

# ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DE RELAÇÕES PESSOAIS NA ESTRUTURA MULTICAMPI DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO

ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF PERSONAL  
RELATIONS IN THE STRUCTURE MULTICAMPI  
UNIVERSITY OF MATO GROSSO STATE.

Marcia da Silva Cezar <sup>1</sup>



Vol. 10 Número Especial

jan./jun.2015

p. 505 - 517

**RESUMO:** Os modelos de estrutura organizacional usualmente demonstrados desenvolvem aspectos extremamente técnicos, que deixam esquecidas as relações pessoais como variáveis imprescindíveis na própria organização. Considerando esse aspecto primordial, este estudo se demonstra relevante principalmente por analisar essa variável para identificar a influência das relações pessoais na estrutura multicampi da Universidade do Estado de Mato Grosso. Essa organização individual segue o princípio da hierarquia funcional, na qual os responsáveis por cada unidade recebem autoridade para efetuar a coordenação regional, demonstrando que esta, por sua vez, ocorre com a definição das tarefas e a supervisão das atividades feitas de cima para baixo. A metodologia utilizada foi a análise de redes sociais, permitindo, através de uma pesquisa quantitativa, chegar a um resultado de influência das relações pessoais, tendo embasamento em estudos de teóricos concernentes à ARS – Análise de Redes Sociais, análise de redes, dentre outros.

**PALAVRAS-CHAVE:** Influência, Análises de Redes Sociais, Multicampi.

**ABSTRACT:** Models of organizational structure usually demonstrated shows highly technical aspects that leave personal relationships forgotten as essential variables in the organization. Considering this main aspect, this study is mainly relevant for analyzing this variable to identify the influence of personal relationships in the multicampi structure of University of Mato Grosso State. Where the individual organization follows the principle of the functional hierarchy, which those people responsible for each unit receives the authority to regional coordination, which occurs since the definition of tasks and supervision of activities carried out from top to bottom. The methodology used was the analysis of social networks, by allowing a quantitative analysis searching for a result of the

<sup>1</sup> Doutoranda em Ciências Sociais, pela Unisinos - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Bolsista: Capes.

influence of personal relationships, and grounding in theoretical studies concerning the SNA - Social Network Analysis, network analysis, among others.

**KEYWORDS:** Influence, Social Network Analysis, Multicampi.

## Introdução

O movimento da internacionalização da economia que ocorreu nos últimos anos foi acompanhado por profundas mudanças tecnológicas nos processos produtivos e também comerciais, bem como nas estruturas de mercados e na organização social. As entidades foram obrigadas a incorporar novas formas de atuação que permitissem sua permanência no mercado, como a associação em estruturas de redes, as quais se desenvolvem tanto internamente quanto em relação à sua cadeia produtiva.

As redes dentro da cadeia produtiva se referem à associação entre os diversos pontos da logística de produção de bens e serviços que visam aperfeiçoar os recursos e melhorar a produção. As redes passam a assumir diversas formas e evoluem no sentido de criar proximidade e interdependência mediante o desenvolvimento de mecanismos de cooperação, transferência de conhecimentos e atuação conjunta. Esses laços implicam compartilhamento de competências, de infraestrutura e de investimentos em inovação e formação de recursos humanos capazes de trabalhar com a união e troca de conhecimentos. Surge então um novo ambiente com outros princípios e arranjos na organização do trabalho, que priorizam as formas de trabalho colaborativo de profissionais multifuncionais, bem como novas estratégias e modelos de gestão, consideradas essenciais na economia contemporânea.

Essa visão demonstra que a sociedade em rede é então reconhecida como uma forma de universo de atores interligados com trocas de informações e relacionamentos, objetivando ações econômicas e sociais para diminuir atuações isoladas. A partir desses conceitos de rede, passa-se a constituir um novo referencial de organização, com vistas a uma perspectiva relacionada às transformações tecnológicas, de transações, e àquelas focadas nas relações sociais entre os indivíduos.

Desta forma, Castells (1999) descreve a sociedade contemporânea como uma sociedade globalizada, centrada no uso e aplicação de informação e conhecimento, cuja base material está sendo aceleradamente alterada por uma revolução tecnológica concentrada na tecnologia da informação, e também em meio a profundas mudanças nas relações sociais, nas estruturas políticas e nas estruturas de valores. Neste contexto, as redes apresentam-se como conjuntos de organizações que atuam colaborativamente para alcançar objetivos comuns, buscando garantir a sobrevivência e a competitividade.

Além disso, é possível verificar essa estrutura de maneira interna, caso em que é identificada como rede intraorganizacional. Esse conceito de rede interna também tem se tornado importante por se considerar que estas redes se estruturam a partir de definições específicas de atribuições entre os atores, pautadas por variáveis de interdependência, flexibilidade e conflitos de autonomia.

A análise de redes intraorganizacionais tem sido usada em áreas como liderança, motivação e distribuição de cargos, bem como a formação de redes informais constituídas a partir destas, haja vista que são criadas conexões múltiplas com vínculos que até mesmo ultrapassam os limites da organização.

A partir desta análise, busca-se no seguinte artigo demonstrar o processo de desenvolvimento desta estrutura de redes dentro da Instituição de Ensino Superior UNEMAT – Universidade do Estado de Mato Grosso. Isso porque ela é uma instituição que vem sendo construída desde 1978 e que passa por discussões acerca da melhor reestruturação possível para atender suas demandas internas bem como as da sociedade.

A partir desta análise, busca-se compreender a influência das relações sociais na estrutura multicampi da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, bem como procura-se firmar uma referência que sirva para a montagem de uma proposta organizacional focada no desenvolvimento institucional através do fortalecimento e valorização das conexões inerentes a essas estruturas de redes. Estes objetivos se complementam com referências analíticas a tríade: redes, redes sociais e análise de redes. Como método, utiliza-se a análise de redes sociais a partir de perguntas semiestruturadas com os coordenadores de cada campi, sendo onze no total. A análise focou nos mecanismos e variáveis das redes sociais encontradas, com principal foco na centralidade e influência dos coordenadores. A análise de redes procura ainda identificar as correlações entre indicadores de tempo de convivência, tempo de serviço, entre outros.

### **O contexto da pesquisa: a universidade do estado de mato grosso - unemat.**

A UNEMAT foi criada com o instituto de Ensino Superior de Cáceres – IESC, em 1978, e atende atualmente cerca de 15.000 alunos de graduação, distribuídos em onze unidades instaladas em regiões de abrangência dos biomas do Pantanal, Cerrado e Floresta Amazônica. A universidade funciona há mais de 30 anos e atende atualmente 108 dos 141 municípios mato-grossenses, possuindo unidades regionalizadas nas cidades de Alta Floresta, Alto Araguaia, Barra do Bugres, Colíder, Juara, Luciara, Nova Xavantina, Pontes e Lacerda, Sinop, Tangará da Serra e é sediada em Cáceres. Tais dados refletem a importância da UNEMAT no contexto educacional do Estado de Mato Grosso, tendo em vista que as atividades de ensino concentram 82 cursos de graduação nas modalidades regular e diferenciada, 45 cursos de pós-graduação *lato sensu*, um Programa de Pós-graduação com mestrado institucional nas áreas de Ciências Ambientais e Ecologia e Conservação. Além disso, ainda possui cursos de mestrado e doutorado interinstitucional em atendimento às demandas da sociedade mato-grossense.

As atividades da instituição também compreendem o desenvolvimento de projetos e programas de pesquisas e de extensão apoiados em grupos de investigação, nos quais os alunos desenvolvem estudos de iniciação científica, além de políticas de inclusão social. Também oferece Programas de Licenciaturas Plenas Parceladas, de Ensino a Distância, de Educação Superior Indígena Intercultural; bem como a adoção do regime de cotas e outras ações com a oferta do curso de Agronomia, que foi criado especificamente para atender alunos integrantes de movimentos sociais do campo. (ZATTAR et al 2008)

O corpo administrativo da UNEMAT é eleito mediante votação com participação dos docentes, acadêmicos e técnicos administrativos. As eleições definem o Reitor e Vice-Reitor, os diretores das unidades regionalizadas e as representações nos conselhos. A reitoria é a representante legal da instituição mediante a sociedade, enquanto os diretores de unidades regionais são instâncias administrativas, e os conselhos, em suas formas regionais ou centrais, são instâncias deliberativas da instituição.

Embora as ações da instituição demonstrem sua grande importância para a sociedade mato-grossense, esta tem apresentado urgência em revitalizar sua estrutura administrativa altamente centralizadora. Neste intuito, a instituição realizou no ano de 2009 o seu Congresso Universitário, instância deliberativa e democrática maior na sua hierarquia, buscando rever diversos aspectos pertinentes ao aumento da atuação desconcentrada e descentralizada das ações da UNEMAT.

Mesmo que a universidade seja uma única instituição legalmente constituída, a sua composição multicampi, com onze unidades distribuídas em microrregiões diferentes no Estado de Mato Grosso, faz com que cada unidade tenha uma personalidade que a diferencia das demais, principalmente no que se refere à gestão e operação regionalizada. Essa

condição geográfica favorece a divisão e a descentralização dos planejamentos entre unidades interdependentes em detrimento da formação de uma linha mais convergente dentro da Instituição.

Tal condição estabelece um ambiente bastante interessante para vislumbrar a estruturação desta Instituição de Ensino Superior baseada no conceito de redes nos seus dois aspectos: primeiro na visão relacional, estudando a utilização e o fortalecimento de redes sociais nas unidades regionalizadas como forma de otimizar o desenvolvimento das ações locais e, em segundo lugar, na visão organizacional para destacar a relação entre a estrutura relacional e os resultados obtidos.

## Redes

O conceito de redes tem vários enfoques, e sua ampla utilização nas ciências sociais vem se destacando nos últimos tempos. Um número expressivo de autores tem utilizado a metáfora da rede para descrever uma nova realidade, em que emergem novos modelos de organização social e de relacionamento entre indivíduos e empresas. O termo rede, num sentido etimológico, deriva do latim – *retis*, que significa "entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido" (LOIOLA e MOURA, 1997, p. 59).

Uma rede lembra a ideia de uma teia de vínculos, relações e ações entre indivíduos e organizações. Elas se tecem ou se dissolvem continuamente em todos os campos da vida social. A existência de múltiplas redes se dá pelas necessidades humano-sociais que colocam em movimento a busca de interação e formação de vínculos sociais e de apoio mútuo, visto que uma rede envolve processos de circulação, articulação, participação e cooperação (CARVALHO, 2003).

As intensas transformações no contexto socioeconômico, onde o processo de globalização da economia foi acompanhado por mudanças tecnológicas nos processos produtivos, nas estruturas de mercado e na organização social, proporcionaram um ambiente no qual o novo paradigma tecnológico da microeletrônica, bem como os sistemas flexíveis de produção, passou a exigir que as organizações desenvolvessem seu poder de adaptação ao ambiente e recuperassem sua capacidade inovadora. Isso foi justamente acompanhado pela perspectiva das redes sociais.

Essa nova conjuntura tecnológica motivou os agrupamentos modernos a se tornarem mais específicos, não girando somente em torno das restrições geográficas como no passado. Isso criou ambientes em que os grupos, ou redes de relacionamentos, pautados por demandas, como gostos e interesses comuns que abrangem um grupo, podem inclusive transpor as barreiras das nacionalidades.

Tal fato é exemplificado por Slaughter (2009) como o novo modelo de guerra, de diplomacia e de negócios. A autora menciona que as guerras atuais ocorrem em rede. Terroristas e militares dependem de pequenos grupos móveis de guerreiros ligados um ao outro e à inteligência, de comunicações e de redes de apoio. A diplomacia está em rede, pois a gestão de crises internacionais exige a mobilização de redes internacionais de atores públicos e privados e, por fim, os negócios também estão em rede, assim como as mídias, por meio dos blogs on-line e outras formas de mídia participativa dependentes de contribuições dos leitores para criar uma vasta rede. Portanto, a análise de redes sociais deverá ajudar a compreender essas relações.

Reginato (2007, p. 49) ilustra ainda que essa globalização consiste em uma profunda "aproximação de culturas, economias e mercados". Esse fato se dá principalmente em virtude do grande desenvolvimento da tecnologia da informação, fazendo com que as barreiras e delimitações outrora determinantes para a conceituação das nações se tornem

cada vez mais relativas. Nesta perspectiva, as atividades organizacionais tenderiam a abandonar o controle da oferta e das tarefas, como da hierarquia, demonstrando uma flexibilização destas relações, assim, propondo uma atuação em redes (REGINATO, 2007).

As redes interorganizacionais se destacaram de início no âmbito internacional, com experiências bem sucedidas na Itália, França, Alemanha, Inglaterra e nos Estados Unidos, dentre outros. Já no Brasil, conforme Amato Neto (2000), começam a despontar somente na década de 90, apesar de a formação de redes caracterizar uma tendência universal e irreversível. Nesta perspectiva, Loiola e Moura (1997) destacam que, apesar do consenso acerca das vantagens que as redes podem proporcionar para as organizações, há ainda uma grande divergência no que se refere às terminologias utilizadas pelos autores de redes.

É necessário estabelecer, entretanto, que, conforme Acioli (2007) afirma, as redes se configuram fundamentalmente pela existência de igualdade e complementaridade entre as partes, estabelecendo um conjunto de relações sociais “entre um conjunto de atores e também entre os próprios atores” (Acioli, p. 2). Esse mecanismo faz com que a possibilidade de expansão seja ilimitada, desde que mantida a linha de relacionamento para a realização das atividades comuns, o que não afeta a possibilidade de atores da rede se especializarem para buscar maiores possibilidades de alavancagem da produtividade e acesso a novos mercados.

Balestro et. al. (2004) ainda afirma que as redes são maneiras eficazes de organizar a transferência do conhecimento, ou acessá-lo, em domínios competitivos e em contextos em que o conhecimento complexo é cada vez mais especializado e fragmentado. A capacidade de integrar conhecimento e transformar competências tácitas e explícitas em corpo de conhecimento organizacional dependeria da habilidade de interagir e compartilhar conhecimento com outras instituições.

A atuação em redes, conforme Balestro et. al. (2004), contribui para que as organizações tenham melhor acesso aos recursos necessários e subsídios para o desenvolvimento de suas capacidades. Para eles, esta estrutura poderia contribuir para desenvolver as capacidades gerenciais de mobilizar, harmonizar e desenvolver recursos e, desta forma, as redes possibilitariam uma interconectividade maior entre os atores, capaz de permitir que os recursos sejam mais facilmente disponibilizados e internalizados.

Pode-se ainda destacar o conceito de redes conforme Balestrin e Verschoore (2008), definido como organizações compostas por um grupo formalmente relacionado, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação. Sob essa ótica, as relações sociais numa rede devem promover o desenvolvimento de aspectos ligados a ganhos de acesso a soluções e ganhos de relações sociais. O primeiro refere-se a soluções disponibilizadas pela rede, que assumem a forma de infraestrutura e de apoio às ações de maior amplitude, facilitando ações individuais dos coordenadores. (Verschoore e Balestrin, 2008). Já o segundo refere-se à ampliação da confiança, ao acúmulo do capital social e coesão interna, isto é, o aprofundamento das relações entre os indivíduos.

Por considerar tais ganhos, o foco de desenvolvimento neste estudo não se restringe aos aspectos financeiros na rede, mas também englobam definições que permitam entender suas configurações de relacionamentos, não excluindo a dimensão e os conflitos de tais arranjos. Estes, muitas vezes, se caracterizam por um binômio conflito/cooperação. Essa dualidade decorre da natural tendência em polarizações de influências, que podem ocorrer nas instâncias locais e gerais da rede. Mizruchi (2006) afirma que as ligações existentes em níveis mais locais da rede tendem a ser mais fortes que com atores mais periféricos/distantes, criando não uma centralidade, mas várias centralidades com valores diferenciados, que poderiam explicar algumas situações nas quais a centralidade e o poder não estão altamente correlacionados.

Neste sentido, destacam-se as redes sociais por serem um conjunto de contatos

que ligam vários atores, que podem ser de diferentes tipos e 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 reconstruindo a estrutura organizacional. A partir deste conceito de redes sociais e a importância deste no presente estudo, aborda-se o assunto com mais ênfase na próxima seção.

## Redes sociais

A noção de *redes / redes sociais* nasce na Antropologia Social. A primeira aproximação remonta à Claude Lévi-Strauss em sua análise etnográfica das estruturas elementares de parentesco (década de 40). Nas Ciências Sociais, rede seria o conjunto de relações sociais entre um conjunto de atores e também entre os próprios atores. Designa ainda os movimentos pouco institucionalizados, reunindo indivíduos ou grupos numa associação cujos limites são variáveis e sujeitos a reinterpretações (COLONOMO, 1995).

Para a Antropologia Social, a noção de redes sociais busca apoiar "a análise e descrição daqueles processos sociais que envolvem conexões que transpõem os limites de grupos e categorias" (BARNES, 1987, p. 163).

A estrutura formal das organizações determina em grande medida quem está conectado nas redes, sendo conduzido a entrar em contato com pessoas em virtude das decisões que elas podem tomar, das informações que elas detêm e dos recursos que elas dividem. No entanto, as relações informais, ou estruturas informais, também são fundamentais, visto que algumas pessoas podem carecer de autoridade formal, mas possuem competência técnica e conhecimento organizacional, ou podem simplesmente ser agradáveis e confiáveis e, portanto, uma fonte importante de ajuda e informação (CROSS et al. 2009).

Para Hanneman (2001), 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.

Neste sentido, Cross e Thomas (2009) argumentam que a maioria dos coordenadores reconhece a importância e o poder das redes sociais informais para que suas organizações apresentem bom desenvolvimento. No entanto, em geral, dedicam pouco ou nenhum tempo avaliando e gerenciando essas redes. Aspecto aparentemente invisível das organizações proporciona, por exemplo, um meio eficiente para os coordenadores compreenderem e agregarem valor no desenvolvimento das unidades. As relações representam o maior e mais eficiente processo de comunicação e operacionalização das ações nas redes (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001)

As redes são entendidas como um conjunto de relações sociais entre grupos de atores e também entre os vários atores, podendo estas relações sofrer ainda diversas interpretações (LOIOLA e MOURA 1997). A partir disso, tem-se uma lógica, ou uma relação direta com a informação, partindo-se da ideia de que informação é uma questão de troca permanente e essencial. Neste sentido, Lévy (1998, p. 183) comenta:

*Se todo processo é interfaceamento e, portanto, tradução é porque nenhuma mensagem se transmite tal qual, em um meio condutor neutro, mas antes deve ultrapassar descontinuidades que a metamorfoseiam. A própria mensagem é uma movente descontinuidade sobre um canal e seu efeito será o de produzir outras diferenças. Lévy (1998, p. 183)*

Segundo Castells (1999), as redes apontam também o fenômeno da comunicação com uma perspectiva mais ampla, que é a da Revolução da Tecnologia e da Informação. Para o autor, a revolução tem provocado transformações aceleradas na sociedade, caracterizando-se por mudanças na ordem da cultura e das próprias instituições, organizadas nas formas de redes. De acordo com Reginato (2007), a probabilidade de os atores se relacionarem uns com os outros tinha sido reconhecida na economia clássica e neoclássica como um fator que dificultaria a competitividade nos mercados. Recentemente, economistas afirmariam que as interações e as influências sociais estariam relacionadas a processos nos quais os atores sociais adquirem costumes, hábitos e normas sem levar em consideração uma postura reflexiva ou própria da “escolha racional”.

Um fator fundamental que deve ser observado nesta ótica das redes sociais é aquela que se refere às redes como espaços de grandes possibilidades mediante acessos a recursos com o entrelaçamento entre o econômico e o social, mas que também é marcado pela presença de objetivos múltiplos e muitas vezes conflitantes dentro da sua constituição multipolar. Isso decorre do fato de toda organização ser formada por um conjunto de sub-redes, as quais atuam de modo interdependente e interatuante, as quais fazem com que a quantidade de variáveis que podem influenciar a organização se torne bastante grande quando considerada em comparação com uma visão mais genérica do seu funcionamento.

Há de se salientar que, ao tratar de redes numa configuração social, é imprescindível observar que estas trabalham a partir da utilização de laços formais e informais, conforme Garcia (2009, p. 56):

*Tais redes podem adotar um caráter formal (determinadas pelos laços hierárquicos, próprios do organograma formal), mas, sobretudo, são de natureza informal, envolvendo laços horizontais (entre pares) e diagonais (entre colaboradores de distintas áreas e stakeholders).*

Tais vínculos presentes nas redes sociais resgatam aquilo que Gaiger (2006) observa ao estudar os empreendimentos de pequeno porte e familiares, afirmando que nestes casos “os vínculos familiares e de amizade conferem uma marca lúdica ao trabalho, misto de atividade produtiva, convivência familiar e reunião de amigos” (GAIGER 2006, p. 533). É estabelecida, deste modo, uma organização que engloba as normas de comportamento, obrigações e credibilidade para criar e sustentar associações voluntárias.

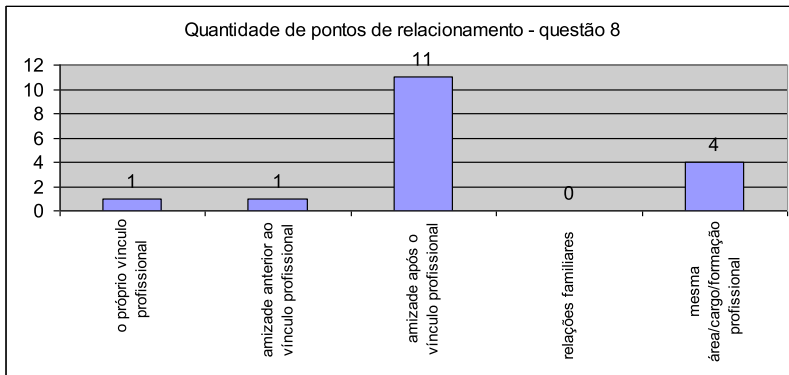
## **Pesquisa e análise dos resultados**

Para se chegar aos resultados da pesquisa, foram realizadas entrevistas com os coordenadores de cada Campus, pois são os tomadores de decisões por região. Antes de iniciar a análise dos resultados, é preciso dizer que os nomes dos coordenadores são fictícios e estes não foram confrontados com os devidos campus. Porém, a sua divulgação foi autorizada pelos entrevistados. A coleta dos dados quantitativos foi realizada através dessas entrevistas com a aplicação de questionários individuais, que foram enviados por e-mail com prévia comunicação, com perguntas abertas e fechadas. Esses dados foram confrontados com as informações obtidas acerca das ações (projetos de pesquisa, cursos de graduação e de especialização e recursos financeiros e materiais) aprovadas pelo Conselho Universitário, a fim de que eles fossem a base para a análise de redes sociais. As questões foram as seguintes: 1) Quando iniciou sua carreira na UNEMAT? 2) Conforme a lista de pessoas, assinale aquelas com as quais tem mais contato profissional no seu dia a dia. 3) Conforme a lista de pessoas, assinale aquelas com as quais desenvolve atualmente, desenvolveu ou poderia desenvolver atividades profissionais, como, por exemplo, projetos de pesquisa, cursos de especialização, entre outros. 4) Conforme a lista de pessoas, assinale aquelas com as quais você tem mais contato além das relações estritamente profissionais. Por exemplo,

com quem vai a lugares para “bater um papo” (em almoços e jantares, reuniões familiares e outras atividades sociais)? 5) Dos critérios de escolha (afinidades) da lista de pessoas, quais os determinantes para estabelecer relacionamentos sociais?

Das entrevistas realizadas com os coordenadores, percebeu-se que existe um aparente grande peso dos “vínculos informais”, surgidos entre estes atores da rede, haja vista os cliques identificados na análise agregada ressaltarem a existência de algum tipo de vínculo que ultrapassa os limites da formalidade, criando caminhos diferenciados para a determinação dos benefícios dos campi. Lembre-se, por exemplo, que Cross (2009) postula que esses benefícios ou as mudanças na rede não são necessariamente direcionados a partir de conexões formais, algo evidenciado, inicialmente, na rede analisada.

Para melhor compreender essa dinâmica de relacionamentos formais, hierárquicos e a importância dos informais que existe na rede, um dos questionamentos acerca dos principais indicadores que favorecem o estabelecimento de conexões foi o seguinte: “Dos critérios de escolha (afinidades) da lista de pessoas, quais os determinantes para estabelecer relacionamentos sociais?”



**Gráfico 1:** Determinantes para relações sociais com as alternativas

**Fonte:** Elaborado pela autora

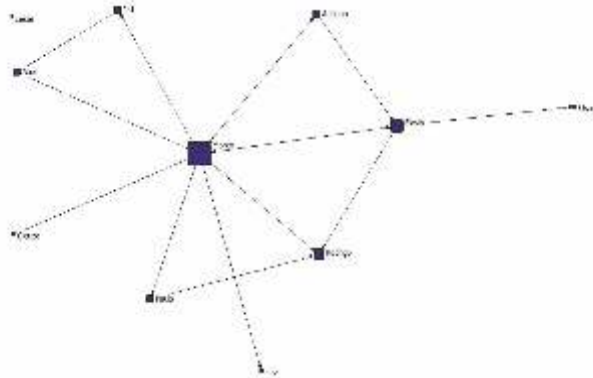
Fica claro nesta questão que não foi o vínculo meramente formal, ou profissional, que se demonstrou determinante para a criação dos relacionamentos sociais no grupo estudado, mas foi “a amizade”, ou seja, o “vínculo informal” criado após o contato profissional que foi considerado pela maioria como determinante no desempenho dos entrevistados nas conexões encontradas na pesquisa. Isso também demonstra que não foi o simples tempo de permanência na instituição o fator preponderante para a fixação dos vínculos, mas as oportunidades pós-assunção dos cargos de coordenação que contribuíram para os entrevistados.

Esse resultado corrobora o postulado de Morrow (1999), no qual o autor afirma que o processo de confiança se pauta a partir de mecanismos cognitivos ou afetivos. Esse resultado sugere que o nível de confiança predominante é de origem afetiva, na medida em que surge a partir da maior intimidade que passa a existir após o contato profissional ocorrido na Instituição.

Considerando a análise da centralidade de cada entrevistado, percebe-se que essa informalidade dos vínculos está refletida, por exemplo, na pontuação de “Marco”, como sendo o agente de maior centralidade de grau. Isto é assim porque se trata das relações que não têm contato profissional, visando obter informações acerca de fatores extrafuncionais que possam interferir nas decisões e relacionamento das redes. Por outro lado, nota-se no



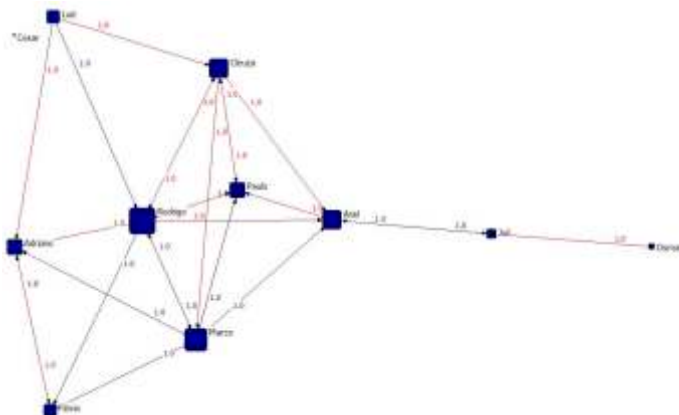
mapeamento do sistema que outro entrevistado, “Cesar”, não foi citado na rede dos coordenadores para esta questão, enquanto Marco possui a maioria dos vínculos bidirecionais da questão, denotando uma resposta positiva desses pontos de conexão do entrevistado.



**Figura 2: Centralidade de grau entre coordenadores**  
Fonte: Elaborado pela autora

Esse posicionamento visual já denota que, no que se refere à centralidade de grau, está “Marco” como elemento fundamental, seguido de “Flávio” e “Adriano”. Isso aponta os três como atores da rede, que buscam por conexões informais de maneira bastante incisiva, destacando-se o fato de “Marco” possuir elevada centralidade de grau. Por outro lado, a pouca ocorrência de conexões de “Osmar”, “Luiz” e “Cleuza” podem ser a responsável pelo desempenho precário no total de benefícios alcançados, sejam formais ou profissionais.

Já no que se refere aos indicadores mais formais, os quais se relacionavam à questão - “conforme a lista de pessoas, assinale aquelas com as quais tem mais contato profissional no seu dia a dia” – foram identificados quais os principais atores nas circunstâncias profissionais da Instituição, ou seja, os que atuam através dos seus vínculos mais formais.



**Figura 3: Centralidade de grau entre os coordenadores**  
Fonte: Elaborada pela autora

Nota-se que o entrevistado “Cesar” não foi declarado e nem declarou vínculo com nenhum dos demais coordenadores acerca das atividades profissionais, ficando fora da rede de relacionamentos neste caso. Comparativamente, observa-se que Paulo e Rodrigo possuem também várias conexões bidirecionais, demonstrando que possuem um bom *feedback* com os seus pontos de ligação. Já no que se refere ao grau de centralidade, a análise demonstra que o mais central dos atores, nos casos de contato profissional, é Rodrigo, seguido de Marco e Cleuza, demonstrando que estes são considerados importantes acerca dos aspectos profissionais da Instituição.

Partindo para a análise quanto às posturas dos entrevistados sobre a possível criação de vínculos com o desenvolvimento de atividades profissionais, como projetos e outras atividades que não se referem aos trabalhos cotidianos, visualizou-se o seguinte, a partir do mapa abaixo:

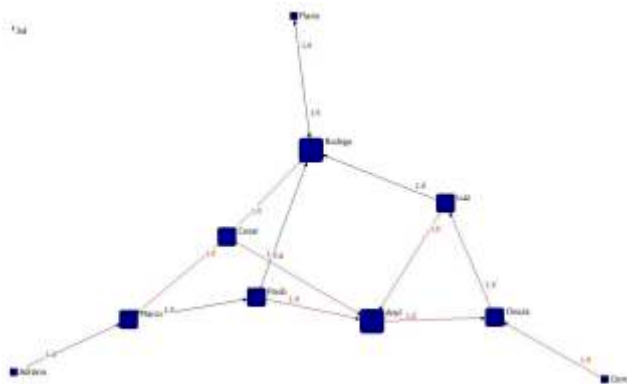


Figura 4: Centralidade de grau entre coordenadores  
Fonte: Elaborada pela autora

Nota-se que Joil não declarou e não foi declarado por nenhum dos demais como possível conexão nesta questão, enquanto Rodrigo é o ator que tem maior quantidade de conexões recebidas, totalizando quatro inputs, seguido de Ariel com três. Essa configuração mostra também a presença de dois dos maiores campi com elevadas pontuações nas relações com os demais coordenadores. No que se refere à centralidade de grau deste mapa, o UCINET demonstra que Rodrigo possui maior índice, acompanhado por Ariel.

Nota-se, ainda, que esses dois entrevistados não possuem links entre si nesta questão, demonstrando que, neste caso, cada um trabalha com certo distanciamento do outro, operando em cliques separados e sendo ligados somente por links de intermediação. A partir desses mapas demonstrados, pode-se notar que os nomes mais citados são, respectivamente, Rodrigo, Ariel e Marco. Assim, Rodrigo possui uma conectividade de rede muito acentuada, enquanto Ariel possui uma condição melhor de intermediação, mostrando que possui uma força de influência muito maior.

Observando esses dados, verifica-se que Adriano não é listado de maneira incisiva em nenhum dos indicadores utilizados, de modo que o seu posicionamento na rede entre os coordenadores não demonstra grande poder de influência. Entretanto, o fato de possuir maior quantidade de benefícios em relação aos demais sugere então que os vínculos que este possui ficam mais direcionados para as demais instâncias apontadas nos questionários. Desse modo, neste caso, considera-se Adriano alguém com diferencial por possuir mais vínculos com os outros agentes deliberativos do que com os demais coordenadores,

principalmente porque a sede administrativa fica localizada na mesma cidade do campus que coordena.

Essa condição geográfica é uma variável que existe somente no seu caso, haja vista que os demais campi, mesmo próximos, não contemplam de maneira tão incisiva essas conexões com pessoas relacionadas às instâncias deliberativas centrais. Isso pode favorecer que seja o seu campus aquele que obteve maior número de benefícios no período analisado. Ao tratar desses aspectos visualizados dentro da universidade, cabe citar Rinaldi (2002, p. 27), o qual afirma que as universidades são formadas por grupos de profissionais que tendem a se comportar de modo mais independente e compartilhar dos mesmos recursos. Essa posição egocêntrica cria uma estrutura com “objetivos mal definidos e um corporativismo muito forte”. Pode-se vislumbrar que as conexões de redes de trabalho se tornam fatores determinantes para as ações poderem ser efetivadas, haja vista que os conflitos impedem os meios processuais que permitiriam um acesso mais homogêneo de todos, ficando presos pelos entraves políticos.

### **Considerações finais**

A atuação em redes contribui para que as organizações tenham melhor acesso aos recursos necessários e subsídios para o desenvolvimento de suas capacidades. Com isso, podem contribuir para desenvolver as capacidades gerenciais de mobilizar, harmonizar desenvolver recursos, de forma que as redes possibilitariam maior interconectividade entre os atores capazes de permitir que os recursos sejam mais facilmente disponibilizados e internalizados.

(BALESTRO et. al. 2004).

A análise de redes intraorganizacionais tem sido usada, como se mencionou anteriormente, em áreas como liderança, motivação e distribuição de cargos, bem como na formação de redes informais constituídas a partir destas, haja vista que são criadas conexões múltiplas com vínculos que ultrapassam os limites da organização. Dessa forma, este artigo não se trata de nenhum tipo de crítica pessoal aos administradores desta instituição tão indispensável ao estado de Mato Grosso, mas se configura num estudo que buscou servir como contribuição para o desenvolvimento de médio e longo prazo desta universidade.

A partir da observação da estrutura multicampi da UNEMAT, esta pesquisa apontou como problemática fundamental a análise sobre o modo como as relações sociais influenciam as decisões dentro desta estruturação. Ela procurou descrever as implicações dos padrões de relacionamento social para o seu desenvolvimento e considerou ainda que a constituição multicampi que é observada na UNEMAT suporta a concepção de que as atuações distintas das unidades regionalizadas podem configurar uma rede.

Não há como negar que instituições espelham uma organização composta por redes formalmente estruturadas, nas quais são incorporadas suborganizações baseadas em estímulos provenientes das relações sociais. Assim, pode-se observar que os fatores como a densidade e tamanho da rede são fundamentais para determinar os níveis de influência, reciprocidade e também o próprio planejamento.

E, principalmente, demonstrou que as redes informais, neste caso, as conexões, ou laços, se apresentaram como variáveis imprescindíveis para a determinação dos planos e execução das metas relacionadas aos diversos programas desenvolvidos pela Instituição.

Tendo em vista as análises realizadas, pode-se confirmar, a partir dos mapeamentos realizados na estrutura da Universidade do Estado de Mato Grosso, que essa estrutura multicampi possui um fluxo de decisões com grande quantidade de influências decorrentes das redes sociais encontradas na tabulação dos dados.

## REFERÊNCIAS:

- ACIOLI, Sonia. **Redes sociais e teoria social: revendo os fundamentos do conceito.** In f. Inf., Londrina, v.12, n.esp., 2007.
- AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para Pequenas e Médias Empresas.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- BALESTRIN, Alsones VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégia de gestão na nova economia.** Porto Alegre. Editora ARTMED, 2008.
- BALESTRO, M. V.; ANTUNES JUNIOR, J. A.V, LOPES, M.C.; PELLEGRIN, I. **A Experiência da Rede Petros-RS: uma Estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas.** Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, 2004.
- BARNES, J.A. **Social Networks.** Cambridge: Module 26, p.1-29, 1972.
- BARQUERO, A. Vasquez. **A evolução recente da política regional.** A experiência europeia. S. I. Notas econômicas. Dez. 1995.
- CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. **Ação em rede na implementação de políticas e programas sociais públicos.** Rede de Informações do Terceiro setor, Rio de Janeiro, abr. 2003. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/redes\\_teste/rd\\_tmes\\_abr2003.cfm](http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_abr2003.cfm)>. Acesso em: 25 novembro. 2009.
- CASAROTTO FILHO, N; PIRES, L.H. **Redes De Pequenas e Medias Empresas e Desenvolvimento.** Editora Atlas, São Paulo, 2001.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COLONNOS, A. **Emergence d'un objet et perspectives internacionalistes.** In.: CHARILLON, F. et al. *Sociologie desréseaux transnationaux.* Paris: Editions L'Harmattan, 1995.
- CROSS, Rob; THOMAS, Robert J. **Redes Sociais: Como empresários e executivos de Vanguarda as Utilizam para a Obtenção de Resultados.** Editora Gente, tradução Carlos Zslak – São Paulo, 2009.
- GAIGER, Luiz Inácio. **A economia solidária no Brasil e o sentido das novas formas de produção não capitalistas.** CAYAPA, Revista Venezuelana de Economia Social. Ano 4. 2004. p.9-36
- GARCIA, Ignácio. **Do capital social ao humano.** Aceso em 3/02/10, disponível em <http://br.hmsglobal.com/notas/54583-do-capital-social-ao-humano>.
- HANNEMAN, R. A. **Introducción a los métodos del análisis de redes sociales,** 2001.
- HANNEMANN, Robert **A.Introducción a los métodos Del analisis de redes sociales.** Disponível em <http://wizard.ucr.edu/~rhannema/networks/text/textindex.html>
- JACOBS, Jane. **“Morte e vida de grandes cidades”.** São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- LÉVY, P. **As tecnologias da Inteligência: o futuro do pensamento da informática.** Rio de Janeiro: Ed.34, 1993, p. 203.
- LOIOLA, E.; MOURA, S. **Análise de redes:uma contribuição aos estudos organizacionais.**In: FISHER, T. (Org.). *Gestão Contemporânea,cidades estratégias e organizações locais.* Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997. p.53-68.
- MIZRUCHI, M. **And Linda Brewster Stearns,** "A Longitudinal Study of the Formation of Interlocking Directorates," *Administrative Science Quarterly,* 1988.
- REGINATO, Luiz Fernando. **O capital social e as redes de cooperação: a influência dos fatores sociais nas redes de cooperação de serviço no RS.** Faculdades de Filosofia e Ciências Humanas do Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais Mestrado Porto Alegre. Disponível em [http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=111740](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=111740).

RINALDI, Rúbia Nara. **Adaptação estratégica em universidades públicas: o caso da Unioeste.** Cascavel. Edunioeste, 2002.

SLAUGHTER, A. **America's Edge. Power in the Networked Century.** Foreign Affairs, January/February. 2009.

UNEMAT. **Resolução 01/2010 do Conselho Curador: Homologa o Estatuto da Universidade do Estado de Mato Grosso aprovado pela Resolução nº 001/2010-CONSUNI.** Fundação Universidade do Estado de Mato Grosso. Disponível em <http://www.unemat.br>.

VERSCHOORE FILHO, Jorge Renato de Souza. **Redes de cooperação interorganizacionais. A identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão.** Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

VERSCHOORE, J; BALESTRIN, A. **Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação.** Revista de Administração Eletrônica-RAUSP-e. São Paulo, FEA-USP 2008.

ZATTAR, N. B. Silva. **UNEMAT 30 Anos: Pelos Caminhos de Mato Grosso.** Cáceres: editora Unemat, 2008.

Recebido em: 16/10/2014

Aprovado para publicação em: 13/02/2015