parceria com alguma associação empresarial local. Contam com um coordenador local e com o apoio da equipe administrativa que está instalada em Porto Alegre. Este coordenador tem a função de mobilizar e organizar voluntários, identificar demandas e buscar a interação dos diferentes atores no município onde estão atuando e é mantido pela associação parceira.

A unidade de Bento Gonçalves, foco deste estudo, foi implementada em outubro de 2000, por iniciativa do Centro da Indústria Comércio e Serviços (CIC) e da Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) do município. O CIC de Bento Gonçalves teve sua fundação em 1914 e se trata da união dos empresários da indústria, comércio e serviços do município.

O CIC tem por objetivos a defesa dos interesses legítimos da classe, onde quer que se manifestem, especialmente perante os órgãos de administração pública, visando o aperfeiçoamento e a expansão das empresas de Bento Gonçalves, através do desenvolvimento das relações entre as associadas, aproximando-as, harmonizando suas relações e estimulando os sentimentos de solidariedade.

A Câmara de Dirigentes Lojistas de Bento Gonçalves foi fundada em 1969, sendo, a sua denominação inicial "Clube dos Diretores Lojistas - CDL". Tem por objetivo a organização de um comércio mais forte e bem organizado. O crescimento populacional e econômico do município pressiona a demanda do comércio, tornando

necessária a qualificação dos estabelecimentos e a união dos lojistas na defesa dos interesses da classe.

Desde que iniciou suas atividades em Bento Gonçalves, a Parceiros Voluntários desenvolveu inúmeros projetos, entre os quais se destacaram o Campeonato Beneficente de Vôlei Amador, o Leilão de Guirlandas Natalinas, o Brique da Praça, a ExpoBento Cidadã, o Dia do Voluntariado, Campanhas Comunitárias e outros. Além disso, participou como apoiadora e entidade beneficiada em eventos, como o Baile do Chopp Solidário, a Feijoada da Amizade, o Bingo Solidário, o Baile de Máscaras e o Solidariedade Põe Mesa, Sim.

Ao longo dos seus doze anos de funcionamento, a Unidade somou 2.110 voluntários pessoa física e 81 empresas cadastrados, além de nove escolas participantes da ação do programa jovens voluntários.. Além disso, beneficiou, desde a sua implementação, 132 entidades e projetos sociais. Atualmente, a entidade é mantida por 36 empresas do município e desenvolve quatro programas: Voluntário Pessoa Física (386 pessoas ativas), Organizações da Sociedade Civil (70 entidades e projetos sociais conveniados), Voluntário Pessoa Jurídica (47 empresas ativas) e Jovens Voluntários (3 escolas ativas).

4.2 Os Apoiadores da Parceiros Voluntários (PV)

Nesta seção serão apresentadas, além do perfil dos respondentes, suas motivações para o apoio à PV, a percepção destes da atuação social da PV local e serão apresentadas as ações sociais independentes desempenhadas pelos apoiadores.

4.2.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Os 33 respondentes se caracterizam em termos de gênero, conforme o gráfico 1, sendo compostos por 22 do gênero masculino e 11 do feminino. Dado que o público analisado é de empresários, essa relativamente alta participação feminina pode ser decorrência de um maior interesse destas, por motivos culturais, em atuações de voluntariado.

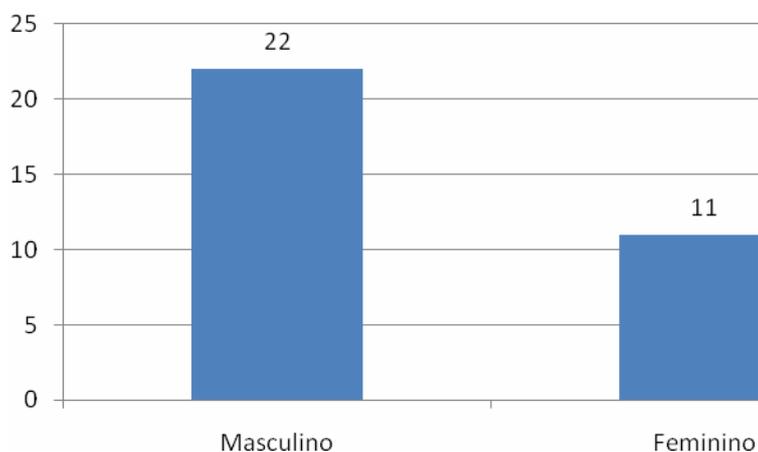


Gráfico 1: Gênero dos respondentes

Quanto a idade, representada no gráfico 2, observam-se 3 respondentes com idade inferior a 30 anos, 13 com idade entre 31 e 45 anos, 9 com idade entre 46 e 60 anos e 8 com idade superior a 60 anos. Esse perfil de idade é relativamente jovem, formado por jovens empreendedores e por sucessores de empresas consolidadas.

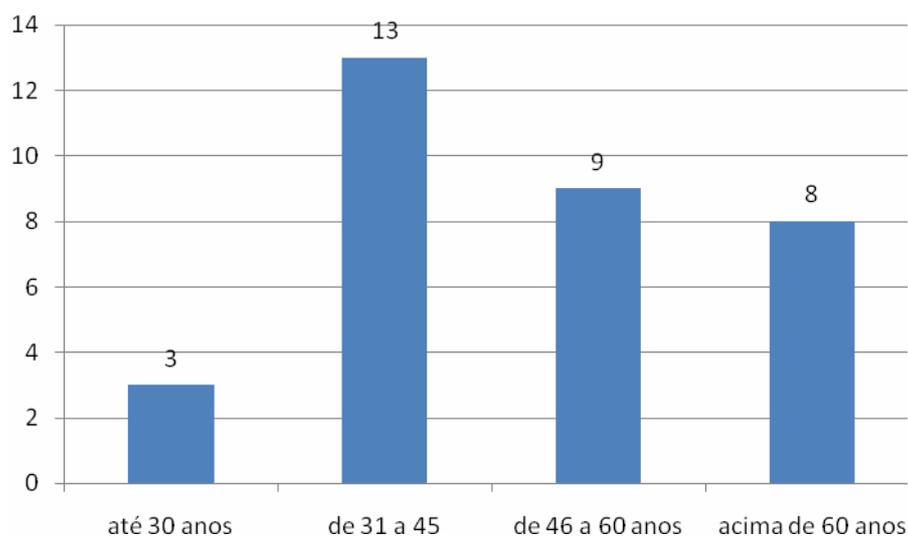


Gráfico 2: Idade dos respondentes

Quanto à religião, observa-se que a maioria, 16 respondentes, se declara católico praticante e 11 católicos não praticantes. Ainda, dois se declararam espíritas e 4 se definiram sem religião.

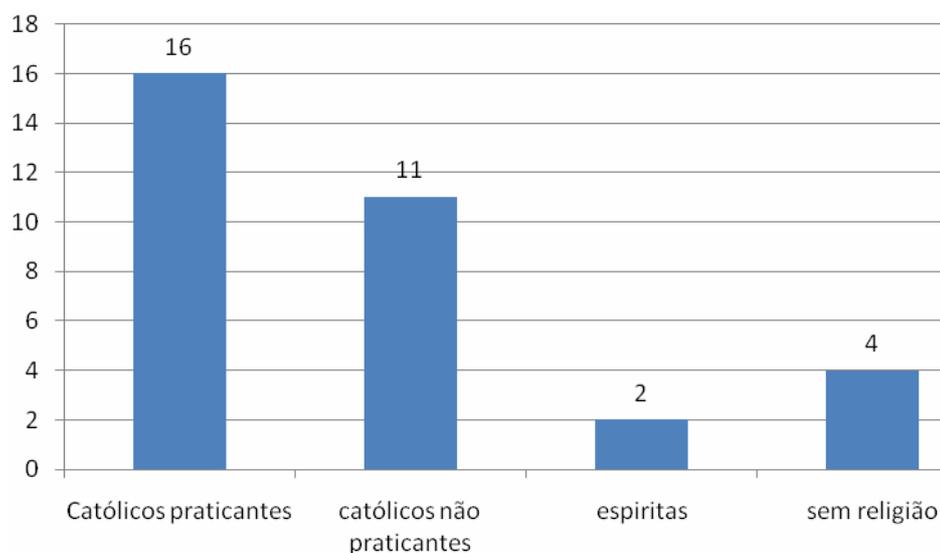


Gráfico 3: Religião dos respondentes

Este forte vínculo com a religião católica pode ser derivado da origem italiana da maioria dos respondentes. Além do forte vínculo da comunidade de descendentes italianos mantém com a religião católica, que pode influenciar também sua atuação junto ao voluntariado.

Quanto ao setor de atuação dos respondentes (gráfico 4), 12 atuam no setor industrial, com predominância no setor moveleiro, que é hoje a principal atividade econômica da cidade, 7 atuam no comércio, tanto no varejo, como no atacado e 14 são do setor de serviços (escritórios de advocacia, assessoria contábil, agências de publicidade e empresas de comunicação).

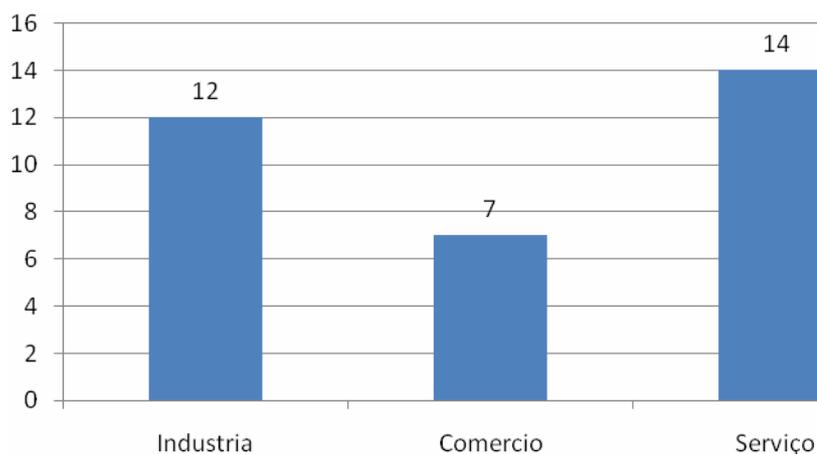


Gráfico 4: Setor de atuação dos respondentes

Os respondentes representam 33 empresas, com faturamento conjunto superior a R\$ 820.000.000,00 no ano de 2011, distribuídos conforme o gráfico 5. Observa-se que somente 8 empresas apoiadoras da PV tem faturamento inferior a R\$ 1.000.000,00 /ano, 18 delas têm faturamento entre R\$1.001.000,00 a 50.000.000,00, 6 com faturamento de 5001de 50.001.000,00 a 100.000.000,00 e uma empresa com faturamento superior a este último valor. Estes valores permitem supor que os apoiadores da PV sejam empresas, geralmente de maior porte, e com algum grau maior de estruturação.

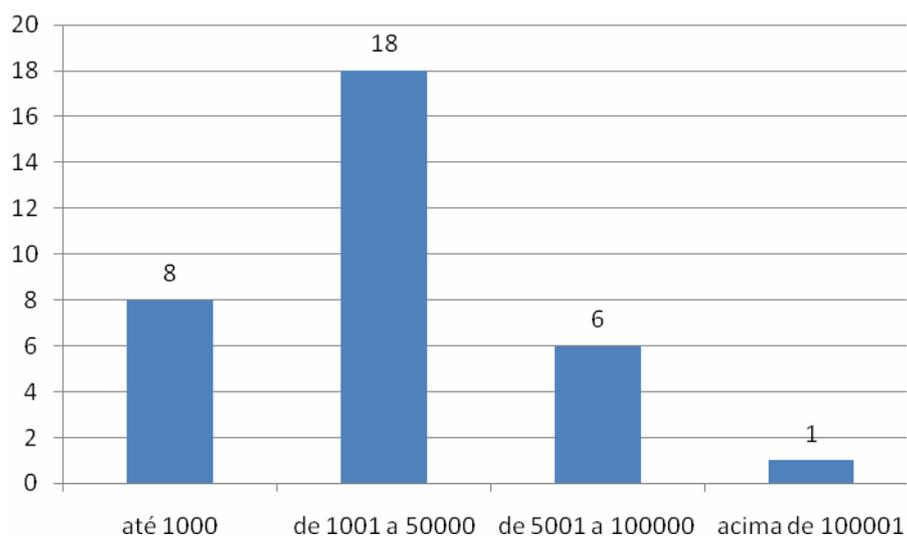


Gráfico 5: Faturamento da apoiadoras da PV (em milhares de real)

Esta suposição pode ser confirmada, quando se observa o tempo de existência destas organizações, representados no gráfico 6, já que as mesmas têm um período média de existência de 28 anos.

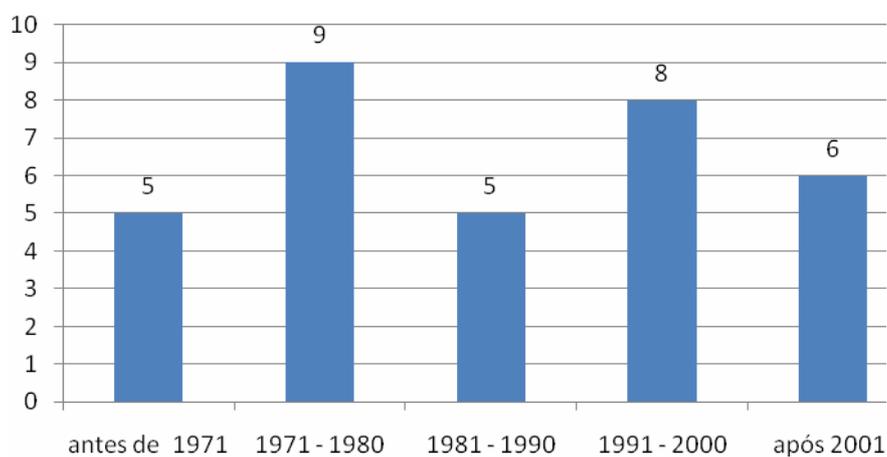


Gráfico 6: Tempo de existência dos apoiadores da PV.

Observa-se que apenas 6 empresas foram fundadas posteriormente a 2001, 8 na década de 1990, 5 nos anos 80, 9 nos anos 70 e 5 têm pelo menos 40 anos de existência. A empresa mais antiga pesquisada é de 1910. Este longo tempo de existência permite pressupor que estas organizações encontrem-se consolidadas.

4.2.2 MOTIVAÇÃO PARA O APOIO À PV

Nesta seção serão observados os aspectos que levam o grupo de empresários a tornarem-se apoiadores da PV. Metodologicamente os dados foram analisados pela análise de conteúdo das entrevistas. As diferentes motivações foram agrupadas em três dimensões distintas, a institucional, que trata das características das instituições envolvidas; a pessoal, que observa características do apoiador, e a dimensão racional, que se apresenta mais cognitiva.

4.2.2.1 Dimensão Racional

A dimensão racional se caracteriza pelo o reconhecimento de ganhos pessoais por parte dos apoiadores em sua atuação. Estes ganhos parecem estar orientados tanto no sentido da percepção de melhorias indiretas na qualidade de vida do próprio apoiador, como à expectativa de redução da percepção de violência, como identificado na fala de S3:

O voluntariado pode se não endireitar completamente, mas criar uma visão para outras pessoas que poderiam estar na violência, por exemplo, e onde é que vai se resumir essa violência, vai se resumir nas nossas casas cercadas, nas nossas inseguranças de andar na rua a noite. Se eles conseguirem dar uma visão diferente, uma visão positiva para uma pessoa que tá nessa situação de vulnerabilidade e eles (PV) fazem isso, Já fazem muito. (S3)

Também pode ser compreendido como ganho pessoal a percepção de redução de risco dos descendentes, em especial com drogas:

Na questão de drogas né, uma coisa que me preocupa, eu tenho um filho de 7 anos, eu acredito sim que seja muito importante esse trabalho porque dá uma visão, uma perspectiva diferente para as pessoas que são beneficiadas, com isso e dá uma perspectiva diferente para as pessoas que fazem o voluntariado, eu tenho certeza disso.

O reconhecimento social da atuação social é outro elemento apontado, como se observa na fala de R4: “[recebi] o título pelo trabalho social, pelo fato da empresa ser séria, idônea e colaborar com a “parte”, fazendo a parte social de um bairro muito carente

Porém, há vezes em que o respondente percebe o benefício pessoal, mas não consegue descrevê-lo, estes casos podem ser observados nas falas de I5 “essa atividade de voluntariado traz grandes benefícios inclusive para o beneficiado, para a sociedade, inclusive para a própria pessoa.” E S6 “às vezes não se preocupar só consigo mesmo cria uma riqueza na vida.”

Diversos benefícios para as organizações também foram apontados como determinantes ao apoio à PV. Dentre eles, o estabelecimento ou fortalecimento de relações com clientes ou clientes potenciais que eram apoiadores. Esta observação é abstraída de falas como as de R1 e S5:

“Uma outra empresa que utilizava os serviços de birô de agência, que em determinado momento ela não tinha relacionamento com a Parceiros Voluntários e para ter parceiro é preciso ter algum material e já que a gente estava trabalhando junto eles perguntaram se nós gostaríamos de fazer de forma voluntária e nós aceitamos.” (R1)

“o meu irmão, numa conversa com a amiga dele, a moça que foi a fundadora da PV, aqui em Bento, conversando, ela disse ‘ai, eu tô precisando de gente, pq é uma coisa nova, isso lá em 2001, 2002, é uma coisa nova, eu vou precisar de apoio, aí ele disse, ‘ah quem sabe tu vai conversar com ela, ve se é uma coisa que tu te interessa, e vai abrir teus horizontes, vai abrir teus horizontes profissionais também....” (S5)

Outro ganho das organizações que foi apontado é o ganho de imagem junto a potenciais clientes, como representado na fala de S8. “O ganho em divulgação dessa atividade, de repente, pode ser essa mensagem transmitida ao um potenciais clientes”. Observe-se que este apoiador anuncia seu apoio em sua pagina na internet. Já R1 afirma “É uma maneira de expor a imagem da empresa, então é uma coisa boa”.

Também se observa uma percepção de benefício para as organizações em seu trato com os colaboradores, como fator motivacional dos mesmos e como forma de redução da rotatividade e de atração de novos talentos, como demonstra a fala de S8: “os funcionários verificaram que além de trabalhar em uma empresa que gera tributos, impostos, empregos, é uma empresa preocupada com o social, com quem tem menos possibilidade de encontrar um serviço melhor”.

Nesta mesma direção, a fala de R4 é bastante significativa, porque além de apoiar a PV, desenvolve um trabalho social, cujo benefício indireto é a melhoria da qualificação de sua futura mão de obra, além de gerar um benefício adicional indireto a seus próprios colaboradores.

“Os nossos trabalhadores a maioria são aqui do bairro, nós temos que cuidar desde agora, amanhã ou depois nós não vamos mais ter gente pra trabalhar, a maioria desses alunos que estudam aqui no coleginho são filhos de funcionárias nossas, então nós estamos fazendo aqui duas coisas enquanto as mães estão trabalhando aqui estamos tirando eles das ruas botando numa escola, e eles amanhã ou depois quando tiverem a idade de trabalho serem nossos funcionários e termos uma sociedade sadia”. (R4)

Outra fala significativa é a de S6, que além de apoiadora, também recebe voluntários da PV no desenvolvimento de suas ações: “a gente agrega um valor ao cliente carente, [permitindo-lhes o] acesso a coisas que em casa não tem. E ter a disponibilidade de profissionais voluntários que façam esse serviço, é muito gratificante”.

O baixo custo do apoio à PV é outro aspecto apontado como determinante na permanência da atuação enquanto apoiador da PV. As falas de R1 e S2, respectivamente ilustram esta observação: “Fazemos alguns trabalhos voluntários, no que compete aos (nossos) serviços. Acho que é uma coisa boa de fazer; é bonito e faz bem. Para nós não custa nada, somente (serviço) interno, mas não tem problema nenhum”. “eu contribuo porque custa pouco quando outra instituição vem, eu digo que já apoio a PV.”

4.2.2.2 Dimensão Institucional

Em termos institucionais, observa-se que três elementos se destacaram: o apoio das mantenedoras locais, em especial da CIC; a Credibilidade da PV, tanto institucional, enquanto organização, quanto local, na figura de seu coordenador local. Que podem ser agrupados em relações sociais baseadas em confiança relacional e cognitiva.

Observa-se que as motivações relacionais para o apoio à PV podem ser analisadas em relação às instituições envolvidas, já que a CIC enquanto instituição quase centenária tem respaldo social junto à comunidade e junto a seus associados. Essa afirmação pode ser observada na fala de I1 ao afirmar que “a credibilidade que nós temos (CIC) na comunidade, quando se empresta o nome, as coisas andam.” Note-se que o respondente se sente efetivamente fazendo parte da CIC, sem fazer parte da atual diretoria, o que permite a suposição da motivação relacional.

As relações de amizade também aparecem nesta dimensão relacional em relação a PV, identificado na fala de R6: “até o administrador [da PV] que tinha uma amizade muito boa começou a me ligar: “me da uma ajuda aqui, me da uma ajuda lá” e “...como era minha vizinha, ela [a responsável local] morava ali, me senti na obrigação” (R3). Não só credibilidade, mas comprometimento pessoal com quem pede apoio é, assim identificado.

Todos os apoiadores da PV são membros do CIC, sendo que vários deles participaram da diretoria desta entidade. Isto pode ser ratificado na fala de R1 “quem realiza a Expobento é a CIC e a CIC que é a principal parceira da PV, então tudo isso ajuda para que você mescle, se aproxime cada vez mais...” e a de R6 “Eu sempre estive ligado a entidades. Fiquei dez anos dentro da diretoria do CIC, fiquei uns dez dentro da associação dos construtores. O mantenedor da PV é o CIC, então a gente sempre estava interligado.”

A confiança cognitiva deste apoio a instituição se observa quando se considera a atuação da PV local como outro elemento importante entre aqueles que determinaram seu apoio na cidade, dada a credibilidade que transmite. Essa afirmação pode ser observada nas seguintes falas: “apoio a pela seriedade do trabalho que esta acontecendo aqui em Bento Gonçalves (S8)”, A vinculação da PV com o CIC é o fator mais determinante para a decisão do apoio à PV. No ano de 2001, depois de uma apresentação da PV junto ao CIC, seus associados se manifestaram pelo apoio da mesma. Esta afirmação pode ser confirmada pela fala de S1, quando afirma que “A diretoria do CIC quando foi apresentada a PV, entendeu o processo e começou a busca de mantenedores e simpatizantes.” Este apoio institucional tornou-se assim, fundamental para o estabelecimento da PV em Bento Gonçalves.

A imagem da PV enquanto organização e a de seus diretores é outro elemento destacado pelos respondentes e é observado na fala de S8, que afirma que “a figura da presidente da PV é séria”, mas também na fala de S5:

“Porque estamos acostumados com uma forma assistencialista de lidar com as coisas, e a Parceiros veio pra mudar isso. Ela não te dá o peixe, ela te dá a vara, então eu acho isso muito interessante, então, um método novo de fazer voluntariado e que muitas vezes é confundido, mas eu acho que é algo de vanguarda.” (S5)

Assim, percebe-se que a PV transmite uma imagem de solidez e seriedade, tanto por sua atuação enquanto organização, como também pela reputação de seus dirigentes. A credibilidade transmitida é que auxilia a manutenção do grupo de apoiadores.

Observa-se que nem todos os membros da CIC são apoiadores da PV, até porque, este processo de conscientização da necessidade do voluntariado, como mencionado por Kisil (2005) e Salamon (2010) mesmo com o apoio institucional, é uma decisão pessoal.

Observe-se que esta atuação da PV local se dá tanto pela forma de condução das ações efetivas da PV, quanto pela forma de atuação dos agentes locais da PV no trato com os apoiadores.

Estas observações estão em sintonia com Kisil (2008), já que a sociedade parece estar conscientizada para o trabalho voluntário e, fazendo parte das ONGs passa a valorizar ainda mais o trabalho promovido pelo terceiro setor. Assim, quanto melhor a reputação da organização frente aos investidores e à comunidade em geral, mais fáceis a efetivação de suas ações e, por conseguinte, maior a credibilidade que a entidade possui.

4.2.2.3 Dimensão pessoal

A dimensão pessoal é caracterizada pelas obrigações sociomorais. Observa-se a presença da obrigação moral como elemento aparente em falas como: “acho que a

parceiros tem até um pouquinho mais de mim, mas eu quero te dizer, que talvez eu me sinta mais, na minha consciência, devedor do que credor da PV” (R4) e “voluntariado é uma coisa que sempre me chamou. Antes de participar da PV eu já era voluntária da LIGA, toda a nossa família sempre foi solidária, sempre participou de movimentos, de entidades, de clubes de serviço. Desde criança, eu sempre cresci nesse meio.” (S1). A fala de I4 é emblemática “não me sentiria bem, se eu tivesse todo conforto do mundo, todo dinheiro do mundo, no meio do ambiente que existisse gente necessitada e eu seria mais infeliz que ele”.

Estas falas corroboram o conceito de Boynton (2012), obrigações morais, quando decorrentes de valores morais e éticos presentes na subjetividade do indivíduo e que o fazem acreditar que tem a obrigação moral de realizar a atividade.

Observa-se das entrevistas também para o apoio à PV, uma obrigação social percebida pelos seus apoiadores. Esta afirmação pode ser observada nas seguintes falas:

A gente como profissional e como empresa bem resolvida, pode dar, através da equipe, uma parcela social. Mesmo sendo a maior parcela que a gente pode dar, o pagamento dos nossos impostos para o governo, a gente sente a necessidade de fazer mais. (S8)

Eu gosto de me doar, eu me dão em qualquer situação, então assim é uma forma de eu fazer isso e ter um retorno, pq geralmente a gente se doa e não tem retorno. [...] Acho quem tá aí pra fazer o bem pro próximo a gente tem que apoiar Nós sempre apoiamos qualquer ação social, qualquer ação que vise a cidadania, etc. A gente tem que fazer isso, é uma obrigação nossa. S5

Esta percepção de obrigações, segundo Boynton (2012), essas motivações para a colaboração para com o terceiro setor tratam de obrigações sociais, quando a participação é compreendida como uma obrigação decorrente da posição de cidadão perante a sociedade, pela qual também é responsável, devendo contribuir para sua manutenção e melhoria.

Estas obrigações sociomorais podem identificar a confiança relacional baseada na identidade, já que têm-se vários estudos que suportam a relevância da intensidade dos laços sociais e senso de identificação e pertencimento ao grupo no aumento da cooperação entre os agentes (PUTNAN,1996; LEDYARD, 1995; MESSICK e BREWER, 1983; KOLLOCK, 1998).

Sintetizando as observações anteriores, pode-se afirmar que, quanto aos aspectos motivacionais do apoio à PV, portanto, observa-se a existência de três diferentes dimensões analíticas: a dimensão institucional, a dimensão pessoal e a racional, que podem ser representados na figura 8.

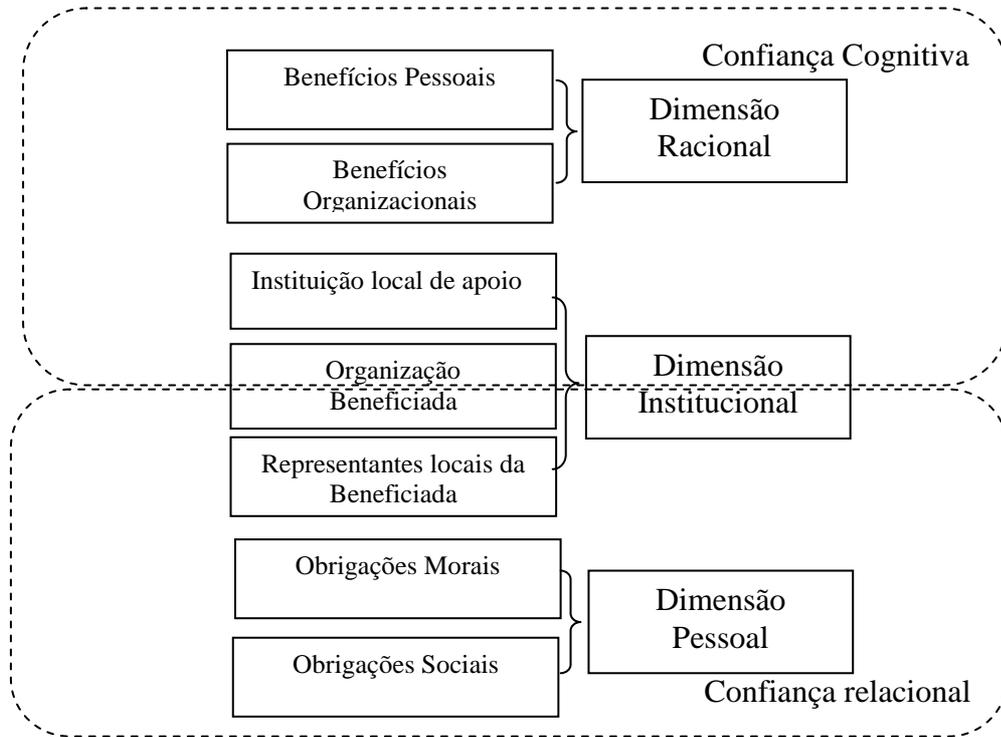


FIGURA 8: Motivos do apoio a organizações do terceiro setor

A dimensão institucional trata da interação entre os elementos: instituição local, que no caso estudado é o CIC, a organização beneficiada trata da PV e os representantes locais desta. Nesta dimensão, a reputação, enquanto imagem pública destas instituições tem considerável influencia.

A dimensão pessoal trata de aspectos pessoais do apoiador, e de caráter mais emocional, dividida em obrigações morais, oriundas dos valores e da cultura deste e obrigações sócias, fruto de suas experiências e seus conceitos pessoais. A dimensão racional é oriunda de um processo mais cognitivo, que racionaliza as questões do benefício, tanto pessoal, quanto organizacional oriundo da ação de apoio.

4.2.3 PERCEPÇÃO SOBRE A ATUAÇÃO DA PV

Nesta seção será apresentada a percepção dos empresários em relação à atuação da PV. Os dados foram analisados através do conteúdo das entrevistas. Observa-se uma opinião geral de satisfação em relação à PV, mas uma série de sugestões de melhoria forma apresentadas.

Apesar do reconhecimento geral do trabalho da PV, que pode ser abstraído de falas com a de S2 “hoje é uma coisa tão confiável, o trabalho da PV, que os colégios fazem gincanas, durante o ano, arrecadam brinquedos e fazem a doação.”, ou seja, a PV, enquanto articulador de ações independentes de voluntariado tem alcançado seu objetivo, alguns aspectos foram apontados como sugestões de melhoria, ou a percepção de aspectos que demandem uma maior atenção.

4.2.3.1 Contato direto com os apoiadores

Aparentemente existe certa rotinização do processo de comunicação com os apoiadores da PV. Além da prática de encaminhamento anual de relatórios de atividade, não existem formas de comunicação regular com os apoiadores, causando a impressão de desconhecimento das ações da própria PV. Isso se observa a partir da fala de R8 “eu nunca tive essa conversa com ninguém da gestão da PV, a gente vê que tem muito esforço. Muito esforço pra fazer o bem” e R1 “a gente não tem um relacionamento muito próximo [com a PV]”.

Além disso, não foram observados momentos de integração entre os apoiadores. Apesar de todos serem membros do CIC, que se encontra regularmente, organiza jantares e momentos de integração, no grupo específico da PV, estes momentos não foram observados. A fala de R10, “até porque eu não sei quem são os mantenedores [da PV]”, é elucidadora do aparente baixo grau de coesão do grupo de apoiadores.

Cabe ainda salientar que somente um dos apoiadores menciona, em sua página eletrônica, a parceria com a PV. Ambas as mantenedoras da PV também não a mencionam. Aparentemente, mesmo reconhecendo a qualidade da ação e a importância institucional da organização, não se apercebe esse mesmo grau de valorização em uma vinculação da imagem do apoiador ou mantenedor, em relação à PV.

4.2.3.2 Campanha de marketing

Da mesma forma que a comunicação com os apoiadores apresenta certas dificuldades e poderia ser intensificada, a comunicação com a comunidade, da mesma forma poderia ser melhorada. Esta afirmação pode ser abstraída das falas de R8 “atende aos anseios de um grupo, mas o que eu vejo é que muitas pessoas não sabem diferenciar o trabalho da PV”. As falas de S5, R1 e S2 também corroboram esta impressão:

“Nós tivemos um período aí em que tivemos muitos voluntários e depois a coisa foi meio que enfraquecendo, então eu acho que a gente tem que focar na divulgação, do objeto que é a PV e captar esses voluntários, porque demanda tem muita.” S5

“Talvez estar mais presente no dia a dia da comunidade porque muitas vezes você conhece as pessoas que fazem parte, vêm elas aqui, mas isso não está associado a Parceiros. Então falta essa presença, porque nós fazemos uma ação, mas as pessoas vêm como uma ação isolada (somente da empresa), porque a Parceiros não entrou em nenhum momento e eu imagino que isso aconteça com muita frequência.” R1

“...fazer até um trabalho dentro da parceiros de divulgação do trabalho da Parceiros dentro da comunidade. Contar um pouco da história da Parceiros Voluntários. Essa nossa brinquedoteca foi via Parceiros, e foi via CIC, que ainda, quando, foi a [presidente da PV] que iniciou”. S2

R8 acho que a Parceiros poderia melhorar muito na comunicação, não sei se melhorar o contato com a assessoria de imprensa, ou contratar algum parceiro jovem que possa trabalhar nas redes sociais, realizar projetos em conjunto com a imprensa, ah ‘vamos pegar tais veículos e vamos fazer um projeto juntos, fazer um planejamento, ir na prefeitura, ir no governo do estado, fazer um evento grande, eu acho que falta esse envolvimento.

Os apoiadores, inclusive estão dispostos a colaborar financeiramente no apoio destas ações, já que segundo R8, os mesmos estariam dispostos a colaborar diretamente em uma ação focada neste sentido:

R8 me agrada muito mais a idéia de pegar dois ou três padrinhos, aqui oh ‘vamos trabalhar juntos, propaganda de mídia, focados em vocês porque vocês estão pagando, usar como instrumento, vocês ganham também, não é só bondade, aí vamos a estrutura e conhecimento da comunicação, desses dois ou três padrinho, mais nosso pessoal, mais a rádio...

A consequência desta aparente dificuldade de comunicação com a comunidade acaba por fazer que mesmo as organizações e entidades mais próximas da PV, como seus apoiadores diretos, desconheça sua atuação local. Isso se observa da fala de S1 “eu estou afastado. Eu não tenho maiores conhecimentos (sobre a atuação da PV)”

4.2.3.3 Valorização dos Voluntários

Outro aspecto identificado é a descontinuidade da atuação dos voluntários, que aparentemente se deve a baixa valorização dos voluntários. Os voluntários são reconhecidos com uma carteirinha que lhes dá determinadas vantagens em estabelecimentos da cidade. Porém os apoiadores da PV acreditam ser possível uma maior movimentação no sentido de fomentar mais o voluntariado. Esta afirmação é endossada na fala de S5 “acho que a gente precisa cativar mais as pessoas que vão prestar esse serviço, que vão lá à entidade, que vão se doar. Acho que isso tem que movimentar mais”.

Também se identifica a necessidade de uma melhor seleção dos voluntários, como salienta S6:

“é necessário organizar um grupo, de pessoas que pudessem dar o apoio que a gente precisa, porque nós temos espaço físico, não é por falta de material, eu dou um telefonema e na mesma hora ele está aqui, porque os próprios colégios arrecadam, já trabalho da PV é bem focado, aqui dentro, o problema realmente é o voluntário. Ele entra com todo pique e tem fôlego, mas ele termina parando porque não tem tempo, porque também tem que sobreviver e ele sofre esses percalços ao longo do tempo”. (S6)

Foi sugerido um acompanhamento mais próximo destes voluntários, oferecendo inclusive acompanhamento psicológico, já que segundo S2:

“Eles terminam se envolvendo emocionalmente e psicologicamente. Então não é qualquer um que agüenta, tem que ter um perfil pra agüentar isso, e tem que ter um perfil pra agüentar ao longo do tempo, então vem gente jovem, como todo jovem, ele é cheio de emoção, mas aí se depara com a dura realidade daqui, que é uma criança doente, vem uma vez ou duas, e nem volta pra Parceiros pra dar satisfação, porque acho que até eles se sentem mal”S2.

4.2.3.2 Captação por projetos

Um aspecto relatado por diversos apoiadores está ligado a forma de captação de recursos da PV, já que segundo R8, “as vezes eu acho que a parceiros mendiga, as vezes eu acho que ela sai com o chapeuzinho de porta em porta pedindo dinheiro, acho que ela deveria se preocupar menos em ações paliativas e mais em ações de longo prazo”. Esta afirmação acaba por corroborar a informação de que os valores pagos mensalmente pelos apoiadores variar de R\$ 50,00 a R\$ 200,00, dependendo do porte da organização.

Os apoiadores estão dispostos a colaborar mais, já que segundo R8, “Eu vejo que esses projetos não chegam. Pode ser que tenha projetos que estão andando e não seja do meu conhecimento.” Todavia, com o aumento no tamanho das empresas apoiadoras e sua profissionalização surge a demanda por projetos a serem apoiados. Isso pode ser observado na fala de R7.

“eu acho que para vender uma idéia, um produto, ele deve estar principalmente [baseado] em cima da evidência técnica, concreta. A PV tem que ver seus programas como produto e vender para nós. Um projetinho escrito vai ajudar a tu a conseguir a implementar, a realizar um projeto, a vender uma idéia. Não precisa ser para todos, pode ser um ou dois. Se eles puderem por o nome deles junto, fica melhor ainda.”

Observa-se que o aumento dos níveis de profissionalização das empresas apoiadoras da PV pode ser indicativo da necessidade de uma ação mais profissional da PV, enquanto organização em sua captação de recursos.

4.2.4 AÇÕES SOCIAIS INDEPENDENTES DOS APOIADORES

Além das ações junto à PV, os apoiadores, em sua maioria, desenvolvem uma série de ações independentes, demonstrando que estas organizações possivelmente por razões culturais e da conscientização da necessidade desta atuação de cunho social. Estas ações serão descritas nesta seção e foram obtidas da análise de conteúdo das entrevistas e de dados secundários das empresas.

A atividade desenvolvida pelo maior número de organizações é a organização de jantares beneficentes, em que os gêneros alimentícios, local e utensílios são doados pelas diferentes organizações e a mão de obra é doada pelos colaboradores destas empresas. A fala de S8 ilustra essa forma de atuação:

“O chefe desse jantar é daqui da empresa. Caso a empresa feche, o jantar será feito por outra entidade, mas com a gente. Quem se associou não foi a empresa, mas sim nós, pessoas físicas, que promove o jantar e os recursos desse jantar como vão para a [Instituição X] com quem nos não temos nenhum vínculo e nos escolhemos a parceiros para dar uma parcela dessa renda.” (R11)

A doação de uma parte da atividade profissional pode ser observada em algumas empresas, entre as quais se salientam S9 já que “A gente trabalha aqui com agendamento, para esclarecer umas informações àquelas pessoas que tem menos condições de pagar uma consulta ou de pegar uma ficha na defensoria publica, que as vezes demora, porque a demanda e bastante grande”.

Um caso especialmente importante é o de R7, que envolve em ações de voluntariado seus diferentes *Stakeholders*, em especial colaboradores, fornecedores e transportadoras. Trata-se, aparentemente de, uma forma de gestão da cadeia de suprimentos para fins sociais.

“A gente, nos períodos de baixa do nosso mercado de móveis, a gente produz móveis mais simples para atender pessoas carentes e casos de desastres naturais. A gente dá as instalações e equipamentos, metade do salário e negociamos com fornecedores e transportadores um valor mais baixo. Os empregados entram com metade da mão de obra e os fornecedores com a redução de preço porque o destino dos móveis não é comercial. A gente percebe que os empregados se sentem bem fazendo isso, porque se a firma ajuda os outros, o que num vai fazer por eles? E nunca tivemos problemas com fornecedores. Tem até alguns que nos dão as matérias primas”.

Também se destacam formas diretas de atuação na comunidade circunvizinha, como o caso de R4, que faz “a parte social de um bairro muito carente, já fizemos a parte social com a escola X, com a montagem de laboratório de informática e professor na escola, dando aula em tempo integral lá”. Segundo o respondente desta forma, além de tranquilizar as mães destes alunos, em sua maioria suas colaboradoras, já que retira seus filhos da rua e do ócio, reduzir a rotatividade, que é grave problema na região, também vai capacitando futuros colaboradores.

Também se salienta o caso de I1, uma instituição apoiadora que se organizou no sentido de não fazer uso dos repasses públicos a que tem direito, em sua manutenção. Em vez disso, optou por diversificar suas fontes de recursos, e fazer uso destes repasses públicos, no apoio a diferentes organizações do terceiro setor.

“Toda a arrecadação, [institucionalmente recebida pela organização] não é nada utilizada nada para auto sustentação, eu criei aqui uma serie de serviços paralelos, como terminais de banco, tem bancos de crédito, tem telefonia, tem parceria, tem convênios, enfim, N arrecadações que dão sustentação a isso aqui tudo, e aquela arrecadação não é muita mas ela é anual, e toda ela é canalizada para entidades com objetivos do bem comum, a PV, o asilo de idosos, o pessoal com Síndrome de Down, enfim todos que vem aqui trazendo este cartão, eu não preciso nem consultar meu presidente, eu tenho fruto dessa arrecadação que as empresas pagam para nós eu utilizo para fins sociais”.(I1)

Estas ações individuais poderiam ser analisadas pela PV, em termos de viabilidade, como idéias para o desenvolvimento de projetos a serem aplicados em outras regiões ou a criação de um processo de certificação destas organizações.

4.3 A estrutura relacional da rede

Nesta seção serão analisadas as estruturas relacionais formadas pelos apoiadores da PV e de suas relações extrarede, e somente desta rede. Também serão feitas medidas as centralidades de grau, proximidade, geodésica e de informação desta rede. Foram identificados os atores mais centrais na rede, assim como os atores extrarede que tem mais identificação com os apoiadores da PV.

4.3.1. ESTRUTURA RELACIONAL DA REDE

Ao se mapear o conjunto, representado pela figura 9, observa-se que os 33 respondentes indentificaram 98 outros empresários da região fazendo com que o conjunto das relações intra (representados pelas letras “PV”, seguida de um número) e extrarede (representados pela letra “E”, seguida de um número) totalizem 131 atores.

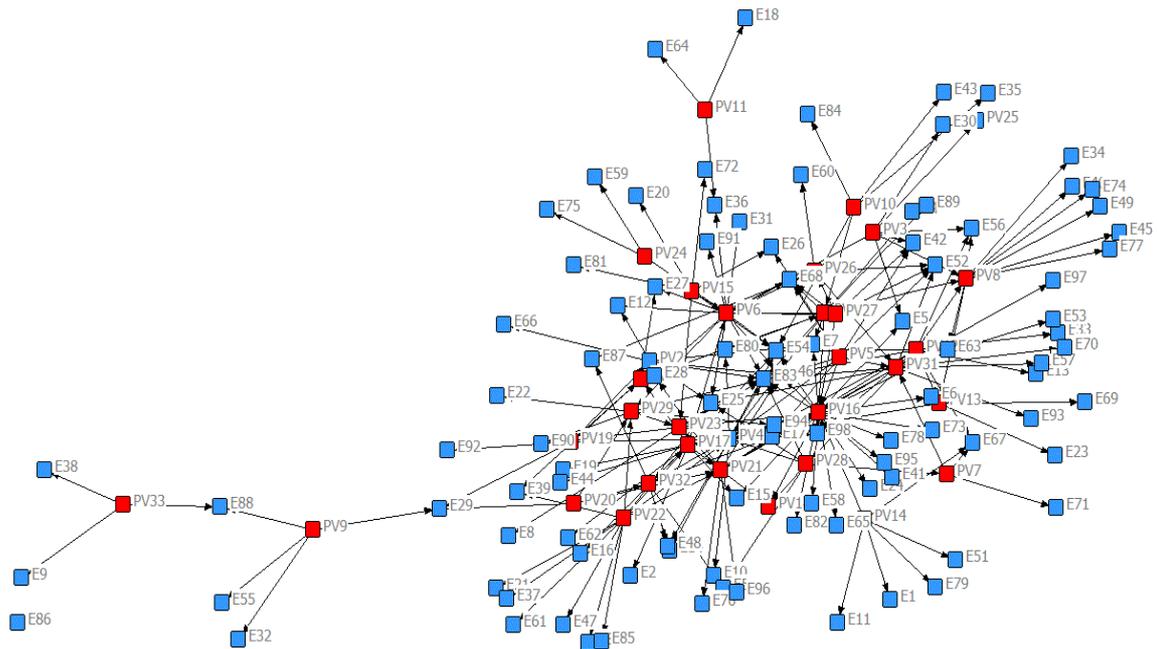


FIGURA 9: Mapa relacional geral da rede

Este total de citações representa 2,97 indicações distintas por respondente. Estes atores estão conectados em 223 nós relacionais e apresenta uma densidade de 0,0131, ou seja, 1,31% das conexões possíveis foram estabelecidas. Este número aparentemente baixo se justifica de duas maneiras.

Se de um lado o número de relações extrarede é relativamente alto, pelo elevado número de citações, por outro o número de relações estabelecidas intrarede é baixo. Estas características impactam na redução da densidade relacional da rede. Apesar disso, a rede não apresenta nenhum elemento desconectado. Todavia, observe-se os

casos de PV9, PV11 e PV33, que somente se mantiveram conectados devido a elementos externos a rede. Este aspecto pode demonstrar a fragilidade da estrutura da rede, podendo se fazer necessárias ações que visem a aproximação dos diferentes atores da rede, no sentido de promover a coesão da mesma.

Observa-se ainda a existência de diversos outros atores extrarede que ocupam papéis bastante centrais na rede. Essa presença central destes atores pode indicar que os mesmos apresentem aspectos sociorelacionais similares daqueles já pertencentes à rede, sendo assim mais propícios a sua inclusão no grupo.

4.3.2 ESTRUTURA RELACIONAL DOS APOIADORES

Ao se analisar somente a rede formada exclusivamente pelos apoiadores dada PV , representada na figura 10, destacam-se três conjuntos relacionais. Inicialmente, os atores que se encontravam conectados apenas pelos atores extrarede, encontram-se agora efetivamente desconectados. Estes atores, mesmo pertencendo ao grupo de apoiadores da PV, não mantém nenhuma forma de relação social com quaisquer dos demais membros da rede. Ações poderiam ser tomadas no intuito de aumentar a coesão do grupo.

Esta mesma ação poderia também aumentar o nível de relação de outros 5 atores, nomeadamente, PV2 e PV14, PV10, PV24, PV25, que se mantém unidos a rede exclusivamente por um único nó relacional e que formam o segundo grupo relacional da rede. Embora conectados, sua posição relacionalmente falando é frágil, em relação aos demais.

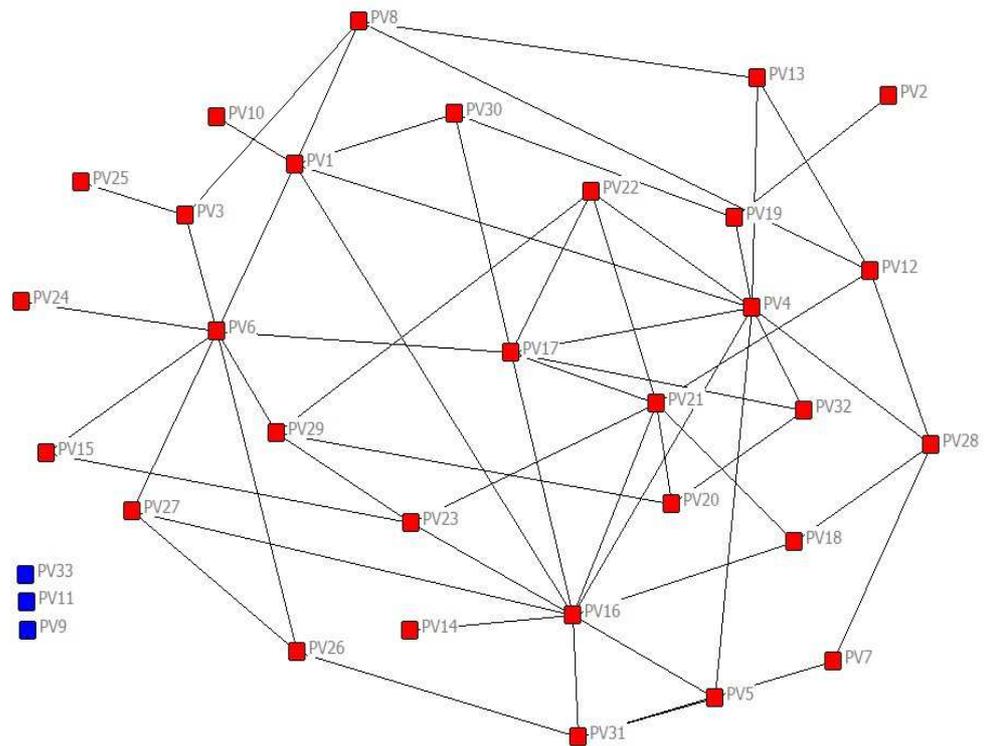


FIGURA 10: Mapa relacional dos apoiadores da PV

O terceiro conjunto relacional é formado pelos demais 25 atores da rede, que possuem múltiplas conexões dentro da rede, o que demonstra uma maior coesão deste grupo. Salienta-se o caso de PV16 que encontra-se conectado com outros 10 atores da rede. Essa elevada coesão permite prever que existe uma maior facilidade de envolver estas organizações para as ações sociais em caso de algumas aderirem efetivamente a um projeto.

4.3.3 FACÇÕES DA REDE

A análise dos subgrupos identificou quatro subgrupos relacionais distintos, representados na figura 11. Cada um destes subgrupos apresenta características comuns. O primeiro deles, representado na cor preta, é formado por PV5, PV7, PV14, PV16, PV18, PV28 e PV31.

Estes sete atores têm em comum o fato de que em sua maioria, por profissionais não bentenses, ou seja, que não são cidadãos natos da cidade. Mesmo todos se tratando de dirigentes de organizações bem sucedidas, dadas as características culturais da região, de origem italiana e bastante fechada, uma aproximação de pessoas com as demais do grupo pode ser mais difícil.

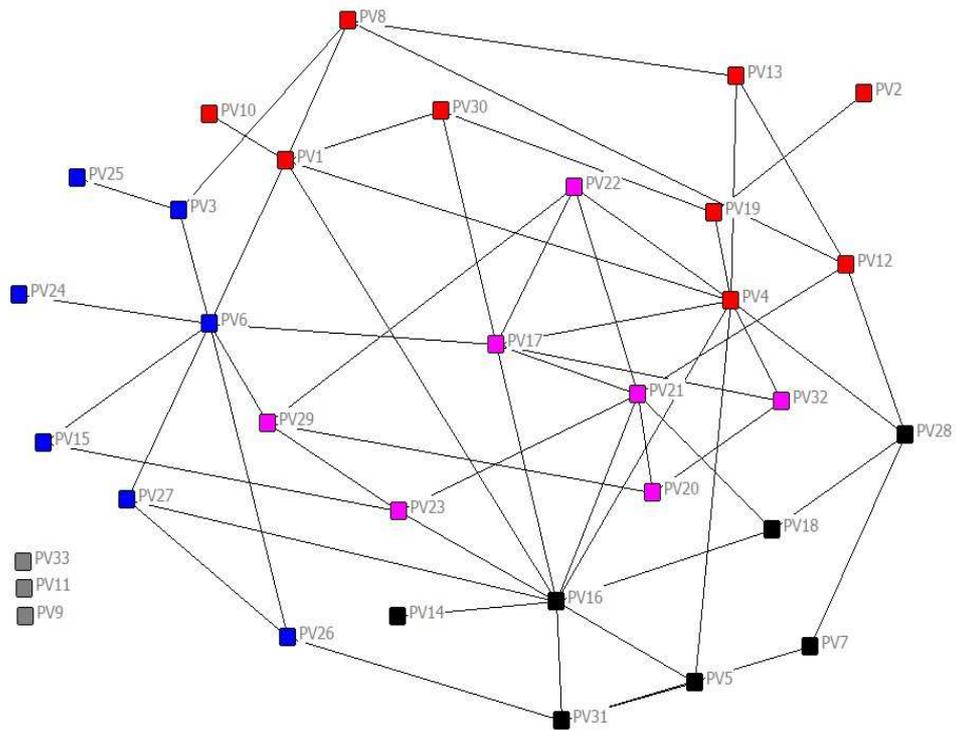


FIGURA 11: Subgrupos da rede

Neste subgrupo, a liderança relacional do grupo encontra-se com PV16, única cidadã da cidade no grupo, e também a pessoa com maior número de relacionamentos estabelecidos com todos os demais membros da rede, 10 conexões. Além disso, este ator mantém relações diretas com outros dois líderes de subgrupos. Este subgrupo tem ainda apenas um ator com uma única conexão.

Um segundo subgrupo, formado por PV1, PV2, PV4, PV8, PV10, PV12, PV13 e PV30 são representados pela cor vermelha. Este é o maior dos subgrupos, com nove integrantes. Destes, sete integrantes são do gênero feminino. Esta maior aproximação dos atores do gênero feminino está ligado ao fato de que os filhos ocupam um papel preponderante na constituição destas conexões. Assim, a amizade dos filhos, ou o fato de terem estudado juntos acabou por aproximar as mães.

Entre os atores do gênero masculino, observou-se o caminho inverso. Em 16 casos, relações de amizade foram estendidas pelo compadrio. Assim, ao amigo foi lido o casamento ou o filho para apadrinhamento. Esta característica pode advir de aspectos culturais e religiosos. Por um lado, o processo de compadrio é visto como a incorporação à família de uma pessoa com quem não se mantém relação consanguínea. Por outro lado, a religião católica, da maioria dos membros da rede, também tem em seus rituais o compadrio.

A liderança deste subgrupo é feita por PV4, que curiosamente somente mantém relação direta com três dos sete membros do subgrupo, mas de áreas muito distintas do subgrupo. Além disso, ele se relaciona com os líderes de outros dois subgrupos, o que lhe permite uma maior troca com estes subgrupos.

O terceiro subgrupo, formado pelos atores PV17, PV20, PV21, PV22, PV23, PV29 e PV32 é representados pela cor rosa. Este grupo se caracteriza por envolver membros da cadeia vitivinícola, não somente produtores, mas principalmente fornecedores e prestadores de serviço. Este subgrupo é o melhor relacionado entre si e aquele cujos membros são melhor relacionados com todos os demais subgrupos, daí ocupar uma posição central no mapa relacional. Somente um ator não mantém relações externas ao subgrupo. Essa maior interação com os demais subgrupos pode permitir a este subgrupo influir com mais facilidade sobre os demais.

A liderança deste subgrupo encontra-se com PV 17, mas PV21 também ocupa espaço importante neste grupo. Ambos são do setor industrial, de médio porte e não são as empresas de maior porte ou as de mais destaque neste subgrupo. Isso demonstra que o poder econômico pode não ocupar um espaço tão central quando se discute a dimensão relacional.

O último subgrupo identificado, representado na cor azul, é formado por PV3, PV6, PV15, PV24, PV25, PV26 e PV27. Todas as sete organizações são de serviços ou representação sindical. A liderança cabe a PV6, que também atua em organizações classistas. Ele é o único líder de subgrupo que mantém relações diretas com todos os demais membros de seu subgrupo, o que poderia facilitar sua capacidade de influenciar em seu subgrupo.

4.3.4 MEDIDAS DE CENTRALIDADE

Ao se analisar as múltiplas medidas de centralidade, representadas no quadro 4, observam-se seis atores em destaque - nomeadamente PV1, PV4, PV6, PV 16, PV 17 e PV 21. Quatro destes atores atuam no setor industrial, um no comércio e um em instituições. A maioria deles já ocupou cargos junto a organizações classistas e de representação, mas que se caracterizam relacionalmente de forma diferente. Enquanto PV 16, detém o mais alto grau de centralidade (31,250), que identifica ter sido este o ator com maior número de indicações, o que permite supor ser este ator, aquele com capacidade de influenciar um maior número de membros da rede. Ao mesmo tempo este ator tem o maior grau de proximidade (21,053) com seus parceiros relacionais, o que permite supor, ser o mesmo aquele com maior capacidade de influir sobre este grupo de atores da rede.

Esta alta proximidade, reduz relativamente a centralidade de intermediação (19,664), que representa a capacidade do ator em influir nos diversos subgrupos da rede, ou seja a intensidade do relacionamento com um grupo de atores acarreta em uma menor capacidade de influir nos demais atores da rede, fazendo com que este ator ocupe a segunda posição em termos de intermediação entre os demais da rede. Em relação a todos os demais este é o ator mais central com centralidade geodésica de 58,596.

PV 4, também atuante no setor moveleiro e atuante em organizações de representação, apresenta um estilo relacional muito próximo, ocupando respectivamente o segundo lugar na centralidade de grau (28,125), proximidade (20,779) e centralidade geodésica (52,431) e a terceira maior centralidade (19,265).

PV 6, tem características relacionais diferentes. Enquanto tem a terceira mais alta centralidade de grau (25,000), tem somente o quinto valor mais alto de proximidade (20,126), indicando, portanto, uma menor capacidade de influir sobre aqueles imediatamente cercados a ele. Ao mesmo tempo, detém a segunda medida mais alta de intermediação (20,060), o que indica uma capacidade de influir nos diferentes grupos existentes na rede. Essa combinação de medidas faz com que a posição deste ator em relação a todos os demais, a centralidade geodésica, seja a sexta maior (31,722).

	Grau	Proximidade	Intermediação	Geodésica
PV1	18.750	20.645	13.402	35.250
PV2	3.125	15.534	0.000	2.732
PV3	9.375	17.978	6.576	9.340
PV4	28.125	20.779	19.265	52.431
PV5	9.375	18.824	0.648	25.176
PV6	25.000	20.126	20.060	31.722
PV7	6.250	17.204	0.538	7.598
PV8	12.500	18.713	4.625	15.161
PV9	0.000		0.000	0.000
PV10	3.125	17.486	0.000	6.764
PV11	0.000		0.000	-0.000
PV12	12.500	18.713	3.168	18.000
PV13	9.375	18.497	1.180	16.423
PV14	3.125	17.778	0.000	11.244
PV15	6.250	17.877	0.454	10.968
PV16	31.250	21.053	19.664	58.596
PV17	21.875	20.645	9.282	49.702
PV18	9.375	18.497	0.756	23.183
PV19	9.375	17.978	5.911	14.237
PV20	9.375	18.182	0.659	16.456
PV21	21.875	20.000	6.982	42.801
PV22	12.500	19.277	1.697	31.687
PV23	12.500	19.048	3.004	25.438
PV24	3.125	17.112	0.000	6.087
PV25	3.125	15.534	0.000	1.792
PV26	9.375	18.182	2.095	13.792
PV27	9.375	19.048	1.321	19.977
PV28	12.500	18.824	4.016	19.421
PV29	12.500	18.935	2.819	20.206
PV30	9.375	18.497	1.995	19.032
PV31	12.500	18.824	3.907	20.179
PV32	9.375	18.824	1.260	22.755
PV33	0.000		0.000	-0.000
Estatística descritiva para as diferentes medidas				
	Grau	Proximidade	Intermediação	Geodésica
Média	10.795	18.620	4.099	19.641
Desvio Padrão	7.697	1.306	5.763	14.843
Soma	356.250	558.612	135.282	648.145
Variância	59.239	1.705	33.212	220.301
SSQ	5.800.781	10.452.740	1.650.572	20.000.002
Mínimo	0.000	15.534	0.000	-0.000
Maximo	31.250	21.053	20.060	58.596
Observações	33.000	30.000	33.000	33.000

Quadro 4: Múltiplas medidas de Centralidade

PV17 e PV 21 tem o mesmo grau de centralidade (21,875), e grau de proximidade distintos (20,645 e 20,000, respectivamente) demonstrando que mesmo com o mesmo número de contatos estabelecidos por estes atores, a capacidade de influir sobre estes atores é distinta, sendo PV 17 mais capaz de influir sobre estes.

Em termos de intermediação, mesmo tendo ambos os níveis mais baixos daqueles analisados (9,282 e 6,982 respectivamente), as diferenças são bastante maiores, fazendo com que se possa identificar PV17 como mais capaz de intermediar contatos entre atores com baixo relacionamento na rede. Apesar destes valores, ambos apresentam posições mais importantes quando se analisa considera o conjunto total de relações estabelecido na rede, identificado pela centralidade geodésica, ocupando a terceira e quarta posições respectivamente (49.702 e 42.801)

PV 1 relaciona-se com um grupo relativamente pequeno, o que faz com que seu grau de centralidade seja de apenas 18.750, mas mantém um contato bastante estreito com estes atores, que acarreta em uma proximidade de 20.645, quarto maior valor encontrado. Da mesma forma ocupa a quarta posição ao se considerar a capacidade de intermediar diferentes partes da rede, com grau de intermediação de 13.402. Em relação ao conjunto total de relações estabelecidas, este ator ocupa a sexta posição mais alta, com centralidade geodésica de 35.250.

Na análise da centralidade de informação, considera que o fluxo da informação em uma rede, pode utilizar qualquer canal de comunicação disponível, que nem sempre é o mais curto. Para a análise dessa medida, não considera-se quem transmite informação para quem, mas a existência ou não de um caminho em que a informação possa fluir. A informação é disponibilizada quando as relações sociais, baseadas em confiança se estabelecem. Esta medida também foi utilizada por permitir a inclusão dos atores extrarede.

Analisando os dados apresentados no quadro 5, observa-se que os seis principais atores mantém suas posições, respectivamente PV 16, PV6, PV4, PV17, PV21 e PV1. Assim se confirma serem estes seis atores aqueles com maior capacidade de intermediar informações e assim, influir na atuação da rede.

Atores da Rede			
Ator	C Info	Ator	C Info
PV16	0.894	PV3	0.746
PV6	0.878	PV15	0.731
PV4	0.871	PV20	0.728
PV17	0.857	PV19	0.726
PV21	0.846	PV13	0.698
PV1	0.844	PV18	0.698
PV12	0.840	PV7	0.674
PV5	0.827	PV10	0.623
PV31	0.825	PV14	0.604
PV23	0.805	PV24	0.478
PV29	0.804	PV25	0.430
PV28	0.800	PV9	0.390
PV22	0.799	PV11	0.330
PV32	0.798	PV33	0.224
PV2	0.780		
PV8	0.779		
PV27	0.779		
PV26	0.750		
PV30	0.747		

Atores extrarede			
Ator	C Info	Ator	C Info
E116	0.841	E81	0.610
E87	0.816	E83	0.604
E50	0.815	E123	0.600
E79	0.802	E62	0.598
E58	0.775	E120	0.596
E127	0.748	E59	0.597
E85	0.722	E72	0.595
E131	0.703		
E40	0.697		
E75	0.679		
E87	0.674	ESTATISTICA	
E100	0.652	Média	0.546
E48	0.626	Desvio Pad	0.176
E61	0.624	Soma	71.523
E113	0.621	Variância	0.031
E96	0.617	Soma Quad	43.113
E45	0.613	Mínimo	0.090
E38	0.611	Maximo	0.894
E47	0.610	N de Obs	131.000

QUADRO 5: Centralidade de Informação

O quadro mostra ainda 26 atores extrarede, que também detém alta capacidade de influir nessa rede. Este conjunto de atores, já evidenciado no mapa geral de relações da rede, tem capacidade de influir diretamente na rede, até porque, estes atores tem características sociorelacionais bastante próximas àquelas dos integrantes da rede, podendo representar potenciais apoiadores de organizações do terceiro setor.

4.4 Características sociorelacionais

Esta seção trata das características sociorelacionais, baseadas na amizade e conhecidos próximos. Posteriormente estes dados agrupados foram analisados com a utilização da técnica do incidente crítico, com dados obtidos da análise das entrevistas. Também foi feita a mesma análise para a reputação interpessoal dos integrantes da rede.

4.4.1 AMIZADE

Nesta seção serão observados os aspectos que levaram a origem e os principais aspectos que envolvem relações sociais de amizade. São identificados na amizade, a honestidade, a disponibilidade de servir e ouvir, a homofilia, o convívio extraprofissional, o aconselhamento, o respeito, a complementaridade e a intermediação. Identifica-se ainda que o compadrio enquanto processo de integração do amigo à família é recorrente nestas relações.

4.4.1.1 Honestidade

Esta foi a categoria mais observada nas falas dos respondentes, principalmente como elemento gerador da amizade. Ela aparentemente está ligada a percepção de previsibilidade do comportamento do outro. Isso pode ser observado nas falas de I5 “começou a se uma admiração mutua pela forma honesta de fazer as coisas”, S9 “A repetição das experiências, a constância do que ele sempre vai fazer é um muito importante para mim.” e I5 “[amizade começou] pela forma de agir, transparente, de dizer o certo e o errado”.

Essa observação encontra-se alinhada com os estudos de Bukowski et al.. (1996) dos elementos formadores da amizade na infância e juventude e ,no ambiente profissional, confirmam as observações de Scott e Judge (2009). Podem também ser compreendidos como confiança baseada nas relações já que pode permitir a compreensão da identificação, quando os atores percebem os demais com características pretensamente suas, e da reciprocidade social positiva, quando a resposta positiva estimula o estreitamento das relações.

4.4.1.2 Disponibilidade de servir e ouvir

O principal elemento observado nas relações de amizade observado na pesquisa foi a disponibilidade mútua, que pode ser observada especialmente na fala de R5 “inúmeras vezes nós nos deparamos com situações a onde a posição dele de apoio, de afeto, de cumplicidade, de estar junto, inúmeras vezes isso aconteceu me confirmou que essa amizade merece o investimento.”

A disponibilidade em ouvir parece ser o principal elemento dessa categoria, como percebido das falas de S8 “Ela pergunta se eu estou bem e fica pra ouvir a resposta.”; R5 “é uma pessoa com quem sento, converso, falo dos meus sonhos, falo dos meus desejos, falo das minhas dificuldades, falo dos meus insucessos assim como eu tenho certeza que estou pronto para ouvi-lo.”;

Note-se que estas falas focam nos problemas do respondente, mas também existem falas alinhadas com a posição de ouvinte do respondente como o caso de S10 “Se ele tem problemas de família, vem e senta e conversa. Na verdade ficou uma verdadeira relação de parceria”

Mas também momentos de interação entre as partes, em que não se observa um direcionamento da discussão. É o caso da explanação de S10 “porque quando eu vou fazer uma janta, ele está sempre disponível. Então ele vem fazer a jantar e enquanto ele

tá fazendo a janta, a gente come lá junto e fica conversando. Talvez a oportunidade faça o caso...”

Apesar da disponibilidade em ouvir ter esse aspecto dominante, perceber que o outro estará pronto em servir é elemento importante no processo de aprofundamento da amizade, como observado nas falas de R7 “é uma pessoa que a qualquer momento eu sei que se precisar ou ele precisar, estaremos prontos.” E R9 “aquela pessoa sempre disposta, sempre pronta para estar ali, pra te ajudar. É isso que me motiva a tentar buscar também esse meu lado ai, sempre. Inclusive já aconteceu de assalto na casa dele essas coisas todas e ai eu sai também as 4 da manha pra ir la pra casa dele.”

Observa-se ainda que determinados eventos possam ser críticos na constituição e aprofundamento da amizade. Isto pode ser observado nas falas de I5 “a gente teve uma empatia, ela tava passando por um momento difícil e a gente acabou se identificando.”, S2 “ela precisou de uma amiga e de uma confidente, acho que na separação dela, e na minha separação também, agente realmente foi muito presente uma pra outra”. Assim como a situação apresentada por S10:

“A amizade maior começou quando a filha nasceu com um problema em uma vista e começou a perder a vista. Aí começou aquele drama e também não tinha condições e dai a gente foi ajudando até que surgiu a oportunidade de fazer um transplante quando ela tinha três ou quatros anos.” (S10).

Estas observações estão alinhadas às observações de McEwan e Guerrero (2010), além do tempo poder ser encarado como recurso, que pelas características da vida moderna estar se tornando cada vez mais raro, o que o tornaria, portanto mais valioso. Observa-se aqui a reciprocidade social da confiança relacional, quando estes comportamentos levam a um aprofundamento da relação.

4.4.1.3 Homofilia

A percepção de semelhança de interesses e comportamentos para com o outro, foi mais um elemento identificado através das falas de I5 “ele é uma pessoa assim, com uma ética, uma postura ética muito forte. O meu estilo é assim também.”, S2 “é minha amiga desde tempo o colégio interno, porque ela foi minha colega, nós chegamos juntas lá, ambas do interior e tivemos dificuldades de se integrar...”, I8” ele é casado com a irmã da minha esposa, é um cara que eu gosto muito, a gente se apóia muito. A gente gosta das mesmas coisas.”, R8 “Gostamos das mesmas coisas, a gente gosta de cozinhar, nos tornamos grandes amigos, me identifico muito com ele”.

Este sentimento de igualdade parece ser significativo na consolidação das amizades, como demonstram as falas de S11 “não pode ter uma distancia muito grande porque a gente sente menor, ou maior” e R9 “tudo que eu faço que eu vejo que é bom e que de resultado eu, busco colocar ele também [...], eu acho que é muito mais fácil tu lidar com as pessoas, quando elas estão niveladas contigo”

Especialmente significativa neste sentido é a fala de S11:

“Eu sei que ele tem dificuldade como eu tenho, eu sei que ele tem problemas como eu tenho, e ai vai criando uma relação de confiança. Eu te diria assim, nós tivemos momentos de felicidade, de angústia. Eu nunca tinha me dado conta direito, acho que até tinha dado, enfim situações semelhantes, vidas semelhante, e confiança e não ouve nenhuma quebra de confiança.” S11

Observa-se, porém ainda, que nas relações de amizade, especialmente aquelas surgidas no ambiente profissional, nem sempre se originam entre atores que se percebem semelhantes. Em diversos casos antagonismos são observados. No ambiente interorganizacional, a fala de I6 é bastante significativa.

Ele foi transferido de uma área em que ele queria mudar umas regras. Eu marquei uma reunião e nos brigamos e feio e eu dizia que aquilo estava errado e ele dizia que tinha que ser assim. Tu sabe que o maior inimigo é aquele que se faz de amigo. Quando alguém diz ‘não é bom’ você pensa. (I6)

Nas relações interorganizacionais, pode ser abstraída das seguintes falas: S10 “Eu acho que nos éramos muito parecidos. Eu acho que as brigas (quando se conheceram) eram para cada dizer, que cada um tem um trintão e hoje nos estamos

juntos e as idéias, a gente compartilha.”, R8 “Eu odiava ele, depois viramos bons amigos, esse é um cara que eu daria um cheque em branco e a gente até conversou de fazer sociedade em algumas coisas, mas esse cara é um dos que eu tive essa sensação de total antipatia.” e S11 “Tive um arranca rabo sério com ele, porque ele não tinha todo o poder que ele achou que tinha. Não conseguiu vingar o negócio, com a gente. Então ele buscou depois uma aproximação, e foi o começo dessa grande amizade.”

Esta semelhança percebida pode estar relacionada com a compreensão de homofilia sugerida teoricamente por Lazarsfeld e Merton (1954), ampliada por Blau (1977) e também estudada por Van de Bunt (2005)

Essa característica pode aumentar os níveis de conhecimento do outro, como identificado na fala de R6 “você acaba se aproximando mais ou menos de uma pessoa ou outra em função de certa afinidade até de conversa. Às vezes se repete o mesmo assunto “cinquenta” vezes”. Este comportamento pode ser identificado como o laço forte proposto por Granovetter (1986) e com o conceito de identidade da confiança relacional.

4.4.1.4 Convívio extraprofissional

O convívio se apresenta como outro aspecto importante na consolidação da amizade. Isso se observa das afirmações de R9 “foi um convívio que mostrou as diversas atitudes dele que foram acontecendo que afizeram essa amizade” e S2 “agente sempre se dando força, e sempre juntos”. Este convívio pode ter início desde infância ou desde a escola e nos âmbitos familiares, profissionais e extra profissional.

Originados na infância são identificados nas falas de S10 “conheci ele no clube escoteiro, quando começamos a fazer atividades juntos a cada quinze dias. lá no grupo e fomos aos poucos nos conhecendo” e S10 “[nos conhecemos] dos escoteiros,”, S9

“somos amigos desde criança, estudamos juntos e quando nos formamos decidimos ser sócios”, mas em especial, na fala de S11:

“é amizade de infância, estudamos juntos, ficamos amigos, quinze anos separados, aí nos reencontramos, é uma coisa muito fraternal, fraternal, menos a ver com negócio do que com fraternidade mesmo, não tem outra explicação é amigo de infância de confiar, de a gente pode abraçar se for o caso chorar, e abrir o coração um com o outro.” (S11).

Amizades originadas nos estudos também são observadas como na fala de S10 “ela era secretaria da faculdade e a relação mais em contato de trabalho com o colégio do próprio colégio e aí nos fomos fazendo uma amizade que eu dizia assim eu posso contar com ela a hora que eu quiser eu posso telefona fazer isso fazer aquilo”

No caso de R8, este convívio escolar despertou outros interesses, no caso a música. Estes aspectos mantiveram a amizade até a vida adulta, como nas falas de S3 “eu fui colega da esposa dele de faculdade e depois eles vieram a ser meus clientes no escritório mas com uma outra empresa” e R8:

“ X Foi meu colega de aula desde a 7ª ou 8ª série, a gente tem uma afinidade muito grande por causa da música, a gente teve duas bandas juntos e tal, eu toco baixo e ele canta, fizemos algumas músicas juntos, ele depois claro, saiu do colégio, cada um seguiu seu rumo, mas a gente mantém aquele contato, faz janta, lembra das épocas boas, toca nossas músicas juntos de vez em quando, é um cara que eu gosto muito.” (R8)

O convívio e interesses comuns extra profissionais também pode solidificar as amizades. Este convívio apareceu na gestão conjunta de organizações sem fim lucrativo, como nas falas de I1 “então eu tinha ligações comerciais com ele, com uma amizade distante, depois ele era vice presidente, então me aproximei muito e na gestão seguinte veio a ser presidente, [...] mas eu falo com ele diariamente, este é meu amigo próximo, amigo mesmo.” e I5 gente não tinha na época uma amizade assim, mas depois que eu participei da gestão dele, a gente fez uma amizade muito grande

Este convívio pode ter origens curiosas, como a expressa por S8

“Eu tenho uma paixão, e a minha paixão é uma banda. Fuçando na internet achei um fã clube lá que tinha de tudo. Aí eu liguei pra moça lá e aí eu disse ‘ei, queria conhecer o teu material’, aí ela disse eu vou chamar umas amigas minhas pra jantar depois e foi nesse dia que eu conheci elas. De lá para cá se formou uma sincera amizade entre nós, a ponto de nos esquecermos de falar da banda as vezes.”(S8)

Outros interesses como esportes, gastronomia e crenças religiosas servem de motivação para o convívio entre as pessoas. Isso pode ser observado nas falas de R6 “Nós temos um grupo de jantas que nós fizemos isso já uns quinze anos. E a partir daí, ele foi convidado e passou a fazer parte praticamente todas semanas.”, S11 “a gente conversa demais, mais de futebol, aí a coisa vai, a gente sai do futebol aí, como hoje à noite, vamos fazer uma jantinha com as mulheres, as mulheres conversam, e gosto muito dele.” R07 “começou no cafezinho depois do almoço, foi estreitando, depois começamos a jogar futebol juntos, e aí a gente descobriu algumas coisas em comum assim.” E S10 “eu conheci ele e nós começamos a trabalhar na igreja.”

Os relacionamentos originados do convívio profissional são pouco mencionados, mas são evidenciados nas falas de S3e S8:

“Ele foi ser meu cliente em uma empresa anterior, gostamos do jeito um do outro e depois que eu troquei de empresa a amizade cresceu de vez.” E R6 “Ele presta serviço para nós de [], como ele é vizinho de B, que era meu vizinho de primário, e somos colegas de aula desde lá no início, começamos a nos encontrar sempre e a amizade começou.” (S3)

S8 eu conheci em função da profissão. E com X é assim, eu sou transparente pra ela e ela é transparente pra mim. Ela sabe até quando o meu tom de voz tá diferente o quê que eu tenho e eu também sei isso dela, ela sabe quando eu tô brava porque meu olho fica diferente.(S8).

Característico da interação social, este convívio nas amizades parece estar ligado à confiança relacional, já que podem ser identificados aspectos ligados tanto a identificação, como a reciprocidade social.

4.4.1.5 Aconselhamento

O aconselhamento aparece como provável consolidador e resultado destes elementos. As falas de C1 “eu sempre me aconselho muito com ela, mas mais eu sigo a dela do que ela a minha.”, S10 “Ele ia me dizendo uma coisa e dando conselhos e começamos uma amizade. É meu segundo pai (falando de pessoa mais velha). agora ele pede mais do que dá.”, R9 “ele sempre me liga pra pedir os meus conselhos.”, R10 “a

gente ia se aconselhar com ele. O que eu faço numa situação dessa? como é que tu agiria naquela situação?” S11 “eu reconheço que eu aprendi algumas coisas com ele bem importantes”

Estas falas, por tratarem de questões de foro íntimo, identificam a confiança relacional, pelos conceitos da identidade, quando se crê no fato do outro ser capaz de conhecer situações similares.

4.4.1.6 Respeito

O respeito quanto a forma de agir e pensar, nutrido entre as partes envolvidas na relação parecem ser outro elemento significativo na relação. Isto pode ser observado nas falas de S3 “respeito e admiração mutua sabe é fundamental”, S5 “Dando espaço pra ela, quando ela queria falar ela falava, quando ela não queria falar eu não forçava. E ai acabou que, aquela coisa de a gente sempre tá perto uma da outra e tal, às vezes ela entrava num assunto e eu ia dando minha opinião.”, R9 “nunca vi ninguém falar mal dele também, é uma pessoa diferenciada pra mim.” e R5 “Então nós nos aproximamos muito pela simplicidade, pela maneira como ele tratava a minha família, pela maneira como ele tratava a minha esposa com respeito e com educação, a esposa dele conosco.”

Quando a amizade se expande ao nível profissional, com a constituição de sociedades, esse respeito parece ainda mais importante. Já que, como exemplifica R6: “A gente já passou realmente situações muito difíceis na empresa e que a gente sabe que realmente as coisas só sobreviveram, só aconteceu em função da gente realmente ter uma amizade muito forte, um respeito muito grande.”

É o respeito que pode evitar, em amizades de pessoas de gêneros distintos, o desenvolvimento de um relacionamento mais afetivo, como demonstra a fala de R7 “em determinados momentos a gente até se perguntava, porque em nenhum momento, sabe uma relação assim oh, de pessoas muito íntimas poderem ter se tornado algo a mais, e justamente por esse respeito tão grande e tão forte”

4.4.1.7 Complementaridade

A complementaridade nas amizades é observada nas falas de “R8 pessoa que eu confio muito, brigo muito, por causa que a gente diverge muito de opinião. Eu não gosto de abrir mão do meu ponto de vista e ela também não, mas é muito gente boa.” e S10 “somos diferentes. Ele é médico, mas não só porque ele é médico não. Ele é muito metódico e eu não sou.”

4.4.1.8 Intermediação

Muitas das relações de amizade que se existentes foram estabelecidas a partir da intermediação de familiares, como demonstra a fala de S2 “através de nossos filhos, eles se conhecem através do colégio, a minha menina e a filha dela, elas estão juntas desde primeiro grau.”, ou de outros membros de grupos de amizade, como demonstram as falas de I5 “Para entrar na Confraria em que ter uma pessoa que indique tem que ter um QI e foi ele que me indicou” , R9 “ foi por questão de outros amigos, então ele é um pouquinho mais novo do que eu, mais por intermédio, de outros amigos, pela proximidade da casa, entre os amigos, daí ele estava sempre junto daí a gente se conheceu nesse meio ai.e depois é claro que a gente foi evoluindo ai essa amizade” e R7 “através do nosso grupo de amizades de casamento, onde a princípio eu vim a conhecer o marido dela, por fim em contrapartida ela e a gente mantém assim uma amizade de muitos anos.”

4.4.1.9 Compadrio

Uma das conseqüências das relações de amizade, certamente influenciada por aspectos socioculturais, em especial a educação cristã característica da maioria dos respondentes, foi o surgimento de relações de compadrio entre eles, tendo sido evidenciadas 23 relações de compadrio entre os 33 respondentes. Enquanto resultado de um processo, a fala de R1 é bastante significativa: “O (sócio) e eu almoçamos juntos final de semana, jantamos juntos, jogamos juntos, vamos para a praia juntos e ele agora é padrinho da minha filha.” e R7 é minha vizinha. A conheci e ela acabou sendo madrinha da minha filha mais velha e eu sou madrinha da menina dela que foi adotada inclusive e que a adoção veio através de mim”. E R5:

R5 não que nós não nos dávamos, mas nós não nos dávamos com a mesma intensidade que nós viemos a nos dar em São Paulo, o fato de nós estarmos longe da base, isso nos aproximou ao ponto de eu ser padrinho do filho dele.

O compadrio, no entanto não é resultado, mas sim o agente aglutinador da relação de amizade, como surge da fala de R7 “eu conheci ela através do marido, fui madrinha de casamento e depois a gente sempre conviveu e viajou muito em função da relação das filhas.” ou da fala de R4

R4 [por motivos profissionais] fomos tendo assim um relacionamento quase que diário. Esse meu amigo casou ... ele me deu a filha para ser padrinho de batismo, aí começou em vez de se freqüentar uma vez por mês, passou a freqüentar uma vez por semana, ir lá pegar a guria no colo, convidar pra passear junto quando a guria começou a caminhar então, dar a mão, levar pra casa, então começou um relacionamento semanal, depois começou diário.

Alem disso, parece surgir uma situação de compadrio informal, em que as pessoas elevam pessoas estranhas à família a esta condição, mesmo sem o reconhecimento público desta situação. Esta observação pode ser percebida das falas de S2 “aí agente começou a se falar, começamos por telefone, depois a nos encontrarmos no clube. Hoje nos entendemos, melhor que com as nossas irmãs e as nossas filhas também tem esse mesmo grau de amizade” S9 “esse aqui é meu afiliado de vocação, porque ele não me foi dado para batizar”, ou S9 “tem uma questão extra família e mais de amizade e o irmão não da família e uma afinidade de pensamento, de crescimento.”

Também se observa a mesma situação, quando os amigos apóiam a integração das famílias pelo casamento de seus membros. Isto se observa no caso de R5 “nossos filhos acabaram namorando, meu filho mais velho acabou namorando a filha dele”

Foi observado um profundo orgulho e satisfação do respondente ao referenciar estas situações de compadrio. Este conjunto de observações referentes ao compadrio alinha-se às conclusões de Pine (2008), desta como consequência e ao mesmo tempo geradora do aprofundamento das amizades.

4.4.2 CONHECIDOS PRÓXIMOS

Nas amizades de negócios as relações sociais tem parametros distintos, devido ao menor grau de auto revelação de Starzyk et al.. (2006). Assim, aqueles definidos como amigos de negócios, são pessoas próximas, mas que o ator não tem a mesma capacidade de expor-se, como com um amigo. Essa diferença leva a identificação características, que em certos casos é diversa no tocante a essas pessoas.

4.4.2.1 Honestidade

Em termos de honestidade, parece haver uma constante I1 “tem que ser honesto, tem que ser pontual, tem que ser de palavra, tem que estar pronto para o que der e vier, e ele está.” ou ainda S3 “Ele tem uma personalidade muito forte, tem que saber lidar, mas é uma pessoa honesta. Quem não é fiel nas pequenas coisas, não será fiel nas grandes”.

Independente do tipo de relação, de relação de amizade ou conhecidos próximos, a honestidade é fundamental nas relações mais próximas. Essa observação por estar

alinhada com o conceito de confiança de Rousseau et al. (1998), da necessidade de previsibilidade do comportamento do outro.

4.4.2.2 Homofilia

A homofilia também aparece nas relações de amizade de negócio, porém em menor intensidade, e pode ser abstraída das falas de R2 “Por que ela é parecida comigo” ou S1” pelas ações, pelo caráter, pelo histórico da vida dela que sempre foram dentro dos padrões meus também de criação.”

Também nos conhecidos de negócio, umas divergências iniciais no relacionamento são observadas. A fala R1, “A gente implicava muito com ela (futura sócia), eu sempre fui extrovertido e implicava. Diversas vezes a fiz chorar e dava cada alfinetada nela.”, demonstra bem essa situação. De uma relação inicial tumultuada a uma amizade de negócios que culminou em uma sociedade bem sucedida e duradoura.

Outro elemento que sobressai da análise das entrevistas é percepção de igualdade entre o par relacional. Isto pode ser observado na fala de I1 “A gente se aproximou muito quando ele, um homem de muito mais sucesso me disse: ‘eu admiro muito o teu modo e te invejo’. Ele que é o maior empresário próximo, e eu sou um pequeno empresário. Isso mexeu muito comigo e me deixou aproximar dele.”

A fala de R5 reforça esse aspecto:

“É um empresário visionário, que eu tiro o chapéu, um cara fantástico e tal, mas que eu tive esse privilégio de ter decidido deixar a empresa e deixei a empresa com ele me pedindo “pelo amor de Deus” para eu permanecer e ouvir isso de um empresário do porte como é o X, um cara assim de expressão e tal, isso me deixou bastante satisfeito.” (R5)

Quando essa barreira da diferença de tamanho se rompe, pela elevação daquele que se considera inferior, e os atores sociais percebem-se iguais, também estão mais dispostos a expor-se de forma mais aberta, o que amplia o nível de auto-revelação.

4.4.2.3 Disponibilidade em ouvir e servir

A necessidade das pessoas serem ouvidas e sentirem-se diferenciadas encontra-se sempre presente. Assim, mesmo nas relações de amizade de negócios a importância da disponibilização de tempo e atenção aos demais aprofunda as relações. A disponibilidade em ouvir aos outros pode ser observada na fala de R3 “A pessoas querem é desabafar, então é melhor emprestar o ouvido”.

Mas no ambiente organizacional, a disponibilidade envolve o atendimento de necessidades pessoais e profissionais, como se observa das falas de R2 “sempre que eu precisava de alguma coisa da empresa, ela sempre foi parceira, e depois também, no meu novo emprego, eu ligo pra ela e ela me ajuda sempre que pode.”, S10 “se você pedir uma coisa dele, ele vai até o fim para buscar.” e R3: “tu me empresta?” Ele também, se ele precisar de algum favor, vem aqui...”

Também se observa neste grupo o reconhecimento da disponibilidade para o exercício de atividade social ou voluntária, como na fala de R1 “Ele é bem social, então é uma pessoa que certamente tem diversos amigos, quer dizer, amigos próximos; é uma pessoa que está bem envolvida fazendo diversos trabalhos filantrópicos, sociais, é presidente de entidade” e S1 “O admiro muito pela capacidade solidária dele, ele tá metido em todas é Cruz Vermelha, qualquer coisa que acontece na cidade tu chama ele.” ..

4.4.2.4 Aconselhamento

O aconselhamento parece ser uma prática tão comum nas relações de amizade de negócios, como nas amizades. A principal mudança encontra-se no conteúdo da comunicação. Enquanto na amizade as temáticas discutidas giram em torno de questões

de foro íntimo, nos conhecidos de negócios, o aconselhamento se dá de forma quase exclusiva em torno de questões relacionadas ao ambiente profissional.

Estas observações podem ser extraídas das falas de R1 “B também é cliente. A gente se fala toda semana, conversa sobre a empresa, dá alguns conselhos, aquelas alfinetadas, provocadas; estamos juntos porque somos clientes da empresa deles.”, C1 “eu sempre me aconselho muito com ela, mas mais eu sigo a dela do que ela a minha.” e R10 “ele dá acesso a informações novas, a questões novas. É uma pessoa também que sempre busca estar atualizado.”

A reputação das pessoas neste nível de relação não influi significativamente, de forma que executivos bem sucedidos estabelecem relações com pessoas com nome mais crítico. É o que se pode abstrair da fala de R7:

“Quando eu o conheci, eu tinha uma noção dele, pelo que a gente ouvia, pelos comentários, de uma pessoa assim tipo falcatura, compra não paga, faz isso e eu vindo assim a conhecer ele, a respeitar ele e ver o outro lado. Essas coisas que ele faz, são porque ele é uma pessoa meio ingênuo, no bom sentido, que tu vê que ele é tipo um menino meio que perdido na coisa, mas que não é por maldade. Daí tu diz pra ele: ‘mas vem cá, tu tá numa situação complicada, como é que tu fizeste isso?’, ‘ah pq tu vê que é para a família.’”
(R7)

A diferença de idade também surge como determinante na questão do aconselhamento, como exemplifica a fala de R10 “ele sempre buscou, por ele ser mais velho do que eu, uma pessoa mais velha, me dar muitas dicas”.

4.4.2.5 Convívio

A forma de convívio predominantemente citada nas relações com amigos de negócios neste grupo analisado foi em atividades extra profissionais, vinculadas a ações classistas e atividades não remuneradas, como demonstram as falas de II “Ele foi presidente do EVENTO e me convidou pra ser vice. Fizemos o EVENTO maravilhoso e ainda hoje somos muito ligados. Então fiz muita amizade com ele paralelo aos laços de

parentesco, é praticamente o único parente que eu tenho muita proximidade.” R9 “ele é o 1º vice, provavelmente será o próximo presidente, ele vem toda a semana aqui, converso muito com ele, conto muitas coisas pra ele, me convida pra ir na casa dele, pra churrascos.” e S7 “ele tem a minha idade, eu o visitava esporadicamente (profissionalmente). No Lions eu aproximei a minha amizade com ele. Eu fui presidente do EVENTO e convidei ele para ser meu financeiro. Isso, há trinta anos passados e estamos juntos ainda.”

O convívio em atividades sociais também surge como elemento importante, exemplificado na fala de I 5 “A Confraria [do vinho] é uma janta uma vez por mês, onde encontra todos os amigos, você degusta um vinho você discute tudo, brinca com o outro, uma troca de informação muito importante, uma amizade.”

A família surge também nas relações de amizade de negócios como importante. Como se identifica nas seguintes falas: R2 “Sou muito amiga da mãe dele. Sempre achei ele bem dinâmico, bem maduro, eu acho que pra idade dele ele é maduro então nesse aspecto eu sinto confiança nele, acredito no trabalho dele.”; S1: eu tinha bastante convívio com o pai dela, em função do meu pai e o pai dela eram muito próximos, , e como ela assumiu a direção da empresa eu tenho mais contato, mas ela é uma pessoa bem agradável e também pulso firme.

A família acaba por intermediar contatos na relação. Um exemplo disso é a fala de R1 “Ela e minha esposa fizeram curso para gestantes juntas; nós conversamos com frequência e trocamos muitas informações sobre o mercado.”.

Da mesma forma, contatos oriundos da infância ou de larga duração também são mantidos e externado, como na fala de S1 “porque a gente se criou junto, estudou junto, e até hoje a gente tem mais aqueles relacionamentos afetivos.” e de S1 “é uma pessoa muito querida que eu assisti toda a trajetória, ele trabalhou com meu pai inicialmente...”

O convívio durante a formação acadêmica e em especializações também se apresenta de forma significativa, como demonstrado nas falas de R7 “nosso convívio vem da ação empresarial mesmo. De tu estares em cursos e tal e os outros amigos mesmo assim de conhece um conhecido, que conhece que não tá na turma mas que vem, então pelo núcleo de amigos e tal.”, ou R1 “Fomos colegas de faculdade [...]

formamos aquele grupo e começamos a nos encontrar fora da faculdade e a coisa veio amadurecendo.”, e S9 “nossa amizade é natural. Desde fazer trabalho de escola juntos, desde a gente se conhecer, desde conhecer as famílias. A gente vê que são famílias sérias e simples.”

As atividades extra profissionais também impactam nas relações de amizade de negócio, sendo que destas se destacam, neste grupo, a atividade religiosa, S4 “nos conhecemos no encontro de oração.”, R3 “Nos conhecemos no encontro de oração. Esses dias, eu saindo de cá e indo pro grupo de oração, eu vi ela. “Preciso falar contigo!”, chorando. Contou umas coisas, lá, da vida particular dela.”

Especialmente significativo desse convívio ligado a atuação religiosa é o caso de I5, que afirma:

I5 “Eu fui escolhido festeiro da comunidade. Tinha de escolher meus colaboradores na organização da Festa da Igreja. Passamos o ano correndo as paróquias da região. Foi lindo. Ele era meu colaborador e passamos muitos dias depois da missa, tomando vilho e comendo nas paróquias do interior. Isso me fez admirar ele muito.”

A atuação junto a entidades de classe representa para este grupo, um espaço de interação e convívio social bastante significativo. Essa conclusão se extrai das falas de R7 “Atividades como as entidades, viagens etc. servem pra fortalecer e fortificar esse processo, porque fora do ambiente profissional, as máscaras caem e novas máscaras são vistas e aí tu consegue ter uma opinião completa das pessoas.”, R10 “foi por causa da entidade, então eu quando eu necessitava por muitas vezes é, recursos financeiros essas questões, tratar de problemas das entidades, ele sempre se mostrou uma pessoa extremamente preocupada e solidária então, e aí, claro começamos a nos relacionar.” e R10 “em jantares essas coisas ai, e na entidade também, porque ele já foi presidente, então por esse meio, a gente se reúne muitas vezes para jantas e para almoços.”

4.4.2.6 Respeito

O respeito identificado, trata de uma análise geral da história pessoal que o respondente percebe em relação daquele com que mantém a relação de amizade de negócios, como retratado na fala de R11: “Ele é um, que pelo respeito, pelo que ele construiu pela idéias e questionamentos e pela vivencia, é importante para mim.”

Mas também é compreendida pela postura profissional ou frente a dramas pessoais, como observado nas falas de R1 “É uma pessoa que pensa para frente, que tem visão que busca o conhecimento Inquieta nesse sentido.” ou R3 “ele estava enfermo já há muitos anos e se alimentava por sonda. Nunca reclamava e sempre tinha um sorriso. O exemplo dele me deu a força de continuar minha vida, de, de dar sentido à vida, me marcou para sempre.”

Também nota-se o respeito percebido na forma do trato com os demais, como na fala de R12 “ela se da com todo mundo, sabe ela não é, porque ela tem sucesso, ela tanto fala contigo, quanto ela fala com papa. As pessoas têm a mesma importância como pessoa.”

4.4.2.7 Complementaridade

Os respondentes, especialmente nas relações de negócios, não procuram conexões isomórficas, ou seja, com pessoas que lhes sejam próximas, mas também, com muita frequência, procuram pessoas com posturas e posições antagônicas. Esta observação é extraída de falas como a de R10 “Ele dá o contra-ponto comigo, ele mais político e eu mais técnico. A gente tem uma sintonia bem interessante. A gente discute muita coisa porque ele consegue, ele tem também essa visão, de receber informação.”, mas também na fala de S10:

“Ele até enche o saco demais, mas em compensação, eu aprendo demais. eu digo: isso serve, isso não serve, então eu pego aquilo que serve e o que não serve, eu esqueço. Ele é muito desbravador, então tem muitas questões que falar e no meio disso você pegar uma ou duas linhas aqui tem interesse.”

Observe-se nestas falas a relação da amizade com o acesso a informações e formas de análise distintas procuradas pelos respondentes, uma forma quase utilitarista de convívio. Esta postura foi observada também anteriormente nas relações de amizade, em que relações surgidas em ambiente de trabalho acabaram por superar a barreira da auto-revelação.

4.4.2.8 Rede de relacionamentos

Ao contrário das relações de amizade, onde a rede de relacionamentos das pessoas com as quais os atores se relacionam é menos importante, a rede de relacionamentos das pessoas assume uma posição significativa, como atributo daquele com quem se mantém uma relação de amizade de negócios. Este aspecto pode ser observado nas falas de S9 “tu tens que contar e se relacionar com as pessoas do teu meio”, ou S10 “Ele tem muito relacionamento, então isso para abrir a porta em tal lugar, é fundamental, ele está sempre disposto.”, S9 “a gente tem que conhecer o negocio deles, então algumas coisas são abertas desse negócio, para manter uma relação e, no nosso serviço, é fundamental manter a teia de *networking*.”

Essa característica pode também demonstrar essa característica utilitarista observada na complementaridade. Assim as pessoas podem vir a aproximar-se de pessoas com as quais elas percebem a possibilidade futura de benefício na relação, que pode ou não se concretizar.

4.4.2.9 Intermediação

A intermediação é percebida da mesma forma que nas relações de amizade. Essa intermediação pode ser oriunda da família ou do ambiente profissional, como descrito nas falas de S1: “A conheci desde criança, porque ela é prima de A. Assim, ela participava praticamente de todos os nossos encontros familiares, e a gente se aproximou.” e R8 “meus melhores amigos no trabalho, a maioria acho que foi [conhecida] através de outras pessoas.”

Analisando o número de citações de cada categoria mencionada, tanto para as relações de amizade, quanto para as relações de amizade de negócios, apresentada no quadro 6, pode-se observar diversos aspectos.

Dentro da técnica do incidente crítico, foram retiradas durante as entrevistas as cinco características principais das pessoas citadas nas relações sociais. Estas características foram posteriormente analisadas a procura da existência de sinônimos e estes foram reagrupados até a identificação de dez categorias percebidas nas relações sociais. Foram observadas 141 citações mencionadas pelos 33 respondentes.

Estas citações foram agrupadas em disponibilidade de servir e ouvir, homofilia, honestidade, aconselhamento, convívio, respeito, complementaridade, rede de relacionamentos, intermediação e transparência.

A disponibilidade de ouvir e servir é o aspecto mais citado, com 26 citações. Isto pode dever-se às mudanças da vida cotidiana, em que o tempo se torna cada vez mais raro, tornando-se assim, cada vez mais um recurso valioso.

A disposição em ofertar este recurso parece estar ligado a percepção de importância que o indivíduo assume, quando é chamado a ouvir. Além de, ao saber mais sobre o outro, este pode se aperceber detentor de créditos sociais, como já teorizado por Marschal (1984), assumindo assim o ouvinte, posição superior no arranjo social do grupo.

	Disponibilidade	Homofilia	Honestidade	Aconselhamento	Convívio
PV1	1	1	1		
PV2		1	1	1	
PV3	1	1	1	1	
PV4	1		1	1	
PV5	1	1	1	1	
PV6	1	1	1	1	1
PV7	1				
PV8	1		1		
PV9	1	1			1
PV10	1	1			1
PV11	1		1	1	
PV12		1			1
PV13	1	1		1	
PV14		1			1
PV15	1		1		
PV16			1	1	1
PV17	1	1	1	1	
PV18	1	1	1	1	
PV19	1	1	1		
PV20	1	1	1	1	1
PV21		1	1		
PV22	1	1	1		1
PV23	1	1	1		
PV24	1	1			
PV25	1	1	1		1
PV26		1	1		1
PV27	1	1			1
PV28					
PV29	1			1	
PV30	1	1	1	1	
PV31	1	1	1		
PV32	1	1	1	1	1
PV33	1	1			1
SOMA	26	25	22	14	13

Quadro 6: Citações das categorias de confiança das relações sociais da rede

	Respeito	Complementaridade	Rede	Intermediação	Transparência
PV1					1
PV2	1				
PV3					
PV4					1
PV5					
PV6			1		
PV7		1	1	1	
PV8		1	1	1	
PV9			1		
PV10		1	1		
PV11	1				
PV12			1	1	
PV13		1		1	
PV14		1			1
PV15	1		1		
PV16		1	1		
PV17	1				
PV18	1				
PV19	1				
PV20					
PV21			1		1
PV22					
PV23	1				
PV24	1			1	
PV25					1
PV26			1		
PV27		1		1	
PV28					
PV29		1		1	
PV30	1				
PV31		1		1	
PV32					
PV33	1				1
SOMA	10	9	8	8	6

Quadro 6: Citações das categorias de confiança das relações sociais da rede (cont)

A disposição em falar pode advir da necessidade de externar uma dada inquietude, mas também, uma forma de aproximação entre os atores de uma dada rede. Assim, este aspecto pode ter essa dupla função neste conjunto relacional.

Saber que o outro está disposto ao atendimento de uma dada necessidade assim atua de duas formas. Uma é o reconhecimento da superioridade do outro em alcançar aquele recurso necessário pelo indivíduo, como pela própria obtenção do recurso. A homofilia, com 25 citações é o segundo elemento mais identificado nas relações sociais

estabelecidas. A percepção de igualdade dos pares parece fundamental para a união e coesão, tanto destes, como da coletividade. Assim, redes assim estruturadas poderiam ser mais ativas.

A honestidade é outra característica relevante, tendo sido citada por 22 respondentes. Tal relevância pode estar associada à expectativa de inexistência de posturas oportunistas e se encontra tanto nas relações de amizade, como nos conhecidos de negócio. Nas amizades esse comportamento pode estar relacionado não utilização de informações de foro íntimo de forma pública ou contra o interesse dos respondentes.

Nos conhecidos de negócio, da mesma forma, informações de interesse profissional são trocadas e utilizadas, além de contatos serem intermediados. A utilização indevida destas poderia, desta forma, repercutir negativamente na organização.

O aconselhamento, evidenciado em 14 entrevistas, encontrou-se presente em ambos os níveis relacionais, distribuídos de forma bastante homogênea. Este comportamento parece assim, estar associado ao processo de interação social, em que as pessoas partilham informações em busca de novas perspectivas para a solução de suas questões.

O respeito, mencionado por 10 respondentes, aparece nas relações de amizade, mais como postura em relação ao indivíduo. Trata, portanto mais da capacidade do indivíduo em sentir-se respeitado, enquanto que nos conhecidos de negócio, trata mais da percepção coletiva de respeito para com os demais.

A complementaridade e a rede de relacionamentos, com nove e oito referências respectivamente, aparecem com alta predominância nas relações de amizade de negócios, transmitindo a idéia de se tratarem de características percebidas e consideradas em relações mais de cunho utilitarista.

A intermediação, com oito citações e aparecendo tanto nas relações de amizade, como nas amizades de negócio, e a transparência com seis citações também aparecem como categorias a serem consideradas.

Posteriormente, considerou-se o grau de importância percebida dos respondentes em relação a cada categoria, considerando-se a pontuação da importância percebida, considerando uma pontuação de um a cinco em cada item, e a média daqueles que responderam ao quesito, apresentado no quadro 7.

	Honestidade	Homofilia	Disponibilidade	Convívio	Aconselhamento
PV1	4	1	3		
PV2	5	2			3
PV3	5	3	4		2
PV4	3		4		1
PV5	5	3	4		2
PV6	1	5	1	4	2
PV7			5		
PV8	4		2		
PV9		5	1	4	
PV10		5	4	2	
PV11	3		1		4
PV12		5		4	
PV13		4	2		3
PV14		2		5	
PV15	4		3		
PV16	4			5	2
PV17	5	2	3		1
PV18	5	3	1		2
PV19	3	4	1		
PV20	5	2	3	1	4
PV21	5	3			
PV22	3	5	4	2	
PV23	4	5	3		
PV24		5	1		
PV25	5	2	3	1	
PV26	5	2		4	
PV27		4	5	2	
PV28					
PV29			3		5
PV30	2	3	4		1
PV31	5	3	1		
PV32	5	1	4	2	3
PV33		5	1	3	
MÉDIA	4,091	3,360	2,731	3,000	2,500
SOMA	90	84	71	39	35

Quadro 7 Importância das categorias de confiança das relações sociais da rede

	Respeito	Complementaridade	Transparência	Rede	Intermediação
PV1			5		
PV2	1				
PV3					
PV4			5		
PV5					
PV6				3	
PV7		4		3	1
PV8		3		1	5
PV9				3	
PV10		1		3	
PV11	5				
PV12				2	3
PV13		5			1
PV14		3	4		
PV15	2			5	
PV16		1		3	
PV17	4				
PV18	4				
PV19	5				
PV20					
PV21			4	2	
PV22					
PV23	2				
PV24	2				4
PV25			4		
PV26				1	
PV27		3			1
PV28					
PV29		4			1
PV30	5				
PV31		4			2
PV32					
PV33	4		2		
	3,400	3,111	4,000	2,375	2,250
SOMA	34	28	24	19	18

Quadro 7: Importância das categorias de confiança das relações sociais da rede (cont)

A honestidade passa a ser o elemento mais importante, detentor da maior pontuação, com 90 pontos alcançados, e com média de 4,091, superando a Disponibilidade de ser e ouvir e homofilia. Isto se dá porque, mesmo citado por menos pessoas, estas o consideraram mais importante em suas relações.

Com 84 pontos, segunda maior pontuação, e média de 3,360, terceira maior média, a homofilia mantém a sua importância enquanto categoria de análise. A disponibilidade surge com a terceira maior pontuação, 71 pontos, mas com média de

2,731, ou seja, mesmo muito presente entre os elementos constituintes da confiança, este a disponibilidade não desponta como o mais importante para as pessoas.

Convívio e aconselhamento com ocupam a quarta e quinta posições em pontuação(39 e 35 pontos respectivamente), mas ao se analisar as médias ficam em oitavo e nono (3,000 e 2,500). Isso indica, que mesmo muito citada, estas características não se encontram entre as principais percebidas pelas pessoas, mas encontram-se presentes.

O respeito, mesmo obtendo apenas 34 pontos, obteve a segunda maior média, com 3,4000. Mesmo citado por poucas pessoas, estes o consideram de suma importância, como verificado na quantidade de pontuações 5 e 4 obtidas neste quesito. A complementaridade alcançou 28 pontos e 3,111 de média.

A transparência com apenas 24 pontos obteve a segunda maior média, de 4,000. Isso significa que esta característica é observada por um grupo pequeno de pessoas, mas estas lhe dão grande importância.

Redes de relacionamento e intermediação com 19 e 18 pontos respectivamente e médias de 2,375 e 2,250, são considerados os elementos menos importantes quando se consideram as relações sociais estabelecidas.

Este conjunto de dados permite identificar uma série de elementos na discussão. Inicialmente fica clara a diferença entre a amizade e a amizade de negócios. Enquanto a primeira tem um foco muito maior em aspectos afetivos e de foro íntimo, na amizade de negócios o utilitarismo se faz presente de forma consciente e com a consciência das partes, ou seja, ambas encontram-se conscientes de que existe uma finalidade econômica concreta e real, mesmo que imensurável na relação.

Este conjunto de características pode ser dividido entre aquelas que geram a relação, como a homofilia, complementaridade, rede de relacionamentos e Intermediação, e aquelas que a fazem evoluir, como a honestidade, disponibilidade, convívio, aconselhamento e respeito, sendo todos estes aspectos são exclusivamente pessoais, como pode ser representado na figura 12.

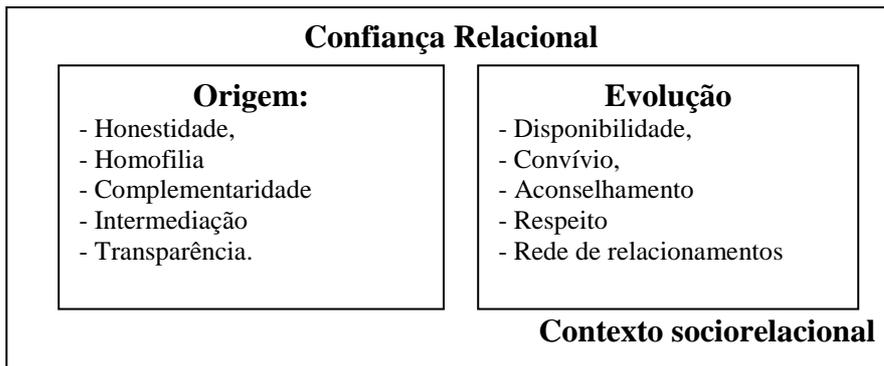


FIGURA 12: Origem e evolução da confiança nas relações sociais

Se a percepção de utilidade das relações de amizade de negócio encontra-se presente, então poderia ser possível que com o aumento dos níveis relacionais de uma rede, a partir da compreensão das características mais valoradas deste grupo, os atores pudessem tecer ações para salientar aqueles aspectos mais percebidos no grupo.

Os elementos valorizados em ambas as formas de relacionamento são distintas, de forma que, mesmo sendo claro para as pessoas as separações entre ambos os grupos, ela nos estudos organizacionais, ainda não se encontra clara.

Para o terceiro setor, que depende da cooperação de seus apoiadores, a compreensão das formas como aumentar a coesão e a união de sua rede de apoiadores por vir a assumir papel preponderante em sua manutenção e na de suas ações. Ao perpassar os princípios de apoio ao próximo para esta coletividade, esta estará disseminando muito mais facilmente entre aqueles a com quem mantêm laços relacionais.

4.4.3 REPUTAÇÃO PESSOAL

A reputação é aqui analisada como a impressão que se tem de uma pessoa, que emerge do coletivo. É assim, a imagem que a coletividade tem de uma determinada

pessoa sem necessariamente conhecê-la. As características determinantes de uma boa reputação, no caso pesquisado e sob as influências socioculturais particulares da região são: visão estratégica, honestidade, foco, domínio da técnica, rede de relacionamentos, respeito à equipe e as pessoas, coragem, humildade, capacidade de negociação e vendas e trabalho.

4.4.3.1 Visão

A visão referenciada pelos respondentes trata da capacidade de inovativa e imaginativa, como nas falas de I1 “Existem pessoas que são os empreendedores, que além da vocação eles enxergam além do horizonte e conseguem imaginar.” R1 “É uma pessoa que pensa para frente, que tem visão, que busca o conhecimento, inquieta nesse sentido.”, S2 “É uma pessoa que está na frente dos concorrentes, capaz de enxergar um nicho de mercado, ou algo totalmente desconhecido pelo mercado, ou que não está sendo trabalhado.” e S11 “criatividade, para saber se livrar dos pepinos e para estar se inventando sempre.”

A admiração percebida pelos respondentes quanto a essa característica pode ser sintetizada na fala de R6 “Você tem que ver o que tem no outro lado do monte, sem ter visto o que tem lá. Você tem que imaginar para chegar lá antes do outro e quem chega primeiro, chega ao pote do tesouro antes dos outros.”

Essa visão não envolve apenas esse aspecto inovativo e imaginativo, mas a dimensão estratégica. Esta observação pode ser abstraída das falas de S1 “Eu o admiro pela visão, também tecnológica, por que eles produzem altos equipamentos e assim tecnologia de ponta, exportando seus equipamentos”, ou R8 “é um cara que eu acho que sabe o que quer, ele tem uma visão muito exata do negócio dele.”, ou ainda R10 “A forma que ele usa um monte de coisas para conseguir antever alguns movimentos do mercado. A análise mercadológica dele também das necessidades da empresa, para poder suprir o mercado, que às vezes não está aparente no mercado.”

Essa visão independe de resultados, como observado nas falas de R10 “Ele tem uma visão assim, maravilhosa assim, porque ele conseguiu fazer um negocio que não tinha perspectiva nenhuma de, e em dez anos explodir.”, onde o resultado é público, ou S1 “Pelo empreendedorismo dele, pelas idéias, ele não é uma máquina, e ele tenta e já teve problemas com as empresas que ele abriu, mas mesmo assim ele não se rende.”

Uma dimensão intuitiva também pode ser percebida, como se observa das falas de S10 “ele pensa naquilo, que aquilo vai acontecer e acontece ? De vez em quando ele nem está na fabrica, e ele liga para a lá e diz que tem algo errado. Isso também acontece com as pessoas.” Ou na fala de S11 “Porque eles não sabem das armadilhas que tem aí. Eles tocam ficha e dá certo.”

Interessante também é a fala de R8:

É um cara que não vai ganhar horrores de dinheiro, mas é um cara que vai se dar bem na vida, e fazendo o que gosta. Acho que a felicidade não é só dinheiro também. Eu vejo que ele é um cara muito feliz, um cara muito alegre, faz o que gosta e tem um visão de expansão da clínica dele (R8)

Nela se identifica a percepção de que existem visões distintas de vida e que posturas que não envolvam um maior nível de sucesso financeiro também podem ser reconhecidas como geradoras de uma reputação positiva.

4.4.3.2 Honestidade

A honestidade é percebida em falas como as de: S3 “Ele é uma pessoa com muitos anos de trabalho, tremendamente honesto, que faz o melhor para o cliente.”, R8 “É um cara muito honesto que tem uma visão boa das coisas, um cara que, pelo que eu vejo, não quer atropelar tudo, pisar no pescoço pra favorecer o seu bolso, eu acho que as pessoas lá na frente vão levar isso em conta.”

Essa característica pode estar ligada a aspectos culturais, mas a palavra e a honra aparecem de forma clara em falas como as de R6 “O que dizem, tem que ser cumprido, não precisa tá no papel.” I5 “Pra mim vale mais a palavra do que a assinatura, e ele cumpre o que diz” I5 “Aquele que promete tudo e depois a pessoa vai tentar ligar e não consegue contato nunca mais... Não tem chance.”

4.4.3.3 Foco

O foco e a persistência é outra característica relevante no grupo analisado. Isso pode ser observado em falas como de R7 “ele traça uma meta e vai em frente. É um trator.”, S9 “Ele focou e deu qualidade ao produto. Só compra matérias primas da melhor qualidade e máquinas de ponta.” e R5 “Ele foi para lá com um propósito e não podia abandonar sua missão e não desistiu nunca.” “

4.4.3.4 Técnica

O domínio da técnica envolvida na atividade gera reconhecimento coletivo. Isso pode ser abstraído das falas de : S11 “o domínio da técnica, acho que tem que ter. O cara tem que saber ao certo o que ele vai fazer.”; S2 “não precisa ser inteligente nem estudado, mas tem de saber muito do que está fazendo.

Da mesma forma, o domínio e utilização de técnicas de gestão também são reconhecidos. Tal observação pode ser abstraída das falas de: R7 “Ele é um executivo altamente competente. Não é só o conhecimento do mercado que ele atua, mas essa competência principalmente faz o sucesso dele.” e R8 “Ninguém engana ele, digamos

assim, ele tem muito controle e consegue gerir muita coisa ao mesmo tempo, essa capacidade de gestão dele é que vai fazer com que ele tenha sucesso.”

4.4.3.5 Rede de relacionamentos

A rede de relacionamentos das pessoas também aparece em muitos casos entre os determinantes da reputação. Isso pode ser observado na fala de S11 “tem que saber se cercar de pessoas, eu acho, as pessoas certas pro lugar certo.” e R8 “Ele conhece todo o mercado. Então só querendo trabalhar, ele já tem uma possibilidade de sucesso muito grande.” Ou R8 “Ele se relaciona com os grandes empresários de Bento por questão de amizade”

Esse círculo de relacionamentos pode ser na esfera pública ou privada, como se observa nas falas de R8 “A rede de relacionamento dele, por exemplo, se ele tá tentando vender um projeto para uma grande empresa, ele consegue por meio da rede de relacionamentos dele, ele consegue ser recebido por ela.” ou S4 “ele é um lobista, o pai dele negocia e tal, muda o plano diretor aqui, preciso construir meu prédio, é bem lobista, com isso o cara é muito capitalizado.”

Observe-se que esta atividade de *lobby* junto a grandes empresas e ao poder público não é vista, como geralmente, de forma negativa, mas, ao contrário, é altamente valorizada no grupo.

A atuação em entidades também é valorizada por sua capacidade de ampliar e refinar a teia de relacionamentos da pessoa. A fala de R1 “Ela parece ser uma pessoa que está envolvida com as entidades do ramo dela.”, é relevante na identificação dessa importância. Mas é a fala de R 8, a que permite um melhor entendimento de como se dá esse processo.

“Ele é um cara bem visto na sociedade, foi presidente do SIC, ele abraçou algumas causas importantes no SIC de Bento. É um cara que tá sendo muito bom com os outros empresários, na gestão dele ele conseguiu ter um

relacionamento do SIC com deputados federais, estaduais, presidentes, etc. etc. e isso leva pra empresa.”

Existe, portanto uma percepção de que as relações criadas através da atuação em entidades possam a ser trazidas para o ambiente de negócios, e esta capacidade é vista como impactante sobre a reputação das pessoas.

4.4.3.6 Respeito à equipe

A capacidade do executivo em delegar e respeitar a equipe e as pessoas com quem atua, também surge como elemento importante na construção da reputação dos empreendedores. Isso pode ser observado nas falas de S11 “[dois irmãos sócios] são pessoas que tem o controle do seu negocio, mas que ainda assim conseguem delegar. Eu vejo esse cara com controle absoluta com a situação da empresa dele, mas ao mesmo tempo não são eles que fazem são empresários que mais podem ter sucesso.”

Esse respeito pode estar ligado não diretamente aos seus colaboradores, mas com a comunidade, mesmo mantendo seus reflexos em sua atuação empresarial. Isso pode ser observado nas falas de S5 “ele tem uma preocupação com o social. O que se ouve falar, é que é bom trabalhar com ele. Ele respeita o ser humano, mas não conheço ele pessoalmente.” e I1 ter compreensão com os outros, aqueles que tem dificuldade de assimilar certas coisas.

4.4.3.7 Coragem

A coragem para enfrentar as barreiras existentes é outro elemento importante no processo de definição da reputação das pessoas. Ela pode estar ligada a forma de atuação, como identificado nas falas de S4 “Eu acredito pela coragem e entendimento de mercado, ele só pode crescer.”, I6 “Ele não tem medo de mostrar a cara a tapa, então é questão só de trabalho e conhecimento da área.” e R8 “Ele é um cara que é bem agressivo, ele quer investir em novos negócios sempre, até por que a seu negócio atual já está consolidado.”

4.4.3.8 Humildade

A humildade é outro aspecto observado, como se identifica nas falas de S8 “claro que são ótimos empresários, agressivos no sentido de metas, mas isso não significa que não sejam simples como pessoas”, ou S8 “é uma pessoa discreta, ela não gosta de holofotes, mas ao mesmo tempo quando ela está sobre os holofotes, ela tem equilíbrio, ela sabe dosar a imagem dela.”

Trata também da atenção dedicada aos outros, como se observa nas falas de I5 “Ele é uma pessoa compreensiva. Não é como as pessoas que você diz uma coisa e já saem, que não tem a paciência de escutar a ou outros, que não escutam tudo que você fala.”.

Identifica-se ainda que se tratam de pessoas que não ostentam , que pode ser observado nas falas de S8 “É uma pessoa que eu vejo que tem também bastante preocupação com a comunidade, com o social, e não usa o fato de ser um empresário de sucesso como forma de poder.”, e I5 “aquela pessoa que você começa a conversar e já começa a falar que tem um carro importado, que tem um apartamento em Miami, que começa a se mostrar grande eu, não gosto.”

4.4.3.9 Negociação

A capacidade de negociação foi identificada como característica, tanto no nível interno, como externo da organização. Internamente, se caracteriza pela capacidade integração com os sócios minoritários ou demais membros da família atuantes na organização. Isto pode ser abstraído da fala de R10 “A articulação dele dentro da família e do grupo, porque é um grupo grande, mas que ele, mostrando resultados, conseguiu domar.” E na fala de R8:

“[a empresa dele é] um grupo familiar São duas famílias, que já tem terceira geração, ou seja é um bando de filho lá, dentro da empresa, e ele é um dos que tá liderando o processo de sucessão, eu acho que isso vai dar condições pra ele assumir a empresa lá na frente. (R8)

A atuação pública com os diferentes segmentos da sociedade também é identificada como na fala de R4.

Gostaria muito de me ver no espelho como ele, por causa da sua simplicidade,[...], mas ele é o centro, ele junta as pessoas, ele é a pessoa que vem aqui em Bento Gonçalves e diz vamos fazer uma praça pras crianças, aí tem 100, 15 pessoas prontas. Então a gente se anima, a gente vai junto e colabora. (R4)

4.4.3.10 Trabalho

A capacidade de trabalho na organização é muito respeitada, como se observa nas falas de R8 “Eu até acho que ele se doa demais para o trabalho, mas eu vejo que vai ser um cara de muito sucesso.” ou S1 “Ela tem uma capacidade de organização e de desempenho. Sempre fui impressionada pelas capacidades dela.”

O trabalho junto a instituições e entidades também é reconhecido na construção da reputação dos atores. Isso pode ser demonstrado na afirmação de I3 “O próprio fato de ela estar no Sindicato da patronal assumido a presidência, como a primeira mulher

nos vários sindicatos do Rio Grande do Sul, credita muita coisa a ela, como empresária de sucesso.”

Analisando o numero de citações de cada categoria mencionada para os elementos formadores da reputação, apresentada no quadro 8, pode-se observar diversos aspectos. Os 33 respondentes fizeram 138 citações com uma média de 4,18 citações distintas. A categoria mais mencionada é a visão inovadora e estratégica, citada por 25 dos 33 respondentes. A visão trata, portanto da capacidade de fazer-se as coisas de forma diferente.

	Visão	Honestidade	Técnica	Foco	Rede
PV1		1	1	1	
PV2		1		1	1
PV3	1		1		1
PV4		1		1	
PV5	1		1		
PV6	1	1			
PV7					
PV8	1	1		1	1
PV9	1	1			
PV10	1	1		1	
PV11	1	1			
PV12	1			1	
PV13	1		1	1	1
PV14	1		1	1	
PV15	1	1		1	1
PV16		1	1		
PV17	1	1	1		1
PV18		1	1		
PV19	1		1	1	1
PV20	1			1	
PV21	1	1	1		1
PV22		1		1	
PV23	1	1			
PV24	1		1	1	
PV25	1	1	1		1
PV26	1				1
PV27	1		1	1	
PV28		1			
PV29		1	1		1
PV30		1	1		1
PV31	1			1	
PV32	1		1	1	1
PV33	1		1		1
SOMA	23	19	17	16	14

Quadro 8: Citações dos elementos formadores da reputação pessoal.

	Respeito a equipe	Coragem	Humildade	Trabalho	Negociação
PV1		1			
PV2				1	1
PV3	1				
PV4	1		1		
PV5		1		1	
PV6	1	1	1		
PV7					
PV8	1				
PV9			1		
PV10					
PV11		1	1	1	
PV12		1		1	
PV13					
PV14	1				
PV15			1		
PV16	1		1	1	
PV17				1	
PV18	1		1		1
PV19	1				
PV20	1	1			
PV21		1			
PV22	1		1		
PV23	1	1			
PV24		1			
PV25		1			
PV26		1			
PV27		1			
PV28	1		1	1	
PV29					1
PV30					
PV31	1	1			1
PV32					1
PV33			1	1	
SOMA	13	13	10	8	5

Quadro 8: Citações dos elementos formadores da Reputação pessoal (cont.).

A honestidade, da mesma forma que nas relações sociais, assume papel significativo para 19 respondentes. Combinadas as respostas das relações sociais e a reputação, tem-se 26 respondentes que afirmam ser esta uma característica importante para se confiar em uma dada pessoa.

Esta característica reforça o conceito de confiança de Rousseau (1986) da confiança enquanto mecanismo redutor de incertezas, de forma que as pessoas confiam naqueles cujos comportamentos sejam previsíveis pela capacidade de assumirem e cumprirem os compromissos assumidos.

O domínio conhecimento técnico foi citado por 17 respondentes. Trata do conhecimento que o empresário tem de sua própria atividade e das ferramentas de gestão. Observe-se que não se trata de titulação, mas de conhecimento empírico e competências adquiridas durante o exercício da atividade.

A capacidade de foco e persistência foram identificadas nas falas de 16 respondentes. Essa obstinação identifica a capacidade de se manter o foco nos negócios, assumindo posturas firmes frente a momentos mais críticos do mercado, ou na abertura de novos mercados.

A rede de relacionamentos, que apresentou uma importância relativamente menor nas relações de amizade, na reputação assume uma importância bem maior, sendo identificada em 14 falas. Observam-se nas falas que as pessoas bem relacionadas tem melhores possibilidades de transformarem estas relações em resultados efetivos para os negócios e para as atividades sociais.

A forma como o executivo trata os demais foi reconhecida por 13 dos 33 respondentes, como elemento gerador de reputação. Essa avaliação permite supor que as pessoas observem na forma de tratamento da pessoa com suas equipes, ou as limitações dos demais com que venham a interagir, como uma previsão da forma como essa pessoas possam vir a agir com elas.

A coragem e a determinação de enfrentar as situações e defender suas posições foi reconhecida como outro aspecto importante na formação da reputação por 13 respondentes. Uma postura de humildade e simplicidade é defendida por 10 dos respondentes na definição de reputação. Assim, posturas arrogantes são percebidas de forma negativa por parcela significativa do grupo analisado.

Também são reconhecidos como significativos por 8 e 5 respondentes respectivamente, a capacidade de trabalho e a capacidade de negociação entre os sócios. O primeiro trata do trabalho árduo, da presença constante, enquanto o segundo trata da capacidade dos sócios, em especial, dos sucessores em manter a relação com os demais sócios em equilíbrio e harmonia.

Essa última transmite a impressão de que se a pessoa consegue manter em harmonia este grupo de pessoas, com mesmos direitos, mas sem poder decisório, o mesmo seria capaz de lidar com situações bem menos tensas.

Ao se analisar o ranqueamento das diferentes aspectos da reputação, representado no quadro 9, uma série de aspectos pode ser observado, observa-se que a visão estratégica mantêm como a característica mais importante, com 80 pontos, mas ocupa somente a terceira posição relativa com média de 3,478.

A honestidade, com 65 pontos é a característica melhor ranqueada, mas tem somente a quarta maior média, com 3,421. O foco é a terceira característica melhor ranqueada, com 61 pontos alcançados e média de 3,813,segunda maior média.

O conhecimento técnico alcançou 44 pontos e média de 2,588, quarta maior pontuação, mas apenas a sétima média. Isso pode representa que se trata de uma característica generalizada na rede, mas não se destaca entre aqueles que a identificaram. A rede de relacionamentos com 43 pontos e 3,071 de média, ocupa a quinta posição em ambas os aspectos, tanto de pontuação, como de média. O respeito a equipe, da mesma forma, é o sexto mais importante tanto em pontuação como em média com escores de 41 pontos e média de 3,154. Coragem e humildade aparecem a seguir, respectivamente com 32 e 29 pontos e médias de 2,462 e 2,900.

Curioso é a capacidade de negociação. Com apenas 20 pontos alcançados, alcançou a média 4,000. Esta foi a maior média entre todos os quesitos. Apenas 5 respondentes a citam, mas todos a consideram como de elevada importância. Isso permite crer que as pessoas que tenham passado ou acompanhado processos sucessórios mais críticos, percebam a mais a importância deste aspecto.

	Visão	Honestidade	Foco	Técnica	Rede
PV1		3	5	4	
PV2		5	2		1
PV3	4			1	5
PV4		4	5		
PV5	1			3	
PV6	5	1			
PV7					
PV8	4	5	3		2
PV9	5	1			
PV10	4	1	5		
PV11	1	4			
PV12	4		5		
PV13	5		4	3	2
PV14	2		3	4	
PV15	1	5	4		3
PV16		3		4	
PV17	3	4		1	5
PV18		1		3	
PV19	1		4	2	3
PV20	3		4		
PV21	5	4		2	3
PV22		5	4		
PV23	5	4			
PV24	4		3	1	
PV25	2	1		4	5
PV26	4				3
PV27	4		5	1	
PV28		5			
PV29		5		3	2
PV30		4		5	3
PV31	3		1		
PV32	5		4	1	3
PV33	5			2	3
MEDIA	3,478	3,421	3,813	2,588	3,071
SOMA	80	65	61	44	43

Quadro 9: Importância das categorias de confiança das relações sociais da rede

	Respeito à equipe	Coragem	Humildade	Negociação	Trabalho
PV1		1			
PV2				4	3
PV3	3				
PV4	3		2		
PV5		5			4
PV6	2	3	4		
PV7					
PV8	1				
PV9			2		
PV10					
PV11		2	3		5
PV12		3			2
PV13					
PV14	5				
PV15			2		
PV16	2		5		1
PV17					2
PV18	2		4	5	
PV19	5				
PV20	5	2			
PV21		1			
PV22	3		1		
PV23	3	1			
PV24		5			
PV25		3			
PV26		1			
PV27		3			
PV28	3		2		1
PV29				4	
PV30					
PV31	4	2		5	
PV32				2	
PV33			4		1
MEDIA	3,154	2,462	2,900	4,000	2,375
SOMA	41	32	29	20	19

Quadro 9: Importância das categorias de confiança das relações sociais da rede (cont.)

Todos os elementos constituintes da confiança baseada nas relações sociais estabelecidas são baseadas exclusivamente em aspectos pessoais. Na reputação, por tratar-se de uma percepção mais baseada na percepção coletiva, observa-se uma divisão entre características pessoais, como a honestidade, foco, coragem e humildade, e características da atuação gerencial, como visão estratégica, conhecimento técnico, rede de relacionamento, respeito à equipe, capacidade de negociação e trabalho, como apresentado na figura 13.

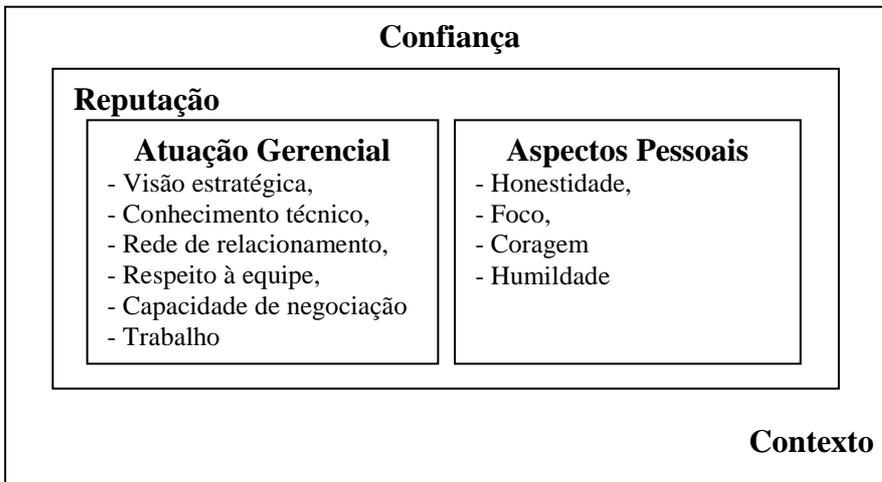


FIGURA 13: Elementos constituintes da reputação na rede

Dado que a reputação, como visto, trata dessa percepção coletiva do indivíduo, por parte das demais pessoas e que esta independe do contato mais próximo, boa parte das referências em relação ao indivíduo são abstraídas dos resultados de sua atuação.

Daí poder-se afirmar que aqueles que quiserem desenvolver sua reputação em um dado grupo, ressaltados os aspectos sociorelacionais e culturais deste mesmo grupo devem dedicar especial atenção a questões como a forma com que transmitem à coletividade sua visão estratégica e seu conhecimento técnico gerencial, além de demonstrarem que detém uma rede de relacionamentos importante. Mas não podem se descuidar de aspectos como a transmissão de uma imagem de honestidade e perseverança.

Em especial a honestidade representa uma característica marcante, dada sua importância tanto para a reputação, como para a evolução das relações sociais de amizade de negócios e de amizade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por finalidade compreender como se estabelecem as relações sociais em redes de instituições apoiadoras ao terceiro setor. Para tal foram (1) analisadas as relações entre apoiadores e instituições do terceiro setor, (2) identificaram-se os aspectos estruturais da rede de apoiadores da instituição do terceiro setor, (3) analisaram-se os elementos formadores das relações sociais estabelecidas na rede e (4) as características determinantes da reputação dos atores na rede.

Quanto à relação entre os apoiadores e a organização do terceiro setor, foram observados inicialmente diferentes motivos para o apoio a organizações do terceiro Setor, que podem ser definidos como motivos institucionais, pessoais e racionais. Entre os motivos institucionais, observa-se que a reputação da organização do terceiro setor, é formada, não apenas pela imagem pública da organização, mas também de seus dirigentes e agentes locais. Quanto melhor a reputação da organização em seus diferentes níveis, frente aos apoiadores e à comunidade em geral, maior a possibilidade de efetivação de suas ações e, por conseguinte, maior a credibilidade da entidade.

A presença de uma entidade local, a CIC local, aparece cedendo parte de sua credibilidade à organização do terceiro setor, a PV. Esta cessão de credibilidade de uma organização em relação a outra, parece ser um aspecto significativo para o apoio e aceitação de uma organização que venha de outra região, por melhor que seja a reputação desta.

Os motivos pessoais do apoiador são de caráter emocional, e divididos em obrigações morais, oriundas dos valores e da cultura deste, e obrigações sociais, de suas experiências e seus conceitos pessoais. O elemento cultural se revela importante já que cada sociedade vai ter obrigações morais distintas, oriundas de seu contexto particular, mas cada indivíduo as percebe de forma distinta. Aqui estão envolvidos valores morais e éticos presentes na subjetividade do indivíduo e que o fazem acreditar que tem a obrigação moral de desempenhar uma determinada atividade social.

Também são tratadas as obrigações sociais, quando a participação é compreendida como uma obrigação decorrente da posição do indivíduo perante a

sociedade, pela qual também é responsável, devendo contribuir para sua manutenção e melhoria. Assim o indivíduo se sente impelido ao apoio ao terceiro setor em função da atuação dos demais membros da rede, ou como forma de manutenção de sua posição na rede.

Os motivos racionais, enquanto processo cognitivo, permitem a reflexão das questões relativas ao benefício, tanto pessoal, quanto organizacional oriundo da atuação social. Os benefícios pessoais são fruto do resultado direto da ação social. Assim, uma sociedade melhor acarretaria também no aumento de qualidade de vida as pessoas dos apoiadores.

Mas também trata de benefícios reais de vincular a organização à instituição do terceiro setor. Estes benefícios podem estar ligados a ganhos de imagem, obtidos por meio desta vinculação. Assim como a percepção de que o baixo custo deste apoio pode desestimular a que outras organizações do terceiro setor venham a solicitar apoio.

Os apoiadores demonstram ainda, uma clara necessidade de maior profissionalismo no processo de gestão das Organizações da Sociedade Civil, destacando-se aspectos como a sistemática de comunicação tanto para com eles, quanto para com a comunidade através de formas mais elaboradas de interação.

Também se destacam neste aspecto a necessidade de utilização de ferramentas de gestão de pessoas junto aos colaboradores da organização do terceiro setor, no que tange aos processos de recrutamento, seleção, acompanhamento e controle, típicas da administração.

Observa-se ainda, que o aumento dos níveis de profissionalização das empresas apoiadoras de Organizações Não Governamentais pode ser indicativo da necessidade de uma ação mais profissional destas em sua captação de recursos. Estas observações são relevantes porque o apoiador das organizações do terceiro setor ocupa a função do cliente nas organizações privadas, no que tange à obtenção de recursos.

Este processo pode vir a ser determinante no caso do aumento de níveis de concorrência entre estas organizações. O terceiro setor ainda transmite a impressão de que seus apoiadores assim agem exclusivamente por bondade ou por obrigação, o que

pode obrigar a uma mudança de posição destas organizações na forma de captação de recursos.

Na análise da estrutura relacional da rede de apoiadores observa-se que os atores mais centrais na rede, também são ligados à instituição mantenedora, ressaltando mais ainda a importância desta organização na atuação local da organização do terceiro setor.

Ainda se identifica que, influenciados por aspectos culturais, os atores em uma rede se agrupam a partir de características particulares destes indivíduos. Assim o gênero, diferenças culturais e ramo de atividade podem ser aspectos relevantes na coesão dos atores sociais. Observe-se ainda que o fato das lideranças destes subgrupos desempenharem papéis em entidades locais, pode representar que esta atuação pública seja reconhecida por esta coletividade.

Este nível mesoanalítico de análise, que não se preocupa com o resultado da coletividade (macroanalítico), tampouco com cada indivíduo ou grupos de pessoas (microanalítico), mas com a interação entre os indivíduos. Reconhece-se que as diferenças de relacionais que se estabelecem entre eles, ainda é pouco considerada nos estudos organizacionais e pode contribuir na identificação de diversos aspectos ainda pouco claros na literatura, ligados principalmente à variação de resultados obtidos entre integrantes de uma mesma rede.

Gerencialmente, o conhecimento da estrutura relacional da rede de apoiadores, pode auxiliar uma atuação focada no perfil individual dos membros da rede pode permitir à ONG uma atuação estrategicamente orientada. Esta ação poderia ser no sentido de obter apoio dos líderes dos diferentes subgrupos da rede, com menor demanda de recursos, quando pode focar seus esforços de convencimento em alguns poucos membros. Estes membros, quando convencidos, pela sua liderança nos diferentes subgrupos podem exercê-la para o atingimento dos objetivos da organização do terceiro setor.

A identificação daqueles atores sociais que não fazem parte da rede, mas que se relacionam com os apoiadores da organização do terceiro setor pode ser importante para a ampliação da base de apoiadores, já que a homofilia e o compartilhamento de valores podem indicar que estas pessoas sejam mais propensas à ação social.

Quanto às relações sociais, inicialmente fica clara a diferença entre a amizade e a conhecidos próximos. A auto-revelação é o elemento que distingue ambas as relações, conforme a literatura, mas enquanto a primeira tem um foco muito maior em aspectos afetivos e de foro íntimo, nos conhecidos próximos o utilitarismo se faz presente já que as partes encontram-se conscientes de que existe uma finalidade econômica concreta e real, mesmo que imensurável na relação.

O conjunto de características que envolvem estas relações sociais pode ser dividido entre aquelas que geram a relação, e aquelas que a fazem evoluir. A semelhança de comportamentos se distingue como principal fator que permite a aproximação entre as pessoas. A honestidade, enquanto redutor de comportamentos oportunistas, também se manifesta de forma importante. A complementaridade e a rede de relacionamentos aparecem mais como elementos importantes na aproximação de atores nas relações de amizade de negócio.

Para o processo de consolidação das relações, a disponibilidade de tempo e em servir, o convívio constante, o aconselhamento e o respeito, são as características predominantes, tanto para as relações de amizade, como conhecidos de negócio. Se a percepção de utilidade das relações de amizade de negócio encontra-se presente, então pode ser possível que, com o aumento dos níveis relacionais de uma rede, os atores da rede tendam a um maior envolvimento social pela influência maior das obrigações sociais na rede.

As características da amizade e da amizade de negócios em ambientes organizacionais são claramente distintas. Mesmo presentes na vida organizacional, estas relações encontram-se pouco representadas nos estudos organizacionais, demandando um maior aprofundamento. Essa inclusão poderia abrir espaço para uma melhor compreensão da confiança, sendo esta é resultado da interação.

Todos os elementos constituintes da confiança baseada nas relações sociais estabelecidas são, portanto, baseados exclusivamente em aspectos pessoais. Na reputação, por tratar-se de uma percepção mais baseada na percepção coletiva, observa-se uma divisão entre características pessoais, como a honestidade, foco, coragem e humildade, e características da atuação gerencial, como visão estratégica, conhecimento técnico, rede de relacionamento, respeito à equipe, capacidade de negociação e trabalho.

Considerando que a reputação, trata dessa percepção coletiva do indivíduo, por parte das demais pessoas e que esta independe do contato mais próximo, boa parte das referências em relação ao indivíduo são abstraídas dos resultados da atuação do indivíduo. Daí poder-se afirmar que, para o desenvolvimento da reputação interpessoal em um dado grupo, faz-se necessária a observação de aspectos de transmissão à coletividade dos aspectos sociorelacionais e culturais reconhecidos por este grupo.

Observam-se contribuições em três distintos aspectos oriundos deste trabalho. Teoricamente este trabalho contribui no sentido de avançar na discussão das amizades e conhecidos próximos no ambiente das organizações, além de contribuir no entendimento da relação entre organizações do terceiro setor e seus apoiadores. Permite ainda ampliar a discussão sobre a importância da interação social e da confiança nos estudos organizacionais.

Gerencialmente, pode permitir sob a ótica específica do terceiro setor em sua demanda por um maior nível de profissionalização, a inclusão de sistemáticas de mapeamento relacional em suas estratégias de captação de recursos, assim como na expansão de suas atividades para novas regiões ou junto a novos grupos de apoiadores.

Para o terceiro setor, que depende da cooperação de seus apoiadores, a compreensão das formas de atuação no sentido de se aumentar a coesão e a união de sua rede de apoiadores, pode assumir papel preponderante em sua manutenção e na de suas ações.

Ao compreender as relações sociais estabelecidas entre seus apoiadores a organização do terceiro setor pode influir nesta rede de forma a ampliar a disponibilidade da rede em atuar socialmente, ou ainda identificar outros atores, que podem vir a colaborar com a organização.

Em termos metodológicos, as contribuições estão ligadas a consolidação do uso da análise de redes sociais no entendimento das estruturas sociais de grupos de indivíduos, já que no Brasil, o método é largamente utilizado principalmente em estudos bibliométricos. Também faz uso da técnica do incidente crítico, relativamente pouco utilizada no âmbito das ciências sociais aplicadas. Estas técnicas podem contribuir no entendimento de uma série de fenômenos ligados ao campo dos estudos

organizacionais, mesmo vindo de áreas distintas do conhecimento, como no caso, a sociologia estrutural e a psicologia.

Dentre as limitações deste estudo, cabe ressaltar a importância do elemento cultural na discussão. O grupo analisado encontra-se embebido em uma sociedade fortemente ligada a valores familiares e religiosos. Cada rede a ser analisada estará dependente de seus próprios valores, o que acarretará na disseminação de aspectos relacionais distintos.

Sugere-se em estudos futuros que se analise redes de apoio ao terceiro setor em diferentes contextos culturais, Sugere-se ainda a análise das relações sociais em redes cujo objeto seja distinto, e não somente o apoio ao terceiro setor, como forma de se identificar as diferentes estruturas das relações sociais em diferentes contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALTER K.; DAWANS, V. The Integrated Approach to Social Entrepreneurship: Building High Performance Organizations. *Social Enterprise Reporter*, mar 2006.

ANNEN, K. Social Capital, Inclusive Networks, and Economic Performance, *Journal of Economic Behavior and Organization*. Amsterdam, v. 50, p.449-463, 2003

ANNIS, D.B., , The Meaning, Value, and Duties of Friendship, *American Philosophical Quarterly*, 24:349–56. 1987.

ASHLEY, P. A. . *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

AUSTIN, J. *Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Futura, 2001.

BAGNASCO, A. *Desenvolvimento Regional, sociedade local e economia difusa*. In: URANI, A.; COCCO, G. GALVÃO, A. P. (org.) *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: O caso da terceira Itália*; - Rio de Janeiro: DP&A, 1999

BARDIN, I. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta, 1994. 226 p.

BARNETT, M L., JERMIER, J M; LAFFERTY, B A., Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, 2006

BARNEY, J.B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001

BARNEY, J.B.; HANSEN, M.H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*. v. 15, Special Issue, p. 175-190, 1994.

BARTLING, B., FEHR, E.; SCHMIDT, K.M. Reputation and Contract Design. *Mimeo, University of Munich*.2008

BECATTINI, G. El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico in PYKE, F. (et.al) *Los distritos industriales y las pequeñas empresas*, Colección Economía y sociología del trabajo, Ministerio de trabajo y seguridad social, España, 1992.

BERNSTEIN, M, Friends without Favortism, *Journal of Value Inquiry*, 41:59–76. 2007

BERSCHIED, E., REGAN, P. *The psychology of close relationships*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. 2005.

BIES, R. J., SHAPIRO, D. L., CUMMINGS, L. L. Causal accounts and managing organizational conflict: Is it enough to say it's not my fault? *Communication Research*,15, 381–399, 1988.

BITENCOURT, C. C.; BRITO, A. N. de; CABRAL, P. M. F.; VILLWOCK, L. H. M.; CULLETON, A.; RHODEN, I. Doing better by doing good – the experience of a community network in Brazil. *International Journal Business and Systems Research*, v. 4, n. 2, 2010.

BOLTON, G., KATOK, E.; OCKENFELS, A. How Effective are Electronic Reputation Mechanisms? An Experimental Investigation, *Management Science*, 50(11), 1587-1602. 2004.

BONNACICH P. Techniques for analyzing overlapping memberships *Sociological Methodology* 176-185 Jossey-Bass, 1972.

BORGATTI, S.P.; EVERETT M.G. Network analysis of 2-mode data. *Social Networks* 19(3): 243-270. 1996

BORNSTEIN, D. *Como mudar o mundo: empreendedores sociais e o poder das novas ideias*. Rio de Janeiro: Editora Record, 2004.

BOWLBY, J. *Attachment and loss: Vol. 1. Attachment*. New York: Basic Books, 1969.

BOYNTON, J .. Facilitated communication—What harm it can do: Confessions of a former facilitator . *Evidence-Based Communication Assessment and Intervention* , 6 (1) : 3 – 13 2012.

BRAVO G.; TAMBURINO L.; The evolution of trust in nonsimultaneous exchange situations *Rationality and Society* Vol. 20(1): 85–113.2008.

BREIGER, R.; MOHR, J., La dualidad y la agregación de categorías sociales. In: *Redes- Revista Hispana de redes sociales*, 5-4, 2004.

BRITTO, J., *Cooperação Industrial e Redes de Empresas*. In: KUPFER, D; HASENKEVER L. (org.) *Economia Industrial*, Rio de Janeiro, Elsevier, 2002.

BROMLEY, D B. Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, Vol. 35 Iss: 3/4, pp.316 – 334. 2001

BROWN, M., FALK, A.; FEHR, E. Relational Contracts and the Nature of Market Interactions. *Econometrica*, 72(3), 747-780. 2004.

BUKOWSKI, W., NEWCOMB, A., HARTUP, W. Measuring friendship quality during pre- and early adolescence: The development and psychometric properties of the friendship qualities scale. *Journal of Social and Personal Relationships*, 11, 471-484. (1996).

BULGACOV, S. et al.. *Administração Estratégica – Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2007.

BURT, R.S. *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1992.

CABALLO, V. E. *Manual de avaliação e treinamento das habilidades sociais* (N. Guimarães, Trad.). São Paulo: Santos Editora. 2006.

CABRAL L.; HORTAC, A., The Dynamics of Seller Reputation: Theory and Evidence from eBay, Working paper <http://pages.stern.nyu.edu/lcabral/papers/ebay.pdf> 2008

CARBERRY, J., BUHRMESTER, D. Friendship and need fulfillment during three phases of young adulthood. *Journal of Social and Personal Relationships*, 15, 393-409. 1998

CARRINGTON, P., SCOTT, J., WASSERMAN S. *Models and methods in social network analysis*. New York: Cambridge University Press. 2005.

CARROLL, W.; FENEMA, M. Is there a transnational business community?. In: *International Sociology*, 17 -3, 2002.

CASAROTTO Filho, N. e PIRES L. H. *Redes de Pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.

CASELL, C.; WASCH, S. A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 3, pp. 287-302, 2004

CASSIOLATO, J. E. e LASTRES, H. M. M. *Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais do Mercosul*. Brasília: IBICT/MCT. (eds.) 1999.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Creating Corporate Advantage. *Harvard Business Review*. May-June, p. 71-83. 1998

CONTRACTOR, N., WASSERMAN S.; FAUST, K. Testing multi-level, multi-theoretical hypotheses about networks in 21st century organizational forms: An analytic framework and empirical example. In: *International Communication Association Meeting*, Acapulco, Mexico, 2000.

COOPER, D R; SCHINDLER, P. *Métodos de pesquisa em administração*. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CUNHA, C. R.; MELO, M. C. O. L. A confiança nas relações interorganizacionais. *O&S – Organizações e Sociedade*. Salvador: EAUFBA, v.11, Edição Especial, p. 79-93, 2004.

DE JONG, S B.; VAN DER VEGT, G S. The relationships among asymmetry in task dependence, perceived helping behavior, and trust. *Journal of Applied Psychology*, Vol 92(6), Nov 2007

DE WEVER B.; VAN KEER, H.; SCHELLENS, T.; VALCKE M., Roles as Structuring Tool in Online Discussion Groups: The Differential Impact of Different Roles on Social Knowledge Construction, *Computers in Human Behavior*, vol. 26, no. 4, pp. 516-523, 2010

DE WULF, K., ODEKEREKEN-SCHRODER, G., & IACOBUCCI, D. Investments in consumer relationships: A cross country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65(4), 33-50. .2001.

DEES, G. *The meaning of Social Entrepreneurship*. 2001. Disponível em: <http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2012.

DELLAROCAS C. ; WOOD CA. The Sound of Silence in Online Feedback: Estimating Trading Risks in the Presence of Reporting Bias *Management Science*, 54, 460–476, 2008

DIRKS, K.T.; FERRIN, D.L. The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467. 2001.

DORE, R. Goodwill and the Spirit of Market Capitalism. *The British Journal of Sociology*, 34(4), 459-482. 138. 1983.

DOREIAN P; BATAGELJ V; FERLIGOJ A; Positional Analyses of Sociometric Data In: CARRINGTON P.J.; SCOTT, J.; WASSERMAN, S. Models and Methods in Social Network Analysis. Cambridge University Press. 2005.

DYER, J.H.; CHU, W The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the US, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 259-285. 2000.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660- 680, 1998.

EDWARDS M., SEN, G. [NGOs, social change and the transformation of human relationships: A 21st-century civic agenda](#) *Third World Quarterly*_Vol. 21, Iss. 4, 2000

[EMIRBAYER, M.; JOHNSON V. Bourdieu and organizational analysis](#) *Theory and Society* [Volume 37, Number 1](#). 2008.

EVANS, J. A.; KUNDA, C.; BARLEY, S.R. Beach Time, Bridge Time, and Billable Hours: The Temporal Structure of Technical Contracting *Administrative Science Quarterly* March vol. 49 no. 1 1-38 2004

FALK, A., FEHR, E.; FISCHBACHER, U. Driving Forces Behind Informal Sanctions. *Econometrica*, 73(6), 2017-2030. 2007

FEHR, E.; FISCHBACHER, U. The nature of human altruism *Nature* 425, October 785 - 791 2003.

FEHR, E.; GATCHER, S. Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity. *The Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 159-181. 2000.

FERNANDES, R. C. O que é o Terceiro Setor?. In: IOSCHPE, E. B. *3º Setor: Desenvolvimento social sustentado*. 3.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FERRIS, G.R., BLASS, F.R., DOUGLAS, C., KOLODINSKY, R.W., TREADWAY, D.C. Personal reputation in organizations. In J. Greenburg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (Second edition, pp. 211-246). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. (2003)

FISCHER, R. M.. *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, E.; REUBER, R. The Good, the Bad, and the Unfamiliar: Challenges of Reputation Formation Facing New Firms *Entrepreneurship Theory and Practice* [Volume 31, Issue 1](#), pages 53–75, January 2007

FLANAGAN, J.C. The critical incident technique, *Psychological Bulletin*, Vol. 51- 4, 1954.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2009

FLYNN, F J.; REAGANS, R E.; AMANATULLAH, E T.; AMES, DA R. Helping one's way to the top: Self-monitors achieve status by helping others and knowing who helps whom. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 91(6), Dec, 1123-1137. 2006

FORD D, STAPLES DS. Perceived value of knowledge: The potential informer's perception. *Knowledge Management Research & Practice*;4:3-16. 2006

FORGAS, J. P., GEORGE, J. M. Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 3–34. 2001.

FREEMAN, L.C. Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, 1, 215–239. 1979.

FRIEDKIN, N. *A structural theory of social influence*. Cambridge: Cambridge University Press. 1998.

GAMBETTA, D. Can We Trust Trust? In GAMBETTA D. (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relationships*, Cambridge: Blackwell. 1988.

GELLER, L.K.,. Lose the attitude. *Target Marketing*, 29 (December), 21-23. 2006

GIBBONS D.; OLK P. M. Individual and Structural Origins of Friendship and Social Position Among Professionals *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84, No. 2, 340–351 2003

GIDDENS, Anthony. *Modernidade e Identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*, Atlas, São Paulo, 1999.

GÓMES, D. Centrality and power in social networks: a game theoretic approach. *Mathematical Social Sciences*, v.46, p.27-54, 2003.

GRANOVETTER, M The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, May 1973.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 91, n. 3, Nov. 1985.

GRAYSON, K., Friendship versus business in marketing relationships. *Journal of Marketing* 71 (October), 121-139. 2007.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 203-215, 2000.

HANNEMAN, R. A. *Introducción a los métodos del análisis de redes sociales*. Disponível em: <http://revista-redes.rediris.es/webredes/>. Acesso em: 03 novembro 2011.

HEDSTROM, P.; SANDELL, R.; STERN, C. Meso-level networks and the diffusion of social movements. In: *American Journal of Sociology*, 106 (1),2000.

HILL, C. W. L. Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, 15(3), 500-513. 1990.

IBGE. As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2005. Estudos & Pesquisas – Informações Econômicas, n. 8, 2008.

INSNA – International Network for Social Network Analysis. [What is Network Analysis?](http://www.insna.org/INSNA/na_inf.html) disponível em: http://www.insna.org/INSNA/na_inf.html, acesso em 15/03/2012

JACCARD, J., BLANTON, H., DODGE, T. Peer influences on risk behavior: An analysis of the effects of a close friend. *Developmental Psychology*, 41, 135–147. 2005

JAP S. 'Pie sharing' in complex collaboration contexts. *Journal of Marketing Research* 38:86–99. 2001

JOHNSON, D E.; EREZ, A; KIKER, D. S; MOTOWIDLO, S J. Liking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors and raters' reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, Vol 87(4), Aug 2002, 808-815.2002.

KADUSHIN, C., Friendship among the French financial elite. *American Sociological Review*, 60, 1995.

KALE P.; SINGH H.; PERLMUTTER, H.. Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital, *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 217-237, 2000.

KIRKE, D.M. Chain reactions in adolescents' cigarette, alcohol and drug use: Similarity through peer influence or the patterning of ties in peer networks? *Social Networks*, 26, 3–28. 2004.

KISIL, R. *A aderência entre o constructo sustentabilidade e a prática das ONGs*. 2008. 244 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2008.

KNOKE D. Playing Well Together: Creating Corporate Social Capital in Strategic Alliance Networks. *American Behavioral Scientist* [serial online]. August; 52(12):1690-1708. 2009.

KOH, Y. J., MENDELSON, M. J., RHEE, U. Friendship satisfaction in Korean and Canadian university students. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 35, 239-253. 2003.

KOLLOCK, P. Social Dilemmas: The Anatomy of Cooperation. *Annual Review of Sociology*, 24, 183-214.1998

KRAMER, R. Trust and Distrust in Organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, v. 50, p. 565-598, 2000.

KREPS, D. Repeated Games with Long-Run and Short-Run Players. *Review of Economic Studies*, 57, 555-573. 1990.

KWONG P. Y. *An action-based perspective of firm heterogeneity: Source of competitive advantage* Ph.D. Chinese University of Hong Kong (People's Republic of China), 191 pages; AAT3052099 2002.

LANE, C.; BACHMANN, R. *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. New York: Oxford University Press. 2000.

LARSON, A. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v.37, p. 76-104, 1992.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber*. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 340 p.

LAZARSFELD, P.F., MERTON, R.K. Friendship as social process. In M. BERGER, T. ABEL, C. PAGE (Eds.), *Freedom and control in modern society* (pp. 18–66). New York: Octagon.1954.

LEDYARD, J.O. Public Goods: A Survey of Experimental Research in J. H. KAGEL, J. H.; ROTH A. E.(ed) *The Handbook of Experimental Economics*, New Jersey: Princeton University Press. 1995

LEWICKI, R.J.; BUNKER, B.B. Developing and Maintaining Trust in Working Relationships. In Kramer, R.; Tyler T.(eds.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*: 114-139. Thousand Oaks, CA: Sage. 1996.

LIN, N. *Social Capital: A theory of social structure and action*. Oxford: Cambridge University Press. 2001

LIVIATAN; I.A Construal Level Analysis of the Similarity-Attraction Relationship dissertation Department of Psychology New York University, 2009.

LUNDEVALL, B. *National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Printer Publishers, 1992.

LYONS, N. Dilemmas of knowing: Ethical and epistemological dimensions of teachers work and development. *Harvard Educational Review*, 60 (2), 159-180. 1990.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments, *Proceedings of GBATA International Conference 2002*, Rome, St. John's University, p. 292-305, 2002.

MARCON D.; MOINET N., *Estratégia-Rede: ensaio de estratégia*.- Caxias do Sul: EDUCS, 2001

MARQUES, E. Redes sociais e poder no Estado brasileiro: aprendizados a partir de políticas urbanas. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 21 (60), 2006.

MARSHALL, A. *Princípios de economia*. São Paulo: Nova Cultural, 1984.

McALLISTER, R. Affect and cognition based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.

MAYER, R.C.; DAVIS, J.H.; SCHOORMAN, F.D. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. 1995.

[McEWAN](#) B.; [GUERRERO](#), L. K. Freshmen Engagement Through Communication: Predicting Friendship Formation Strategies and Perceived Availability of Network Resources From Communication Skills. *Communication Studies* [Volume 61](#), [Issue 4](#), 2010.

McKNIGHT, D.H., CUMMINGS, L.L.; CHERVANY, N.L. Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490. 1998.

[McLEOD](#), J.; WRIGHT, K. The Talking Cure in Everyday Life: Gender, Generations and Friendship *Sociology* February vol. 43 no. 1 122-139. 2009

MESSICK, D.M.; BREWER, M.B. Solving Social Dilemmas in WHEELER L, SHAVER P.(eds), *Review of Personality and Social Psychology*, 4, 11-44. Beverly Hills: CA Sage. 1983.

McPHERSON, M., SMITH-LOVIN, L., COOK, J.M. Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27, 415-444. 2001.

MOLINA J. L. *El Análisis de Redes Sociales. Una Introducción*. Barcelona: Ediciones Bellaterra/SGU, 2001.

MOODY, J., WHITE, D.R. Social cohesion and embeddedness. *American Sociological Review*, 68, 103–127. 2003.

MORGAN R, HUNT S. The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*; 58:20–38. [Summer]. 1994

MUI, L; MOHTASHEMI, M.; HALBERSTADT, A. Evaluating Reputation in Multi-agents System. In: *Fist International Joint Conference on Autonomous, Agents and Multi-agents System* (AAMAS, 2002).Springer-Verlag Berlin Heilderberg, p.12-137, 2003.

O'BRIEN, S.; BAZEMORE, G. A new era in governmental reform: realizing community. *Public Administration Review: a Global Journal*, v.4, 2004.

PALMATIER RW; DANT RP; GREWAL D.A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance *Journal of Marketing* Vol. 71 (October), 172–194. 2007.

PARKS MR, FLOYD K Meanings for closeness and intimacy in friendship- *Journal of Social and Personal Relationships*, 1996

PARKER H. Knowledge Acquisition And Leakage In Inter-Firm Relationships Involving New Technology Based Firms. *Management Decision*, Vol. 50 Iss: 9 2012

PAUNONEN, S. V. Consensus in personality judgment: Moderating effects of target-rater acquaintanceship and behavior observability. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 823 -833. 1989.

PERROUX, F. A noção de pólo de crescimento. In: *Économie appliquée*, n. 1-2 In: PERROUX, F. *A economia do século XX*. Lisboa: Herder, 1967.

PINE J. Contact, Complicity, Conspiracy: Affective Communities and Economies of Affect in Naples. *Law, Culture and the Humanities* June vol. 4 no. 2 201-223, 2008.

PORTER M. E. *Competição on Competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

[POWLEY](#) E. H Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis *Human Relations* September vol. 62 no. 9 1289-1326. 2009

PUTNAN, R. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

RAUD C. *Indústria, território e meio ambiente no Brasil: perspectivas da industrialização descentralizada a partir da análise da experiência catarinense*. Florianópolis, Editora da UFSC, 1999.

RAWLINS, W. K. *Friendship matters*. New York: Aldine de Gruyter. 1992.

REED, Michel I. Organization, Trust and control: A realist analysis. *Organization Studies*, march, 2001.

RELATÓRIO ANUAL 2011 – ONG PARCEIROS VOLUNTÁRIOS. Disponível em: <<http://www.parceirosvoluntarios.org.br/Componentes/Parceiros/RelatorioAnualonline.asp?Relat=2011&ling=p>>. Acesso em: 25 mar. 2012.

RYAN, S. Initial Trust Formation in an Online Social Action Network. Sixth International Conference of the International Society for Third-Sector, Toronto, July 11-14, 2004.

RICHARDSON, R J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RINDOVA, V; WILLIAMSON I O; ANTOANETA P. PETKOVA A. P.; SEVER J. A.. Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation. *Academy of Management Journal* 48:1033-1049. 2005.

RODIN, M.J. Non-Engagement, failure to engage, and disengagement. In DUCK *Personal Relationships 4: Dissolving Personal Relationships* (pp 31-49) London Academic Press. 1982

RODRIGUES J.; MÉRIDA F. *UCINET 6.0 Guía Práctica de Redes Sociales*. Universitat de Barcelona, 2006.

ROUSSEAU, D; SITKIN, S; BURT, R; CAMERER, C. Not so different after all: a cross discipline view of trust. *Academy of Management Review*. v. 23, 3, p. 393- 404, 1998.

SAHLINS, M. *Stone age economics*. New York: Aldine De Gruyter. 1971

SALAMON, L. M. Putting the civil society sector on the economic map of the world. *Annals of Public and Cooperativa Economics*, v. 81, n. 2, p. 167-210, 2010.

SANTOS A. C. M. Z.; *O Desenvolvimento da Inovação Social - Inibidores e Facilitadores do Processo: O Caso de um Projeto Piloto da ONG Parceiros Voluntários* Tese Programa de Pósgraduação em Administração Unisinos, São Leopoldo 2012.

SCHOORMAN, F.D., MAYER, R.C.; DAVIS, J.H. An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. 2007.

SCOTT, B A.; JUDGE, T A. The popularity contest at work: Who wins, why, and what do they receive? *Journal of Applied Psychology*, Vol 94(1), Jan, 20-33. 2009

SCOTT, J. *Social network analysis: a handbook*. 2 ed. London: Thousands Oaks, Calif.: Sage Publications. 208 p. 2000.

SENGENBERGER, W.; PIKE, F. Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política in COCCO, G., URANI, A. e GALVÃO, A. P. *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos – o caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP & A Editora, 2002.

SIMONIN B An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, pp. 407- 427.2004

SITKIN, S.B. & ROTH, N.L. (1993) Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic Remedies For Trust/ Distrust. *Organization Science*, 4(3), 367-392. 1993

SLUZKI C. The pathway between conflict and reconciliation: coexistence as an evolutionary process. *Transcultural Psychiatry* [serial online]. February; 47(1):55-69. 2010.

SOBEL, J. Interdependent Preferences and Reciprocity. *Journal of Economic Literature*, 43 (2), 392-436. 2005.

SOUSA SANTOS, B.. A reinvenção solidária e participativa do Estado. In: SOUSA SANTOS, B. *A gramática do tempo: para uma nova cultura política*. São Paulo: Editora Cortez, p.341-376. 2006.

STARZYK, K B.; HOLDEN, R R.; FABRIGAR, L R.; MACDONALD, T K. The personal acquaintance measure: A tool for appraising one's acquaintance with any person. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 90(5), May, 833-847. 2006

STIFF, C. Are They Bothered? How the Opportunity to Damage a Partner's Reputation Influences Giving Behavior in a Trust Game. *The Journal of Social Psychology*, 148(5), 609- 629. 2008

STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Basic of qualitative research: grounded theory and techniques*. London: Sage, 1990. 268 p.

TAN, C.L., STEINBERG, B. Penney's updated image, the sequel. *Wall Street Journal* February 13, B6. 2007

TENNIE C, FRITH U, FRITH C. Reputation management in the age of the world-wide web. *Trends In Cognitive Sciences*. November; 14(11):482-488. 2010

[TINSLEY](#), C H; [O'CONNOR](#) K M; [SULLIVAN](#), B A. Tough guys finish last: the perils of a distributive reputation *Organizational Behavior and Human Decision Processes Volume 88, Issue 2*, July, Pages 621–642. 2002

TSUI A.S.:O'REILLY, C. A. Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads *The Academy of Management Journal* Vol. 32, No. 2 (Jun), pp. 402-423., 1989

ULHØI J. Social-agency-embedded Forms of Collective-value Production: Network Modes of Organizing. *Journal of Behavioral & Applied Management*. September; 11(1):3-23. 2009.

UZZI, B. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698. 1996

VEENHOVEN R Why social policy needs subjective indicators Assessing Quality of Life and Living Conditions to Guide *National Policy* 33-45. 2002

WASSERMAN, S.; FAUST, K. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

WATTS, D., Networks, dynamics and the small-world phenomenon. *American Journal of Sociology*, 105 (2), 1999.

WELLMAN, B.; WOHNG, R. Y.; TINDALL, D.; NAZER, N. A Decade of Network change: Turnover, Persistence and Stability in Personal Communities, In: *Social Network*, 19, p27 50, 1997

WERNERFELT, B. A. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WEINGARTEN C. P.; CHISHOLM J. S.; Attachment and Cooperation in Religious Groups: An Example of a Mechanism for Cultural Group Selection *Current Anthropology* Volume 50, Number 6, December 759. 2009

WILLIAMSON, O. Credible Commitments Using Hostages to Support Exchange. *The American Economic Review*, 73(4), 519-540. 1983.

WILLIAMSON, O. (1993) Calculativeness, Trust and Economic Organization. *Journal of Law and Economics*, 36, 453-458. 1993.

WILLIAMSON, O. Transaction Cost Economics. In O. Williamson (ed) *The Mechanisms of Governance*: 54-87. New York: Oxford University Press. 1996.

YIN, R. K., *Estudos de Caso Planejamento e Métodos*, 2º ed., Ed. Bookman, São Paulo, SP, 2002.

ZUCKER, L. G. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920 *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, p. 53-111, 1986

Anexos

Roteiro de entrevista às empresas apoiadoras da PV de Bento Gonçalves

I. Dados de Gerais

1. dados de identificação

1. Empresa	
2. Ano de Fundação	
3. Composição do Capital Inicial	
4. Sua empresa é:	() independente () Faz parte de um grupo

- Conte a evolução da organização. Quais os fatos que marcaram sua vida como empresário?
- Qual o faturamento? Número de empregados?
- Como está a atividade? Quais as suas expectativas?
- O que o levou a PV? Qual a sua trajetória enquanto apoiador da organização?
- O que o levou ao empreendedorismo? Alguém o influenciou?

2. Dados do Respondente:

1. Nome do Respondente	
2. Cargo	
3. Sexo	() masc. () fem
4.1 Educação Fundamental	
4.2. Ensino Médio	
4.3 Ensino superior	
5. Tempo de casa	
6. A família é do ramo?	() não ()sim Quem?
7. Naturalidade:	
8. Quanto tempo na região?	
9. Religião (Praticante?) (Importancia)	Pertence a partido político?

3. Atividades anteriores do respondente:

Atividade	Local

Relação das organizações apoiadoras da PV

Concresul Britagem
Panazzolo Construções
Sindicato dos logistas de Bento Gonçalves
Intimitá Moda Intima
Tachimed Plano de Saude
MCM Sistemas de Gestão
RSCOM Comunicações
Ftec Faculdades
Comabe Soluções para Escritório
Piva Indústria e Comércio
Cimex Design em Alumínio
Posto Zambon
Leila Giacometti Advogados
Jornal Semanário
Carlize Comércio de Vestuário
Ótica Vizia
DR Material de Informática
Alco Global Publicidade e Propaganda
Jornal Gazeta
Newsul Embalagens e Componentes
Sindicato dos Comerciantes de Bento Gonçalves
AKEO Industrial
Mundi Consultoria de Recursos Humanos
Obispa Design
Multimóveis Indústria de Móveis
PCR – Indústria de Artefatos de borracha
Móveis Bentec
Santa Lucia Materiais de escritório
Engemed Assessoria em Segurança no Trabalho
Dupon Spiller Advogados
Vinicula Salton
Migliavacca Organizações Contábeis
Parceiros Voluntários