

REDE DE STAKEHOLDERS NO SETOR DE TIC: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DAS REDES DE COLABORAÇÃO TECNOLÓGICA QUE SE FORMAM EM TANDIL-ARGENTINA E NO RECIFE-BRASIL

LUISA MAYORAL

(Centro de Estudios em Administración y Economía. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional Del Centro de la Provincia de Buenos Aires- Argentina

mayoral.luisa@gmail.com

HELDER PONTES REGIS

Universidade Federal Rural de Pernambuco-Brasil

hregis@hotmail.com.br

PAULO THIAGO NUNES BEZERRA DE MELO

Universidade Federal Rural de Pernambuco-Brasil

pthiagoadm@hotmail.com

Resumo

Este estudo analisa comparativamente as características das redes de stakeholders formadas pelos empresários do setor de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação de Tandil – Argentina e do Recife-Brasil. Como base de sustentação teórica para a análise das redes de stakeholders, foram consideradas as quatro funções da mentoria: amizade, informação, confiança e aconselhamento. A análise possibilitou a identificação dos atores que desempenham papéis relevantes à manutenção e expansão da rede de apoio à inovação tecnológica nas duas cidades estudadas. No caso da Argentina, o suporte de mentoria é caracterizado por sub-redes baseadas em aconselhamento e informação. A amizade e a confiança, apesar de presentes, acontecem em menor intensidade. Estes achados foram confrontados através da medição da força dos laços, tendo sido confirmados pela predominância de laços fracos, caracterizando-se por uma rede aberta ao processo de inovação. Por outro lado, no Brasil a rede de confiança é maior do que a rede de informação e os laços fortes de interação predominam entre os stakeholders. Estas características não favorecem aos processos de inovação. Uma característica que se mostrou comum aos dois países foi a diversidade de papéis desempenhados pelos stakeholders envolvidos. Os resultados do estudo mostraram que se faz necessário considerar a identificação de stakeholders com base no reconhecimento de atores sociais que desempenham papéis específicos. Conclui-se que estas diferenças se devem em parte às bases de formação das redes.

Palavras-chave: *Stakeholders; Redes sociais; Mentoria; Inovação tecnológica; TIC.*

1. INTRODUÇÃO

O setor de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação- é um setor com forte inovação tecnológica, que exige que os stakeholders estejam em uma rede de troca de informações y contem com instrumentos e mecanismos de integração. Este setor tem sido estudado a partir do comportamento empreendedor que influencia o sucesso ou o fracasso das empresas, principalmente no que diz respeito à tecnologia, à indústria, ao mercado e à gestão (RODRIGUES; REGIS, 2011; REGIS; BASTOS; DIAS, 2006; BECKER; LACOMBE, 2003).

A análise da rede dos stakeholders do setor de TIC no Recife-Brasil e em Tandil-Argentina, na forma como foi realizada neste estudo, reflete a percepção dos empresários em relação ao contexto em que eles realizam suas atividades. Devido à rede analisada ser constituída com base na percepção dos empresários de dois países sul americanos, um de língua espanhola e outro de língua portuguesa, abre-se a possibilidade de análise transcultural dos diversos atores. As relações dos empresários e seus stakeholders foram discutidas utilizando o suporte da análise de redes sociais. As análises dos relacionamentos focam os laços entre um emaranhado de atores sociais. A análise de redes sociais oferece aos pesquisadores de stakeholders um meio de aumentar o foco de análise para além do laço diádico organização-stakeholder, o qual é normalmente o foco destes pesquisadores (ROWLEY, 2000). A abordagem de stakeholders permite identificar os atores que desempenham papeis no setor de TIC de cada país, enquanto a análise de redes sociais possibilita o conhecimento da base relacional que une estes atores sociais.

Este estudo tem o objetivo de identificar as diferenças de características da rede constituída pelos stakeholders do setor de TIC de Recife no Brasil e de Tandil na Argentina com base nas relações de troca de informações e confiança da mentoria, e justifica-se porque ainda não há um corpo de conhecimento empírico que forneça explicações transculturais no que diz respeito à estrutura e ao conteúdo das redes de relações de apoio que os empresários do setor de TIC necessitam no ambiente de negócios de suas empresas. O avanço das pesquisas pode gerar conhecimento relevante, tanto para as organizações que fomentam o setor de TIC, quanto para os empresários do setor (KOSTOGLU, 2011; LAGO JR, 2008).

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Stakeholders e redes de stakeholders

O livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* publicado em 1984 é considerado o marco inaugural sobre a abordagem de stakeholders. Em ele Edward Freeman traz a elaboração do conceito de stakeholder mais difundido, considerando que um stakeholder pode ser um grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas atividades de uma organização. Em ambientes dinâmicos, as mudanças externas direcionam a atenção dos gestores para um conjunto de atores interessados nas atividades da organização, caracterizando um modelo de organização baseada nos stakeholders (FREEMAN, 1984). Nesse modelo a importância dos stakeholders e a prioridade que recebem dos gestores são resultados das percepções de atributos de poder, legitimidade e urgência nas relações gestor-stakeholder (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Para Post, Preston e Sachs (2002), uma definição ampla inclui entidades com interesses contrários aos da organização em foco e prescrevem que as organizações devem buscar relações

de benefício mútuo com seus stakeholders, propondo uma concepção com escopo mais estreito. A concepção mais ampla de Freeman (1984) para stakeholder será adotada neste estudo.

Com base em uma revisão dos estudos sobre gestão baseada em stakeholders, Donaldson e Preston (1995) identificam os aspectos descritivo, instrumental e normativo na abordagem de stakeholders. No presente estudo, o aspecto instrumental é ressaltado. Este é utilizado para identificar as conexões entre a gestão com base nos stakeholders e o alcance de objetivos organizacionais. De acordo com Jones (1995), uma empresa gera condições de obter ganhos superiores se for capaz de desenvolver relacionamentos baseados na confiança mútua e cooperação com seus stakeholders. Neste estudo, é considerado que os relacionamentos com stakeholders favorecem o desempenho inovativo dos empreendimentos de base tecnológica.

A abordagem de stakeholders e os papéis que estes desempenham no nível de análise organizacional pode trazer esclarecimentos sobre os relacionamentos entre empresários e os seus stakeholders para o desenvolvimento de um setor da economia (MCVEA; FREEMAN, 2005). Um conjunto de papéis genéricos simples tem sido utilizado historicamente para definir os stakeholders de uma organização empresarial (i.e. clientes, fornecedores, empregados, acionistas e comunidade), mas está cada vez mais difícil descrever os stakeholders por tais papéis, especialmente nos setores mais inovadores da economia ou em setores não empresariais (MCVEA; FREEMAN, 2005).

Diferentemente, as abordagens de redes sociais, associadas à identificação e classificação de stakeholders são capazes de contribuir para o entendimento das estruturas de percepção de papéis desempenhados pelos stakeholders nos níveis de análise individual, organizacional e societal. independentemente das questões que unem as pessoas em redes, a participação delas tem envolvido direitos, responsabilidades e tomadas de decisões (MONTEIRO; REGIS; MELO; 2010; ALDRICH; ZIMMER, 1986). Contudo, o estudo das redes não exclui a possibilidade de relações de poder e de dependência nas associações internas e nas relações que ultrapassam as fronteiras das redes (MELO; REGIS, 2013; MARTELETO, 2001). Granovetter (1973) foi um dos autores que mostrou os recursos disponíveis através dos contatos de uma rede de relacionamentos na sua obra “the strength of weak ties”.

Os estudos dos setores de negócios como redes de relacionamentos que se expandem além dos limites tradicionais das organizações tem se tornado cada vez mais necessário (MCVEA; FREEMAN, 2005). Em um determinado campo organizacional, os stakeholders com pretensões sobre uma organização podem ser os mesmos stakeholders com pretensões em outras organizações, podendo as diversas organizações estar conectadas em uma rede ampla por meio das relações com os stakeholders percebidos pelos seus gestores (MELO; REGIS, 2013). As organizações são redes de relacionamentos com e entre stakeholders e requerem o apoio destes, de forma que os stakeholders são beneficiados coletivamente pela gestão destas redes (POST; PRESTON; SACHS, 2002).

Cada organização encara um conjunto diferente de stakeholders agregados em padrões únicos de influência (ROWLEY, 2000). As organizações respondem ao conjunto de stakeholders simultaneamente, de acordo com a estrutura da rede (ROWLEY, 1997; ROWLEY, 2000). Os stakeholders constituem uma rede de atores percebidos pelos gestores, considerando que um determinado stakeholder é avaliado diferentemente na percepção de diferentes gestores, não podendo assumir papéis e funções de maneira generalizada (MELO; RÉGIS, 2013). O modelo de

gestão baseado em stakeholders tem características que ressaltam a constituição de uma rede de relacionamentos (Quadro 1).

Quadro 1: Características da gestão baseada em stakeholders

Fluxos de benefícios	Os fluxos entre a empresa e seus <i>stakeholders</i> fluem em ambas as direções; cada <i>stakeholder</i> é percebido como contribuindo em algo e recebendo algo da corporação. Até mesmo os <i>stakeholders</i> involuntários e os <i>stakeholders</i> essencialmente passivos contribuem por tolerar a existência e operação da empresa, e recebem alguma combinação de benefícios e danos como resultado;
Ligações múltiplas	Todas as ligações podem ser operacionais de uma só vez; portanto, os contatos com a empresa criam ligações indiretas ou redes entre os vários <i>stakeholders</i> – que também podem ser ligados de outras formas (como membros da mesma comunidade, por exemplo);
Papéis simultâneos	Indivíduos e grupos específicos podem simultaneamente assumir vários papéis – empregado, cliente, acionista, vizinho, e algo semelhante. O reconhecimento dessas sobreposições deve guiar ambos os gestores e constituintes a reconhecer os impactos variados da atividade corporativa, e a pensar sobre o desempenho corporativo em termos multidimensionais e abrangentes, em vez da perspectiva de algum interesse único;
Variância de assuntos	Os relacionamentos entre corporações e seus <i>stakeholders</i> variam de assunto para assunto e de tempo em tempo. Alguns assuntos são mais importantes para uma classe de <i>stakeholders</i> do que para outra. Preocupações e prioridades mudam com o tempo; novas classes e configurações de <i>stakeholders</i> aparecem em resposta às circunstâncias de mudanças. Portanto, o mapa de <i>stakeholder</i> para qualquer empresa específica não é um gráfico permanente no qual cada interesse reconhecido tem um peso ou prioridade fixa, mas, em vez disto, é uma visão flexível de uma situação dinâmica.

Fonte: Adaptado de Post, Preston e Sachs (2002, p.22-24).

As características apontadas por Post, Preston e Sachs (2002) de uma gestão baseado em stakeholders também são características da constituição de capital social, de forma que ambas as teorias compartilham uma orientação para as relações entre atores, podem ser abordadas de maneira complementar. Os fluxos de benefícios na gestão baseada em stakeholders são apoiados na ideia de reciprocidade nas ações, que caracteriza o capital social nas formas de normas e redes de reciprocidade organizadas (COLEMAN, 1988; PUTNAM, 2002). As ligações múltiplas entre a organização e os vários stakeholders formam agrupamentos coesos com alta densidade de relações internas (BURT, 2007) e constituem capital social na forma de união dos laços (PUTNAM, 2002).

Os papéis simultâneos na gestão baseada em stakeholders convergem com noção de “relações multiplex” elaborada por Coleman (1988) para caracterizar os laços que servem a múltiplos propósitos entre os atores, sendo uma forma de capital social. Por sua vez, a variância de assuntos, nas relações entre a organização e seus stakeholders, reflete os conteúdos transacionados nos laços, que caracterizam a dimensão relacional do capital social (RÉGIS; DIAS; BASTOS, 2006; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Ainda mais, Cots (2011) tenta uma articulação entre as teorias do stakeholder e capital social, onde a estrutura e a qualidade dos relacionamentos entre a empresa e sua rede de stakeholders estão associadas às dimensões estrutural, relacional e cognitiva do capital social. A dimensão estrutural se refere ao padrão de relações entre a empresa e seus stakeholders, suas interdependências e conexões. A dimensão relacional reflete características das relações com os stakeholders, tais como confiança, reciprocidade e intensidade emocional. A dimensão cognitiva se refere ao grau em que compreensões e perspectivas comuns são compartilhadas com os stakeholders. Além dessas dimensões, o capital social de stakeholders possui a dimensão avaliativa, que se refere à presença de valores sociais benéficos e desejados pela sociedade nas relações empresa-stakeholders, tais como solidariedade, liberdade, respeito, união e espírito de equipe (COTS, 2011).

2.2. Capital Social e Dimensões do Capital Social

Os sociólogos norte-americanos têm utilizado o conceito de capital social para enfatizar a importância das redes na construção de relações sociais. Assim, o conceito de capital social nasceu no campo dos estudos das redes sociais (RÉGIS, 2005). De modo mais recente, o pensamento do capital social tem sido influenciado por James Coleman, escritor e sociologista americano da década de 80 e Robert Putnam, também Americano, escritor e cientista político da década de 90, bem como pelo filósofo Pierre Bourdieu. As idéias centrais destes autores são apresentadas por Monteiro, Regis e Melo (2010), segundo o viés dos estudos organizacionais, como mostrado a seguir. Coleman define a teoria social sobre capital social construída com base numa definição abrangente, estabelecendo que a proximidade ou conectividade de redes sociais podem produzir conexões mais próximas entre pessoas e que isto em si mesmo pode gerar obrigações e sanções na comunidade. “O conceito de capital social desenvolvido por James Coleman permite melhor compreender como se dão as relações de confiança, favoráveis à ação coletiva organizada, existentes entre os membros de um grupo de pessoas” (AQUINO, 2000, p.24). Para Coleman (1990), o capital social está localizado não nos indivíduos, mas nas relações existentes entre eles. Putnam é o principal representante da aplicação do conceito de capital social no âmbito de desenvolvimento regional (RIGO; OLIVEIRA, 2007b). Para ele, capital social refere-se às conexões sociais e as normas e confiança assistentes (PUTNAM, 2005). Desta forma, pode-se chegar a conclusões sobre o tema como apresentadas por Kay e Pearce (2003), que mostram que as diferentes abordagens do capital social conduzem a diferentes hipóteses, mas existe consenso de que sua formação resulta de relações em rede e é desenvolvido através da crescente confiança, baseada em normas e valores compartilhados.

Os relacionamentos entre os atores que desempenham papéis em uma rede social podem ser analisados a partir de várias dimensões do capital social. Estas dimensões são a base para que recursos, informação, poder, ou outras formas de capital social sejam transacionados na rede (REGIS, 2005). Neste estudo, são analisadas as interligações entre as dimensões estrutural e relacional (FIGURA 1) e em seguida feita a comparação transcultural entre o setor de TIC em Tandil – Argentina e em Recife-Brasil. Foram tomados como base os trabalhos de Mayoral et al. (2012) e Regis, Bastos e Dias (2007). Nesta perspectiva, Marinho-da-Silva (2003) tomou como base os estudos de Krackhardt e Hanson (1993) e de Kuipers (1999) para mapear as redes internas de uma organização a partir dos conteúdos transacionados (amizade, informação e confiança). Segundo Marinho-da-Silva (2003), estas ações visaram dinamizar a comunicação e também possibilitaram direcionar o treinamento e a capacitação para as pessoas com base em suas posições na rede informal.

Iniciaremos tratando da dimensão estrutural das redes sociais. A dimensão estrutural pode ser abordada através de duas perspectivas: a perspectiva dos laços da network e a perspectiva da configuração da network (REGIS, 2005; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

2.3. Dimensão estrutural

Os laços da network dizem respeito às maneiras como os atores estão relacionados, mais especificamente com respeito à proximidade da relação. Lai e Wong apud Santos (2004) consideram que estudos de redes sociais anteriores tendem a tratar as características dos laços sociais através dos quais as informações são adquiridas, mas poucos estudos examinaram a expansão da informação via laços sociais e seu efeito na disseminação da informação.

Kuipers (1999) mede a força dos laços através de questões que envolvem não só a percepção individual sobre a proximidade numa relação, mas também a duração da relação e a frequência dos seus contatos. Do ponto de vista das relações formais, as redes são formadas, normalmente, por ligações fracas. Laços mais fracos são contatos não frequentes ou inerentes a um cargo ocupado, ou seja, a posição que a pessoa ocupa exige que ela mantenha relações com diversas outras, não necessariamente porque ela queira se relacionar. Estes laços têm a função de difundir informações, enquanto que os laços fortes são mais usados em mobilizações políticas, ou em mudança de emprego (SANTOS, 2004). Granovetter (1973) define os laços com base na frequência dos contatos, na reciprocidade e na amizade existente nos relacionamentos¹. Já Krackhardt (1992) enfatizou a importância dos laços fortes como fonte de sustentação para momentos de crise, de mudança e de incerteza, observando que Granovetter (1982) mostrou a importância dos laços fortes na sentença: “laços fracos proporcionam às pessoas acesso a informações e recursos que estão além dos seus círculos sociais; mas laços fortes motivam muito mais a cooperação e estão muito mais disponíveis” (KRACKHARDT, 1992, p. 218). Borges Jr (2004) se apropria das definições de Granovetter (1973) para enfatizar o papel que estes laços têm no processo de inovação tecnológica.

A análise da dimensão estrutural quando se considera a configuração da network se faz pela determinação do padrão de ligações dentre os seus membros. Nahapiet e Ghoshal (1998) usam a perspectiva da configuração como uma referência ao padrão geral de conexão entre os atores. Tais elementos de configuração como centralidade, densidade, conectividade e hierarquia afetam a flexibilidade e a facilidade das trocas nas redes pela acessibilidade e extensão dos contatos dos seus membros (BORGATTI; HALGIN, 2011; KRACKHARDT, 1992; SCOTT, 2000; WASSERMAN; FAUST, 1994). É possível realizar uma avaliação básica da estrutura de uma rede social mediante a análise da densidade e da centralidade desta rede: A densidade representa a relação entre o número de ligações existentes em uma determinada rede e o número de ligações possíveis ou potenciais, mas que não necessariamente estejam sendo utilizadas (BORGATTI; HALGIN, 2011; SCOTT, 2000) e a centralidade é a medida de quão acessível um determinado ator está para os demais atores da rede e depende do padrão de distribuição, ou da maneira como os diversos atores estão interligados. A centralidade, além de medir a acessibilidade de uma pessoa, mede o número de caminhos de comunicação que passam por ela. Quanto maior for o número de ligações entre os indivíduos de uma rede, menor a probabilidade de indivíduos centrais deterem o controle sobre o fluxo de informações. (BORGATTI; HALGIN, 2011; MARINHO-DA-SILVA, 2003).

Nesta seção foram mostrados os conceitos básicos sobre a análise estrutural das redes sociais². A seguir, a dimensão relacional das redes informais será abordada a seguir.

¹ Granovetter (1973) define os laços fracos com base nestas características da relação, sendo um dos primeiros autores a abordar a importância dos laços fracos. Os laços nos quais não há relações de amizade são exemplos de laços fracos. Este tipo de laço, quando empregado por um indivíduo de uma rede muito coesa, passa a ter um papel importante na expansão da fronteira da rede.

² O objetivo deste estudo não é fazer uma descrição exaustiva dos conceitos estatísticos e matemáticos que envolvem a dimensão estrutural da análise das redes sociais. Para um maior aprofundamento destes conceitos pode-se consultar os estudos de Melo(2010), Rossoni (2006), Marinho-da-Silva (2003), Quiroga (2003), Scott (2000) e Wasserman e Faust (1994). Alguns softwares, que serão tratados no capítulo da metodologia do estudo, têm ajudado na análise do comportamento dos atores nas redes sociais e incluem bibliografia no pacote do software (UCINET 6.0 – BORGATTI et al., 2002; HANNEMAN, 2001)

2.4. Dimensão relacional

A dimensão relacional focaliza o papel dos laços diretos entre os atores com relação aos conteúdos transacionados nas interações e a diversidade desses papéis. Entre os conteúdos transacionados nesta dimensão estão a amizade, a troca de informação, o respeito, a confiança, as normas, as sanções, o aconselhamento e a identificação (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Inkpen e Tsang (2005) centram-se no conteúdo confiança a partir da sua capacidade de afetar diretamente as outras formas de conteúdo transacionado nas redes, como o conhecimento tecnológico. A confiança é baseada em julgamentos sociais (ex.: competência e benevolência) e julgamentos dos custos (ex.: risco) resultantes da possível infidelidade da outra parte (ROUSSEAU et al., 1998). A dimensão relacional também envolve as funções da mentoria para dar apoio ao desenvolvimento da carreira de empresários. De acordo com Kram (1985), as funções da mentoria são aqueles aspectos das relações de desenvolvimento que asseguram tanto o crescimento como pessoa, assim como o progresso na carreira. Regis, Dias, Falk e Bastos (2008) dão exemplos de funções da mentoria, dentre elas está a Amizade, a Informação (Coaching), a Confiança (Aceitação) e o Aconselhamento:

- Amizade: quando a relação provê uma sensação de bem estar resultante da interação social informal. Isto permite um alívio da pressão do trabalho pela troca de experiências cotidianas (ex. almoço de trabalho). O relacionamento informal com alguém que é mais velho, ou mais experiente, facilita o relacionamento com outras pessoas de nível mais elevado de autoridade.
- Informação (Coaching): quando o mentor contribui com informações para aumentar o conhecimento específico e a compreensão da pessoa novata sobre como navegar no mundo corporativo, ou no novo ambiente de negócios;
- Confiança (Aceitação): quando há aceitação, respeito e confiança mútuos capazes de desenvolver a coragem no novato para assumir riscos e tomar atitudes mais ousadas no trabalho;
- Aconselhamento: quando o mentor provê conselhos que ajudam o novato a explorar suas preocupações que interferem no seu senso de autocompetência.

A análise da dimensão relacional das redes pode ocorrer através da diversidade de papéis e do conteúdo transacionado (INKPEN; TSANG, 2005). Define-se conteúdo transacionado como sendo os elementos materiais e não-materiais trocados entre dois atores em uma situação ou relação particular (BOISSEVAIN, 1974). Os elementos transacionados dependem em parte do papel e em parte da maneira como o papel é desempenhado. Kuipers (1999) mostra que alguns pesquisadores fazem distinção entre tipos de laços qualitativamente diferentes, a seguir:

- 1) Rede de informação: é uma rede informal onde o conteúdo transacionado diz respeito ao que está acontecendo na organização como um todo, em relação a oportunidades de ascensão, processos decisórios e/ou sucesso organizacional.
- 2) Rede de amizade: é uma rede informal baseada na troca de amizade e socialização que fornece apoio e melhoram a autoestima, além de encorajar certos comportamentos que aumentam a aceitação junto a grupos dentro da organização.
- 3) Rede de confiança: é uma rede de laços informais onde um ator corre riscos ao abrir mão do controle dos resultados por aceitar a dependência em relação a outro ator, sem força ou coação da relação, seja contratual, estrutural ou legal.

Além destas redes, Kram (1985) define o aconselhamento como sendo uma função da mentoria.

4) Rede de aconselhamento: é uma rede em que os conflitos internos que põem o ator em luta consigo mesmo se tornam o foco de discussão. O ator encontra na rede uma pessoa com a qual possa compartilhar suas ansiedades, medos e dúvidas que o desviam do trabalho produtivo.

Neste estudo, trataremos também a rede de aconselhamento, como sendo uma quarta rede.

Apresentada a fundamentação teórica, considera-se que o presente estudo se justifica pela articulação de dois importantes fenômenos no campo dos estudos organizacionais: a constituição de redes sociais e a identificação de stakeholders do setor de TIC em dois países sul-americanos. A aproximação destes fenômenos contribui para uma melhor compreensão do papel desempenhado pelos stakeholders nas redes nos setores de tecnologia. A intenção é realizar uma análise comparativa entre as redes de stakeholders dos empresários do setor em TIC Tandil-Argentina e em Recife-Brasil com respeito aos padrões básicos destas redes, caracterizados pelos conteúdos transacionados.

De maneira a criar fronteiras epistemológicas para delimitar o estudo, foram utilizados os conceitos da mentoria como base para os conteúdos transacionados, a saber: as redes de amizade, de informação, de confiança e de aconselhamento. A questão de pesquisa foi: Quais diferenças e semelhanças entre as características das redes de stakeholders construídas pelos empresários do setor de TIC de Tandil na Argentina e de Recife no Brasil?

3. METODOLOGIA

Para resolver a problemática levantada neste estudo foram feitos dois estudos em períodos distintos, mas com metodologias idênticas para os dois casos. A metodologia tomou como base a tese de doutorado de Regis (2005) que estudou a rede de empresários de empresas de base tecnológica em Recife-Brasil. Os resultados encontrados em Tandil estão apresentados em Mayoral et al. (2012) e os de Recife estão apresentados em Guimarães e Regis (2011) e Regis, Dias e Bastos (2007). A seguir são descritos o *locus* da investigação em cada cidade.

3.1. Tandil-Argentina

A CEPIT, Câmara de Empresas do Parque Tecnológico de Informática de Tandil (CEPIT, 2012) é uma organização civil que nasceu há três anos como consequência de uma iniciativa da Universidade Nacional do Centro da Província de Buenos Aires – UNICEN quando criou em 2001 o Polo de Informática de Tandil. Inicialmente, uma dezena de empresas formava o polo, que veio a crescer através do tempo de forma que não somente empresas de informática passaram a fazer parte da CEPIT, mas também a própria UNICEN e a própria prefeitura de Tandil³. Atualmente, as empresas e instituições que compõem a CEPIT têm como objetivo, consolidar um sistema integrado, comprometido com o desenvolvimento econômico e social da região, com crescimento sustentável baseado na inovação tecnológica e produtiva do setor. O modelo de conformação de empresas foi baseado nas capacidades empreendedoras de empresas locais combinado com o estabelecimento de empresas estrangeiras que instalaram equipes de desenvolvimento em Tandil. A CEPIT está formada por 23 empresas ativas instaladas na cidade de Tandil, onde trabalham aproximadamente 700 pessoas. Participaram deste estudo, 21 empresas, chegando a 91% da população de empresas de tecnologia. Foram entrevistados 27 empresários e gerentes. Duas empresas não se fizeram representar, por motivos de viagem de seus dirigentes. Os questionários foram aplicados de forma presencial, mediante uma entrevista.

³ Ver Câmara de Empresas Polo Informático de Tandil. Disponível em: <http://www.cepit.org.ar/>

3.2. Recife-Brasil

No ano de 1999, a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Estado de Pernambuco – INCUBATEP, juntamente com a Sociedade Brasileira para Promoção da Exportação de Software - SOFTEX e o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife – CESAR, realizaram um workshop denominado E-Capital, que reuniu investidores internacionais de capital de risco, fortalecendo o estado de Pernambuco como provedor de soluções tecnológicas (OLIVEIRA, 2000). Outra iniciativa governamental foi a criação do Porto Digital, organização que atua para o desenvolvimento contínuo do ambiente de negócios, incentivando a integração entre empresas. Além disso, o Porto Digital promove nos âmbitos nacional e internacional a imagem dos arranjos produtivos locais, reunindo no Bairro do Recife (Ilha do Recife Antigo) uma ilha de excelência na área de TIC (PORTO, 2014)⁴. A população dos empresários do setor de TIC em Recife era de aproximadamente 80 indivíduos. Havia um total de 41 empresas instaladas em 7 incubadoras. Foram pesquisados aproximadamente 66% da população de empresários. Participaram da pesquisa, 53 empresários incubados de 27 empresas de base tecnológica.

3.3. Método de Coleta de dados

Através de uma entrevista estruturada foi solicitado aos empresários que preenchessem um cartão gerador de nomes. No cartão, os empresários escreveram os nomes das seis pessoas que consideram as mais importantes da sua rede de relações. Eles informaram os nomes dos stakeholders que deram suporte ao negócio, ou seja, as pessoas com quem eles possuíam uma relação que influenciou no desenvolvimento da empresa. Também foi solicitado que eles identificassem qual o papel desempenhado por cada pessoa da rede. Foram utilizados softwares de análise e desenho de redes: UCINET 6.0 e NetDraw 2.1 (BORGATTI, 2002). Os dados do cartão e do questionário alimentaram os softwares, gerando como saída os sociogramas representativos da rede de stakeholders. O UCINET 6.0 possibilitou a entrada dos dados da força dos laços resultantes da escala (4-muito próximo a 1-distante). Os softwares forneceram um retrato da estrutura das redes de stakeholders. Também foram gerados dados estatísticos com relação às medidas da centralidade dos empresários e seus stakeholders. Para a medição do conteúdo transacionado nas redes foi construída uma escala que compôs o questionário final. Oito questões mediram o conteúdo transacionado através de afirmativas sobre os comportamentos em relação à amizade, à informação, à confiança e aconselhamento. Foi utilizada uma escala tipo Likert, variando de 5 (sempre) até 1 (nunca). Para a validação do instrumento foram utilizadas as técnicas de Validação por Juízes, Pré-teste e Análise fatorial (REGIS, 2005). O Quadro 1 ilustra os itens para medir os conteúdos de amizade, informação, confiança e aconselhamento. O coeficiente Alfa de Cronbach para estes oito itens foi de,713.

Quadro 2: Instrumento para medição do conteúdo transacionado

Conteúdo Transacionado	Carga fatorial	Variáveis
<i>Esta pessoa . . .</i>		
fornece, ou forneceu, informações de como as coisas funcionam no setor de TIC, ou informações sobre os procedimentos que devem ser adotados para que a empresa funcione no seu dia-a-dia.	,634	Informação
é, ou foi, convidada por mim para discutir as idéias inovadoras, antes de pô-las em prática.	,682	Confiança
participa, ou participou, do meu grupo de companheiros (ex.: torcemos pelo mesmo time, frequentamos a mesma igreja, a mesma escola ou o mesmo grupo social).	,804	Amizade

⁴ Ver PORTO Digital. Recife, Núcleo de Gestão do Porto Digital. Disponível em: <http://www.portodigital.org>.

é, ou foi, do meu grupo de amigos (ex.: almoçamos juntos, trocamos <i>e-mails</i> ou batemos papo pelo telefone).	,854	Amizade
mantém, ou manteve, em segredo os assuntos compartilhados com ela (por exemplo., uma pessoa que atualmente mantém a confiança e é capaz de guardar segredos, ou mesmo, uma pessoa em quem se confiou e manteve segredos no passado).	,701	Confiança
é, ou foi, importante fonte de informação com relação ao que está acontecendo no ambiente de negócios em que a minha empresa está inserida.	,743	Informação
tem me ajudado, ou ajudou, a lidar com as minhas preocupações no âmbito profissional.	,594	Aconselhamento
é, ou foi, paciente para ouvir nas nossas conversas.	,553	Aconselhamento

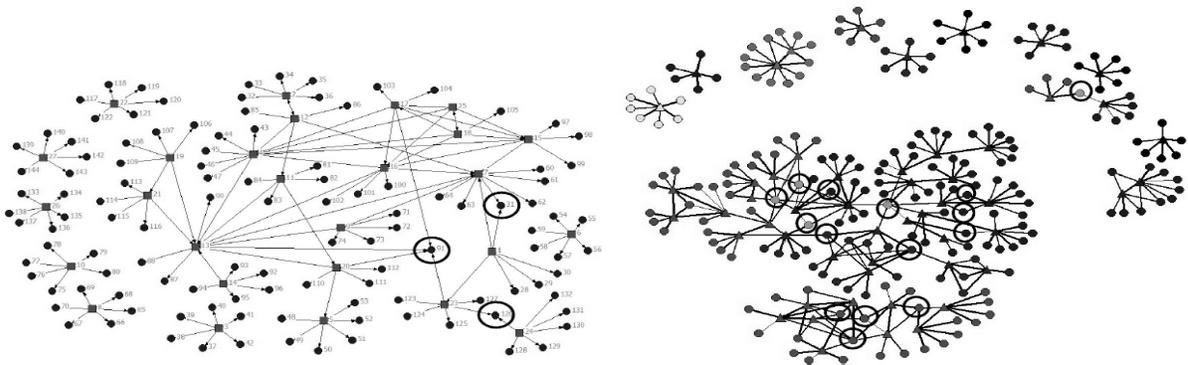
Fonte: Elaboração própria

4. RESULTADOS

4.1. Dimensão Estrutural

A FIGURA 1 traz a estrutura geral da rede. Os empresários estão representados por quadrados em Tandil e por triângulos em Recife.

Figura 1: Rede de empresários do setor de TIC.
A- Argentina - Tandil- (144 atores) B- Brasil-Recife (262 atores)



Fonte: Elaboração própria

As pessoas pelos empresários estão representadas por círculos e serão consideradas neste estudo como stakeholders. Há casos em que as pessoas citadas são outros empresários do setor de TIC. Neste caso, as ligações acontecem de quadrado para quadrado e de triângulo para triângulo. Os achados da FIGURA 1 mostram que no caso brasileiro-B, proporcionalmente ao tamanho das redes, há um número maior de stakeholders que conectam empresários do setor de TIC (círculos negros). A principal razão disso está relacionada à formação da rede brasileira que teve seu início a partir de incubadoras de empresas. Em geral nas incubadoras as empresas compartilham um mesmo espaço físico, o que favorece os laços entre alguns stakeholders.

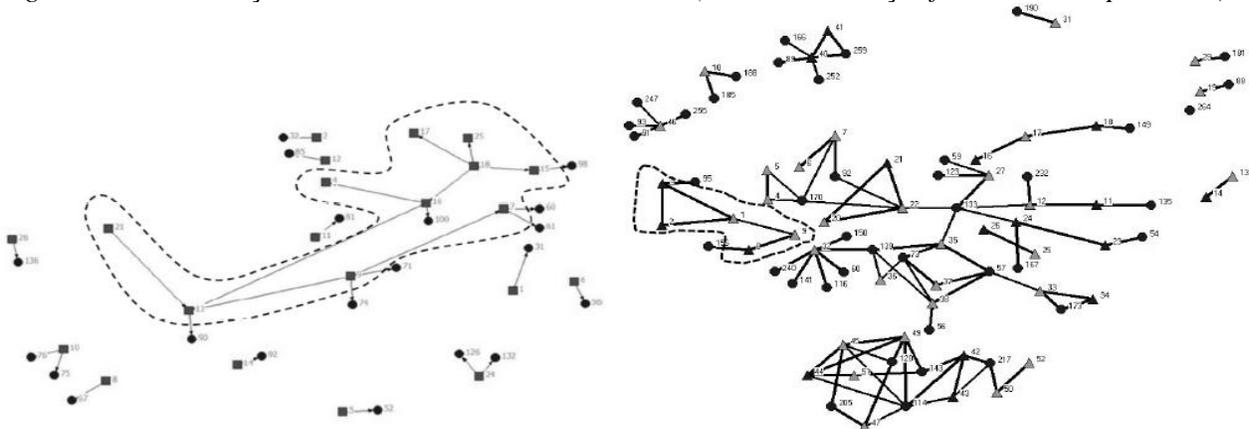
4.2. Laços da network

A FIGURA 2 mostra apenas os laços fortes das redes do setor de TIC de Tandil-A e Recife-B. Os atores que aparecem são aqueles que possuem laços fortes, com base nas respostas dos questionários. As posições na rede são as mesmas da FIGURA 2 (A-B), excluídos os laços fracos. Na perspectiva dos laços, a FIGURA 3 mostra que os empresários de Recife-B, proporcionalmente ao tamanho da rede, possuem mais ligações com laços fortes que Tandil-A.

Este resultado corrobora as argumentações de Granovetter (1973) que define laços fortes com base na frequência dos contatos, na reciprocidade e na amizade existente nos relacionamentos.

Os empresários de Tandil, em sua maioria, estão ligados por laços fracos aos seus stakeholders; isto significa que a frequência dos contatos não é alta e que os laços de amizade recíproca são menos frequentes. Contudo, a área tracejada na FIGURA 2-A demarca os empresários que estão unidos por laços fortes. Esta demarcação mostra que o número de empresários ligados por laços fortes é maior que o caso brasileiro FIGURA 2-B. O caso argentino mostrou nove laços fortes entre os stakeholders empresários que conectam uma única rede e apenas cinco entre os brasileiros. Isto significa que, entre os stakeholders empresários há mais conectividades entre os argentinos do que entre os brasileiros. Apesar dos laços mais fracos serem contatos não frequentes, eles têm a função de difundir informações. Granovetter (1973) foi um dos primeiros autores a abordar a importância dos laços fracos. Ele enfatiza o papel que estes laços têm no processo de inovação. No caso de Recife-B, os laços são mais fortes, devido a formação de um cluster de TIC baseado em incubadoras de empresas onde a proximidade física e o conhecimento mútuo são mais frequentes, contudo isto não ajudou a conectar os stakeholders empresários.

Figura 2: Rede de Laços Fortes do setor de TIC em Tandil (41 atores e 9 laços fortes entre empresários)

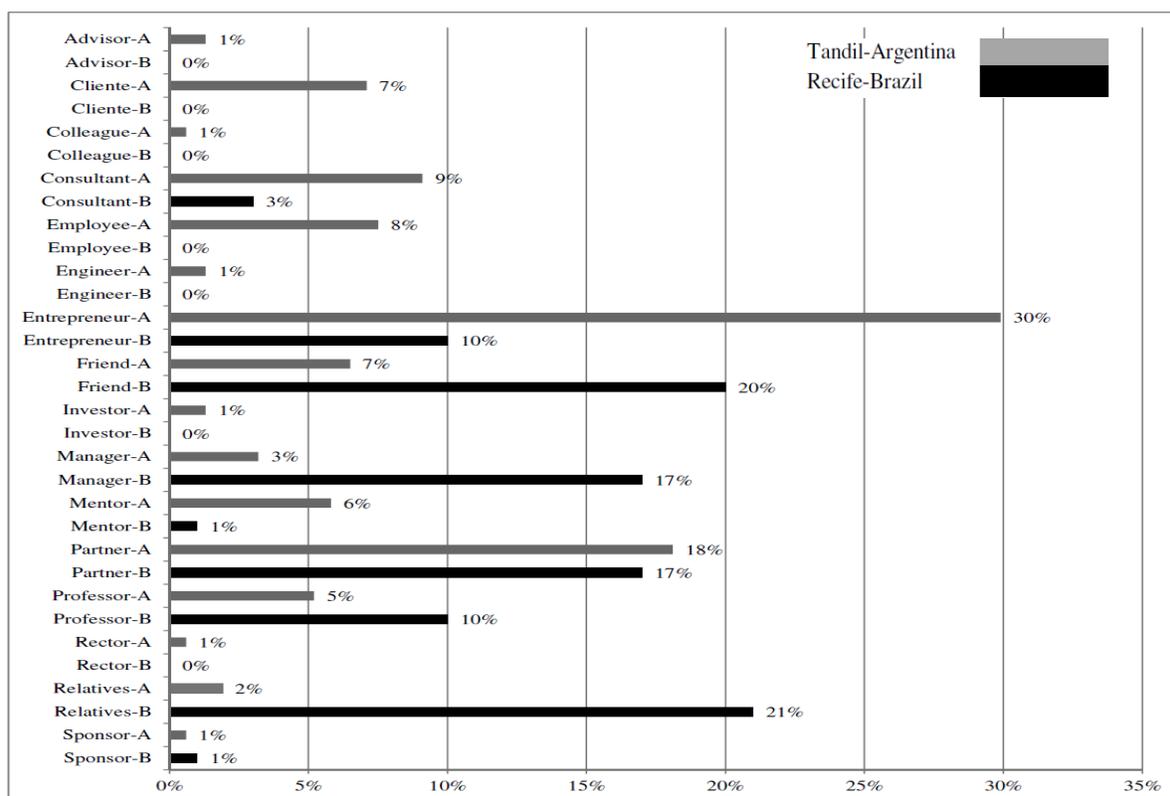


Fonte: Elaboração própria

Os resultados obtidos fortalecem o argumento de Marteleto (2004) em que as redes proporcionam conexão entre sujeitos sociais e estas conexões podem influenciar o comportamento individual, de modo que esse comportamento passa a ser fruto da estrutura à qual ele pertence. Bastos (2009) fortalece esse argumento mostrando que um indivíduo possui influência sobre outrem em diversos ambientes e contextos coletivos. Apesar de terem surgido poucos laços fortes, não se pode deixar de enfatizar a importância dos laços fracos. De acordo com Granovetter (1973), esse tipo de ligação possui a função de difundir informação e de ampliar a rede de relacionamento.

Considerando os papéis desempenhados pelos stakeholders citados pelos empresários no cartão gerador de nomes, constatou-se que eles possuem em sua network, pessoas que não fazem parte do setor de TIC, tanto de Tandil-Argentina, quanto de Recife-Brasil. Os empresários citaram o papel social desempenhado por cada stakeholder de suas redes. Os papéis desempenhados são mostrados no GRÁFICO 1.

Gráfico 1: Papéis sociais desempenhados pelos stakeholders do setor de TIC de Tandil e Recife



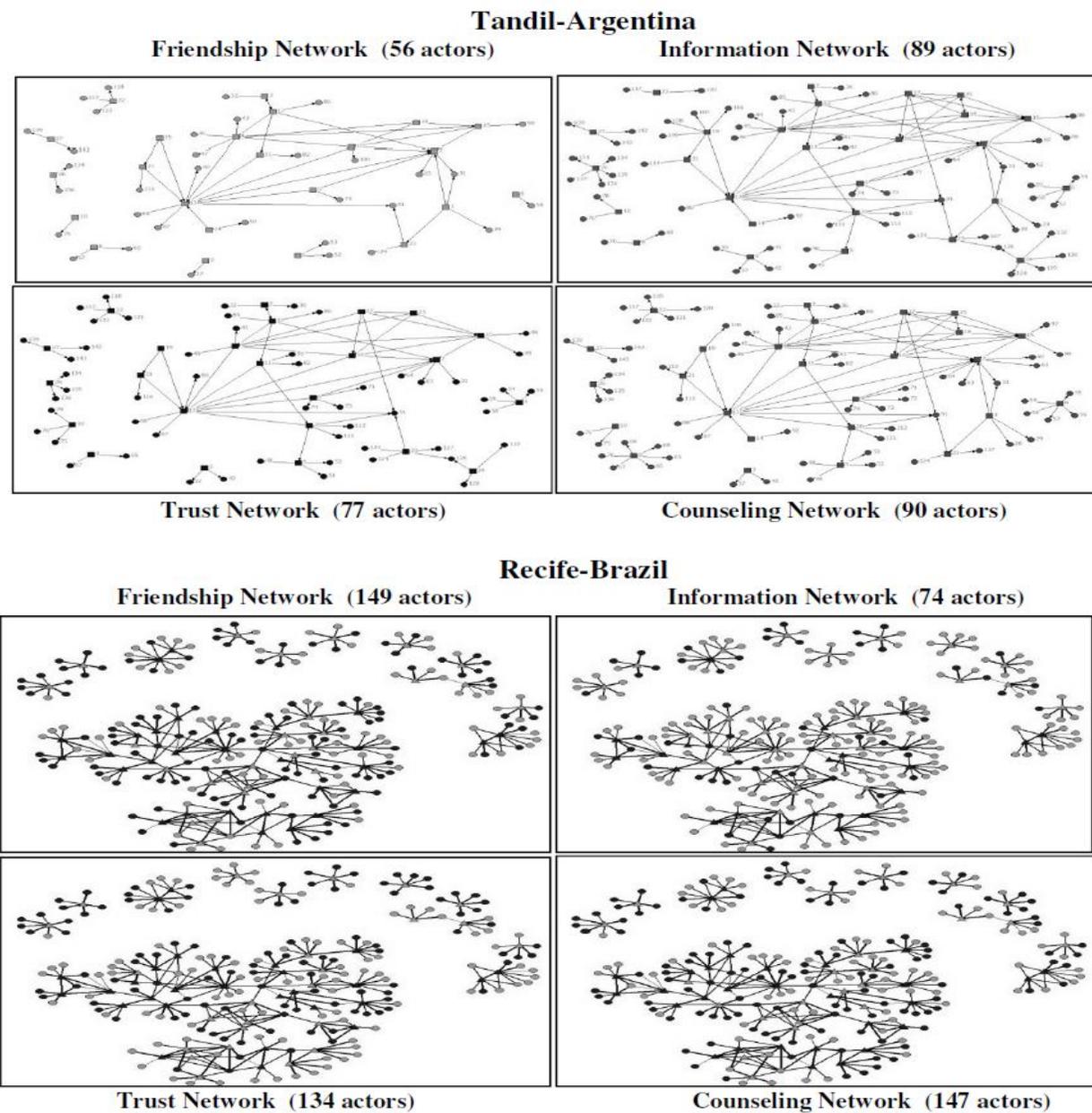
Fonte: Elaboração própria

4.3. Conteúdo transacionado

Como já explicado, os empresários pesquisados usaram um questionário para avaliar o conteúdo transacionado. Uma vez que havia na escala utilizada itens específicos que mediam a amizade, a informação, a confiança e o aconselhamento, foi possível construir as redes de amizade, de informação, de confiança e de aconselhamento. Para isto, aqueles stakeholders que foram avaliados pelos empresários e que obtiveram um valor médio maior ou igual a 4 (escala Likert de 1 a 5) nos itens que mediram estes conteúdos, compuseram as redes de amizade, de informação, de confiança e de aconselhamento (FIGURA 3). No caso argentino as redes de informação e aconselhamento praticamente se igualam em número de atores, 89 e 90 atores, respectivamente. Logo, vem a rede de confiança com 77 atores e por último a rede de amizade com 56 atores.

Os resultados, com relação às dimensões das redes, mostram que os empresários do setor de TIC de Tandil possuem stakeholders na network que são pessoas que lhes fornecem informação sobre o setor. Contudo, os laços de amizade e de confiança não são tão fortes entre os stakeholders, como já mostrado na Figura 2. Pode-se observar a prevalência dos laços mais fracos, com stakeholders que forneçam informações úteis para o desenvolvimento dos negócios de TIC, mas que também podem aconselhar através de experiências já vividas no ambiente de Tandil. Também podemos fazer uma associação com os papéis desempenhados pelos atores da rede (Gráfico 1), onde os papéis de empresário, sócio e consultor somam 55,2 %, mostrando evidências de que a informação e o aconselhamento são buscados de forma intensiva na rede de TIC de Tandil-Argentina.

Figura 3: Representação comparativa entre as redes de amizade, informação, confiança e aconselhamento



Fonte: Elaboração própria

Em relação ao caso brasileiro, a FIGURA 3 mostra que, diferentemente do caso argentino, as redes de amizade e de aconselhamento é que praticamente se igualaram com 149 e 147 atores, respectivamente. Em seguida vem a rede de confiança com 139 atores e com um número relativamente menor de atores vem a rede de informação com 74 atores.

Os resultados numéricos mostram que os empresários brasileiros possuem muitos stakeholders na network que são pessoas em quem confiam e que preferem desenvolver laços de amizade. Contudo, tem havido pouca troca de informação com estes stakeholders. Isto pode estar

relacionado ao tamanho das empresas, formadas em geral por dois sócios, que normalmente são amigos. Estes laços fortes predominaram nas relações entre os empresários brasileiros e seus stakeholders, o que é uma característica predominante de cliques, relações fortes e fechadas, com menor número de stakeholders externos, possivelmente para evitar o vazamento de informações confidenciais.

Assim, se observa uma diferença transcultural respeito à força dos laços da network formada pelos empresários de TIC e seus stakeholders. O aconselhamento, neste caso, tem um viés voltado fortemente para as questões internas à empresa em detrimento das questões de troca de informações inovadoras do ambiente. Uma característica dos cliques é o isolamento. Isto gera a ausência de laços, mesmo que mais fracos, com pessoas que forneçam informações úteis para o desenvolvimento da empresa. Desta forma, predominam os laços familiares e de amizade, onde os sócios, amigos e parentes somam 58% dos papéis sociais desempenhados pelos stakeholders que compõem as networks dos empresários brasileiros (GRÁFICO 1).

5. DISCUSSÕES

Do ponto de vista estrutural, a falta de proximidade física não foi um impedimento para que houvesse relações entre os empresários e os stakeholders que estavam fora do ambiente da CEPIT em Tandil e fora do ambiente das incubadoras em Recife.

No caso argentino, as características de configuração da rede de stakeholders do setor de TIC de Tandil mostraram que devido à criação da CEPIT, a rede de tecnologia de Tandil foi formada através de formalidades burocráticas, mais do que de afinidades de amizade e de conhecimento entre os atores. A partir de uma perspectiva do nível grupal, a formação da rede, de maneira formal, através da criação da CEPIT favoreceu a formação de laços fracos. Esta formalidade da criação da CEPIT ajuda na formação dos laços fracos, favorecendo a informação e o aconselhamento como sendo o conteúdo mais transacionado na rede. Estes laços fracos favorecem à entrada de informações novas através da rede de stakeholders. Da mesma forma, estes laços fracos evitam a formação de grupos fechados, redundantes, o que reduziria a troca de informações com o ambiente externo. Na visão de Granovetter (1973), esta é exatamente a força dos laços fracos.

No caso brasileiro, as características de configuração da rede de stakeholders mostraram que devido ao grau de proximidade nos ambientes das incubadoras de empresas, as redes locais de cada incubadora são bem definidas. A partir de uma perspectiva do nível grupal, a proximidade física com outros empresários no ambiente das incubadoras é um benefício para os incubados. Esta proximidade ajuda na formação dos laços da rede de stakeholders, facilitando não só as relações de apoio, mas também o desenvolvimento dos laços entre as empresas. Estes laços fortes favorecem o apoio psicossocial como a amizade, a confiança e o aconselhamento. Contudo, estes laços fortes também promovem a formação de grupos fechados (cliques), o que reduz a troca de informações com o ambiente externo.

A abordagem empregada nos dois países foi capaz de revelar diferenças transculturais e de contexto nas redes de stakeholders do setor de TIC. Neste sentido, as redes de apoio psicossocial como a amizade e a confiança se comportaram de forma inversa às redes de apoio aos negócios como a informação. Os achados mostraram que no Brasil prevalecem a amizade e os círculos de laços fortes e na Argentina prevalecem a informação e os laços fracos.

Na literatura sobre redes, as relações raramente são usadas para explicar outras relações, mesmo em redes “multiplex” (múltiplos papéis sobre a mesma configuração de nodos). Muitos pesquisadores sobre redes acreditam que certas redes são preditoras de outras. Por exemplo, acreditam que a rede de confiança é provavelmente preditora da rede de informação. Ou seja, quem é confiante é antes um informante. Neste estudo não houve evidências desta predição.

A partir destas discussões, passa-se a adentrar na dimensão relacional das redes. As medições feitas com o cartão gerador de nomes e com o questionário possibilitaram a integração entre as dimensões estrutural e relacional da rede de stakeholders dos dois países. A abordagem empregada neste estudo permitiu relacionar o apoio psicossocial da mentoria através das relações de amizade, confiança e aconselhamento com a força dos laços, trazendo esclarecimentos importantes para o desenvolvimento de relações em redes de stakeholders de empresas do setor de TIC. Também ampliou as possibilidades de pesquisas ao se optar por esta abordagem. Por exemplo, as relações entre o apoio psicossocial da mentoria e o desempenho do empresário também é um ponto importante que necessita de investigação.

Como observado anteriormente, as principais diferenças entre os casos de Tandil-Argentina e Recife-Brasil concentram-se sobre as redes de informação e as redes de amizade. No ambiente dos clusters de empresas de tecnologia, a informação tem uma importância chave. Quando ela ocorre através de laços fracos, há uma maior probabilidade de que informações que favorecem a inovação tecnológica entrem na rede. Como argumentou Granovetter (1973), os laços fracos têm um papel fundamental no processo de disseminação de informações, por ultrapassar as fronteiras das sub-redes de laços fortes, que freqüentemente se fecham à entrada de informações novas.

6. CONCLUSÕES

O desenvolvimento deste estudo permitiu a visualização de novos campos de pesquisa. Por exemplo, foi dada ênfase às relações de amizade, informação, confiança e aconselhamento como conteúdo transacionado, mas outros conteúdos diferentes da mentoria podem ser abordados, como fluxos de poder e influência.

Foi mostrada neste estudo a rede dos stakeholders participantes do setor de TIC de Tandil-Argentina e de Recife-Brasil. Em especial, buscou-se mostrar os conteúdos transacionados nestas redes em busca de apoio psicossocial e informação tecnológica através das redes de amizade, informação, confiança e aconselhamento.

Além disso, também se buscou caracterizar a rede dos stakeholders através dos papéis desempenhados pelos stakeholders citados pelos empresários como pertencentes às suas redes de relacionamentos. Os achados mostraram que a rede dos stakeholders de apoio encontradas no setor de TIC dos dois países é baseada na diversidade de papéis sociais.

Ao se estudar a formação de redes de apoio à luz das dimensões estrutural e relacional do capital social foi possível compreender a dinâmica das trocas que nelas ocorrem. Neste sentido, este estudo foi além dos vários estudos genéricos sobre redes sociais, examinando com maior profundidade as características da rede dos stakeholders dos empresários de TIC nos dois países.

A identificação dos stakeholders de forma diferente da tradicional utilização de categorias gerais (i.e. fornecedores, clientes, empregados, ambientalistas, órgãos reguladores, etc.) mostrou outra realidade da dinâmica social do setor de TIC. Os resultados de estudo mostraram que se faz necessário considerar a identificação dos stakeholders com base no reconhecimento de atores

sociais que desempenham papéis específicos na relação. Da mesma forma, deve-se considerar que estes stakeholders são dotados de características que promovem diferentes tipos de laços, conseqüentemente, diferentes resultados advindos das interações em rede. De maneira geral, os stakeholders do setor de TIC dos dois países são atores reconhecidos nos níveis individual, organizacional e social.

O estudo também mostrou a importância do investimento nos relacionamentos de laços fracos entre os empresários e seus stakeholders. O desenvolvimento do capital social depende de um apoio significativo para que haja construção e manutenção dos relacionamentos. Portanto, os investimentos em treinamento nas áreas técnica e gerencial devem ser acompanhados de investimentos que facilitem a construção social das redes entre os empresários e seus stakeholders. O estado e os órgãos de fomento podem atuar como stakeholders de apoio aos empresários na participação em visitas técnicas, em feiras, congressos, associações e outras formas que aumentem a interação social, favorecendo ainda mais a criação de laços.

Nesta perspectiva, os stakeholders de um determinado campo organizacional não podem ser vistos assumindo papéis e funções de maneira generalizada, uma vez que as percepções sobre as influências sobre o meio são de interpretação individual.

Assim, a partir da identificação dos stakeholders de forma diferente da tradicional utilização de categorias gerais (i.e. fornecedores, clientes, empregados, ambientalistas, órgãos reguladores, etc.) o presente estudo mostrou outra realidade da dinâmica social do setor de TIC. Os resultados do estudo mostraram que se faz necessário considerar a identificação dos stakeholders com base no reconhecimento de atores sociais que desempenham papéis específicos na relação. Da mesma forma, deve-se considerar que estes stakeholders são dotados de características que promovem diferentes tipos de laços, conseqüentemente, diferentes resultados advindos das interações em rede. De maneira geral, os stakeholders do setor de TIC dos dois países são atores reconhecidos nos níveis individual, organizacional e societal.

Finalmente, é preciso dizer que a partir do estudo das redes dos stakeholders é possível perceber que o conhecimento em gestão de negócios e o vínculo a órgãos de fomento não abordam todas as fontes de apoio que o setor precisa para se desenvolver. Estudar este contexto constitui um grande desafio na compreensão dos fenômenos que envolvem o setor de TIC no mundo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, H. E.; ZIMMER, C. (1986) Entrepreneurship through social networks. In SEXTON, D.; SMILOR, R (Eds.), *The art and science of entrepreneurship*, p. 3-23, Cambridge, MA: Ballinger
- AQUINO, J. A. de. (2000) As teorias da ação social de Coleman e de Bourdieu. *Humanidades e Ciências Sociais*. v. 2 n. 2.
- BASTOS, A. V. B.. (2009) *Cognição e ação nas organizações*. In Davel, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 3ª Ed,
- BECKER, G.V.; LACOMBE, B. M. B. (200-) Colocando luz em quem tem “idéias luminosas”: Competências do Empreendedor de Base Tecnológica. In: *Anais 27º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*. Atibaia-SP,
- BOISSEVAIN, J.(1974). *Friends of friends: networks, manipulators and coalitions*. New York: St. Martin’s Press, 285 p.
- BORGATTI, S. P.; HALGIN, D. S (2011) On The Network Theory. *Organization Science*. ol. 22, No. 5, pp. 1168–1181.
- BORGATTI, S.P.; EVERETT, M.G.; FREEMAN, L.C. (2002) *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies,

BORGES Jr., C. V.(2004) Características e Contribuições das Redes para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas. Anais 28º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, Curitiba-PR.

COTS, E. G. Stakeholder social capital: a new approach to stakeholder theory. *Business Ethics: A European Review*, v. 20, n. 4, p. 328-341, 2011.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. (1995) The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91.

GRANOVETTER, M. (1973) The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*. Vol 78, nº 6, p. 1360-1380.

GRANOVETTER, M.(1993) Problems of explanation in economic sociology. In NOHRIA N.; ECCLES, R. (Eds.). *Networks and organizations: structure, form and action*. 25-56. Boston: Harvard Business School Press.

GUIMARÃES, F. A. S.; REGIS, H. P. (2011) A Caracterização das redes de Mentoria nas Incubadoras do Grande Recife: a percepção dos gestores das incubadoras. In: XI Jornada de Ensino, Pesquisa e Extensão - JEPEX- UFRPE, Recife. Anais da JEPEX. Recife: UFRPE, 2011.

HANNEMAN, R. A.(2001) Introducción a los métodos de análisis de redes sociales. Departamento de Sociología de la Universidad de California Riverside.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K.(2005) Social capital, networks, and Knowledge transfer. *Academy of Management Review*. Vol. 30, No. 1, 146-165.

JONES, T. M.(1995) Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, p. 404-437-

KAY, A.; PEARCE, J (2003) Social Capital. Information Paper. CBS Network Services Limited: Edinburgh.

KRACKHARDT, D. (1992)The strength of strong ties: the importance of philos in organizations. In N. Nohria ; R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*; 216-239. boston: Harvard Business School Press.

KRACKHARDT, D.; HANSON, J. (1993) Informal networks: the company behind the chart. *Harvard Business Review*, Boston, Mass., v. 71, n. 4, p. 104-111

KRAM, K.E.(1985) Mentoring at work:development relationships in organizational life.Glenview IL:Scott, Foresman,

KOSTOGLU, V.(2011) Higher technological education graduates' entrepreneurship: results and conclusions of a nation-wide research study. *Journal iBusiness*, 3, 332-338.

KUIPERS, K. J.(1999) Formal and informal networks in the workplace. 117 p. Tese (Ph.D.) – Stanford University, Stanford.

LAGO JR, M. W.(2008) Redes Sociais Intraorganizacionais e os Processos de Mudanças Organizacionais: estudo em uma empresa de Tecnologia da informação. III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Anais do III CBPOT -2008- Florianópolis - SC. Florianópolis. Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, v. 01.

MARINHO-DA-SILVA M. C. (2003)Redes sociais intraorganizacionais informais e gestão: um estudo nas áreas de manutenção e operação da planta HYCO-8, Camaçari, BA. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. NPGA. Salvador-BA.

MARTELETO, R. M.(2001) Analysis of social networks-application in the studies of information transfer. *Ciência da Informação* [online]. vol.30, no.1

_____; OLIVEIRA-E-SILVA, A. B. (2004) Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 33, n. 3, p.41-49, 2004.

MAYORAL, L.; REGIS, H.; MELO, P. T. N. B. ; ERRANDOSORO, F. (2012) Red de mentoría emprendedora en el sector de las tecnologías de la información y la comunicación: la diversidad de los roles sociales y la fuerza de los lazos débiles como soportes de la innovación tecnológica en Tandil, Argentina. *Cuadernos de Administración.*, v. 25, p. 137-162.

MCVEA, J. F.; FREEMAN, R. E. (2005) A Names-and-Faces Approach to Stakeholder Management: How Focusing on Stakeholders as Individuals Can Bring Ethics and Entrepreneurial Strategy Together. *Journal of Management Inquiry*, v. 14, n. 1.

MELO, P. T. N. B. (2010) A caracterização das redes sociais e as suas relações com os stakeholders na percepção dos gestores dos pontos de cultura do Grande Recife. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) - Faculdade Boa Viagem. Recife-PE,

MELO, P. T. N. B.; REGIS, H. P. (2013) Classificação dos Laços entre Gestores e Stakeholders na Rede dos Pontos de Cultura no Grande Recife. *Organizações & Sociedade (Online)*, v. 20, p. 75-96.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853-886.

MITCHELL, R. K.; BUSENITZ, L.; LANT, T.; McDOUGALL, P. P.; MORSE, E; SMITH, J. B. (2002) Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (2).

MONTEIRO, M. R. M. de B.; RÉGIS, Helder P.; MELO, P. Thiago N. B. (2010) Redes Sociais: o caso dos confeccionistas do APL de Santa Cruz do Capibaribe PE. *Revista de Negócios (Online)*, v. 15, p. 49-65..

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. (1998) Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23: 242-266.

OLIVEIRA, L. J. R. (2000) A Incubadora de Empresas de Base Tecnológica do Estado de Pernambuco – INCUBATEP: Uma Experiência de Sucesso. Em: anais do X Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas – VIII Workshop Anprotec: Empreender e Inovar - Resultados e Novas Fronteiras. Belém, PA. 22 a 25 de agosto de 2000.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S.(2002) Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organization Wealth. Stanford University Press: Stanford.

PUTNAM, R D. (2000) Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna. Trad. Luiz Alberto Monjardim. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, _____.(2005) Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America. The 1995 Ithiel de Sola Pool Lecture. *Political Science and Politics*, p. 664-683.

QUIROGA, A. (2003) Introducción al análisis de datos reticulares: prácticas con UCINET 6 y NetDraw 1 Versión 1. Departamento de Ciencias Políticas, Universidad Pompeu Fabra.

REGIS, H. P. (2005) Construção social de uma rede informal de mentoria nas incubadoras de base tecnológica do Recife. Tese de Doutorado. PROPAD – Programa de Pós-Graduação em Administração. UFPE, Recife.

RÉGIS, H. P.; DIAS, S. M. R. C.; BASTOS, A. V. B. (2006) Articulando Cognição, Redes e Capital Social: um estudo entre empresários participantes de incubadoras de empresas. In: Anais do 30º Encontro da ANPAD. 30, ANPAD, Salvador.

REGIS, H. P.; DIAS, S.. M. R. C.; FALK, J. A.; BASTOS, A. V. B. (2008) Entrepreneurial Networks: Mentoring Conceptions in brazilian Techology Incubators. The Publication Series of Lahti University of Applied Sciences, v. 59, p. 91-97, Lahti.

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

RIGO, A. S.; OLIVEIRA, R. R. (2008) Capital Social, Desenvolvimento Local e Stakeholders: o Caso do Projeto Urbe do Sebrae. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 6, n. 2.

RIGO, A. S.; OLIVEIRA, R. R.(2007) Frustração de expectativas e (des)construção do capital social: o caso da comunidade Caranguelo Tabaiaras da Cidade do Recife. XXXI Encontro da ANPAD. 22 a 26 de setembro de 2007, Rio de Janeiro.

RODRIGUES, C. L. C.; REGIS, H. P. (2011) Estilos de Liderança em TI na Administração Pública. In: Décima Conferência Iberoamericana em Sistemas, Cibernética e Informática: CИСCI 2011, Orlando – FL..

ROSSONI, L. (2006) A Dinâmica de Relações no Campo da Pesquisa em Organizações e Estratégia no Brasil: uma Análise Institucional, Dissertação-Mestrado em Administração, UFPR, Curitiba-PR.

ROUSSEAU, D. M.; SITKIN, S.; BURT, R. S.; CAMERER, C. (1998) Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*,.23: 393–404.

ROWLEY, T. J. Does Relational Context Matter?: An Empirical Test of a Network Theory of Stakeholder Influences. In: LOGSDON, J. M.; WOOD, D. J.; BENSON, L. E (Eds.). (2000) *Research in Stakeholder Theory, 1997-1998: The Sloan Foundation Minigrant Project*. Clarkson Centre for Business Ethics: Toronto, p. 21-35.

ROWLEY, T. J. (1997) Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 887-910.

SANTOS, M. V. (2004) Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional: estudo numa empresa petroquímica. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal da Bahia. Salvador.

SCOTT, J..(2000) *Social network analysis: a handbook*. 2 ed. London: Thousands Oaks, Calif.: Sage Publications, 208 p.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. (1994) *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge, New York: Cambridge U. Press, 825p.