



Análise de Redes Sociais: melhorando o desempenho individual e organizacional

O artigo apresenta a importância das organizações utilizarem a metodologia de Análise de Redes Sociais para melhorar o desempenho individual e da empresa como um todo

**Dr José Cláudio C. Terra, David Kato,
Rafael Fraga**

A crescente complexidade do mundo atual e a impossibilidade de estarmos plenamente informados tornam a gestão de redes pessoais um trabalho tão árduo e importante como qualquer outro. Várias pesquisas, por exemplo, mostram crescentes níveis de colaboração entre pesquisadores trabalhando na fronteira de suas áreas de conhecimento. De fato, os mais criativos encontram-se, freqüentemente, em colaboração com outras mentes brilhantes de campos do conhecimento adjacentes ou mesmo completamente distintos. A criatividade demanda divergência, enquanto a inovação demanda convergência. Indivíduos e organizações na ânsia pela objetividade e produtividade deixam muitas vezes de estar abertos para as informações, conexões e oportunidades que batem na sua porta.

Apesar de estarmos vivendo uma nova realidade definida neste texto como a Era das Redes, as empresas continuam usando ferramentas e técnicas tradicionais de gestão que não conseguem contemplar a crescente complexidade existente no ambiente empresarial. Um organograma pode ajudar um gestor a tomar decisões de como articular melhor a rede de colaboradores, incentivando a inovação,

compartilhamento de conhecimentos, desenvolvimento de talentos? Provavelmente muito pouco. Pois organogramas não refletem os verdadeiros mapas de influência, colaboração e hierarquia em uma organização.

É importante notar que as redes geralmente são formadas informalmente. Isso significa que elas se estabelecem e não são representadas pelas estruturas funcionais da empresa. Contudo são geralmente essas redes que promovem a flexibilidade, inovação e eficiência através da ligação de competências únicas. Portanto é de extrema importância que as organizações suportem essas redes, principalmente aquelas que buscam conhecimento, habilidade em inovar e adaptação às mudanças.

O Método da Análise de Redes Sociais

Dentro deste cenário, um método, a análise de redes sociais (ARS), originalmente usado na sociologia tem sido aplicado com grande sucesso por empresas de ponta. A análise de redes sociais consiste no mapeamento da relação entre os diversos atores de uma organização e a representação destes relacionamentos na forma de matrizes, gráficos e análises quantitativas e

qualitativas destes relacionamentos. O desenvolvimento cuidadoso de uma ARS possibilita que os gestores tenham uma idéia mais real dos fluxos de conhecimento e trabalho, dando insumos para tomada de decisões e ações que favoreçam a eficiência e eficácia da rede, trazendo benefícios tanto para a organização quanto para os indivíduos.

A aplicação de técnicas de redes sociais em organizações tem mostrado que existem tipicamente quatro tipos de papéis principais em uma rede¹: 1) Conectores Centrais (Central Connectors); 2) Ampliadores de Fronteiras (Boundary Spanners); 3) Agenciadores de Informação (Information Brokers) e os 4) Especialistas Periféricos (Peripheral Specialists).

- Os conectores centrais: ligam a maior parte da rede, são eles que fornecem as informações críticas ou conhecimentos para que a rede possa desempenhar as suas atividades;
- Os ampliadores de fronteiras: conectam a rede a outras redes da companhia ou até mesmo a outras empresas;
- Os agenciadores de informação: ligam os subgrupos dentro da rede, caso eles deixassem a rede ela seria dividida em partes menores e menos efetivas.;
- Os especialistas periféricos: compõem a rede somente em alguns momentos na medida em que as suas competências são necessárias;

Todo os papéis possuem atribuições importantes dentro da rede. Na verdade

dois pontos devem ser observados quando pensamos nos atores envolvidos em redes sociais. Para uma boa performance organizacional e individual, deve ocorrer um equilíbrio entre a quantidade de participantes em cada papel e as necessidades da empresa. Não há uma resposta padrão, pois os resultados dependem muito do universo de análise, assunto dominante na empresa, etc. Neste sentido, a técnica de ARS deve ser vista e analisada por profissionais capacitados e treinados em desenvolvimento organizacional em parceria com pessoas com profundo conhecimento do contexto organizacional. Deve, ademais, ser acompanhada de outras técnicas, tais como entrevistas, para evitar conclusões precipitadas.

Os desafios enfrentados pelas organizações, devem ser analisados em múltiplas dimensões. A ARS não é uma solução universal, ela é uma ferramenta poderosa de mobilização organizacional e como toda ferramenta, deve ser utilizada de forma criteriosa e cuidadosa evitando imposição da técnica para os colaboradores, é importante ressaltar o caráter “ganha-ganha” da análise, uma vez que ela possibilita criar planos de ações de alto impacto no desempenho organizacional e individual.

A perspectiva pessoal

Nosso conhecimento e capacidade de ação são influenciados sobremaneira em função de nossa habilidade para estabelecer e manter redes pessoais e profissionais altamente efetivas. Alguns de nós já sabemos disso intuitivamente, outros fazem disso uma arte, enquanto algumas pessoas sentem não ter perfil para fazer *networking* e no pior dos casos, algumas pessoas nem compreendem o valor fundamental das redes para o

¹ Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration - Rob Cross, Stephen P. Borgatti, Andrew Parker

desempenho pessoal. Redes pessoais são não apenas objeto de preocupação individual, mas também organizacional. Algumas organizações já perceberam o valor crescente das redes e estão ajudando as pessoas melhorarem suas redes pessoais.

É interessante notar que quando conduzido de uma forma séria e transparente, a ARS pode trazer benefícios tanto para a empresa que pode tomar decisões de forma a articular melhor sua rede, quanto para os colaboradores que recebem um *feedback* do processo, com uma lista de pontos que podem ser melhorados. Uma prática muito comum das empresas que utilizam ARS é fornecer para os funcionários um relatório com o seu papel na rede, suas relações mais diretas, entre outras informações e uma lista de recomendações para melhorar sua atuação dentro da empresa. Em alguns casos, a empresa pode chegar a disponibilizar um sistema de *coaching* ou *mentoring* para apoiar o desenvolvimento de competências necessárias para trabalhar em rede, o que ajuda na melhoria da performance individual.

Esta discussão dos resultados das ARS do ponto de vista dos indivíduos se enquadra em um contexto maior, que é o papel de líderes e mentores experientes. Na Era das Redes um dos papéis fundamentais destes líderes é ajudar profissionais no início de suas carreiras a realizar e manter conexões significativas. Nossas faculdades, inclusive de administração, não orientam seus alunos para viver na Era das Redes. Ainda se perpetua a idéia que a aquisição de conhecimento é resultado essencialmente de um esforço intelectual. Já mentores experientes, que já inovaram, cometeram erros importantes, encontram soluções e

fecharam negócios em encontros casuais, sabem que conhecer na Era das Redes significa conhecer também quem sabe o quê ou mesmo conhecer quem sabe quem sabe o quê. Sabem também que o posicionamento do indivíduo em uma rede é crítico para o seu desempenho e para a geração de oportunidades ao longo de vida profissional. Isto é tão importante, que não pode ser deixado ao acaso.

Conclusão Final

Empresas preocupadas em articular de forma mais eficiente suas redes sociais podem ganhar vantagens consideráveis em termos de competitividade. Redes mobilizam pessoas em torno de questões centrais na Era das Redes, tais como criatividade, inovação e aprendizagem. A análise de redes sociais torna “visível” o “invisível” possibilitando que padrões sejam identificados e ações sejam tomadas.

* * *

José Cláudio C. Terra é presidente da TerraForum Consultores. Atua como consultor e palestrante no Canadá, nos Estados Unidos, em Portugal, na França e no Brasil. Também é professor de vários programas de pósgraduação e MBA e autor de vários livros sobre o tema.

David Kato é consultor da TerraForum Consultores.

Rafael Fraga é consultor da TerraForum Consultores

Artigos Relacionados

A Era das Redes

A EMPRESA

A TerraForum Consultores é uma empresa de consultoria e treinamento em Gestão do Conhecimento (GC) e Tecnologia da Informação. Os clientes da empresa são, em sua maioria, grandes e médias organizações dos setores público, privado e terceiro setor. A empresa atua em todo o Brasil e também no exterior, tendo escritórios em São Paulo, Brasília e Ottawa no Canadá. É dirigida pelo Dr. José Cláudio Terra, pioneiro e maior referência em Gestão do Conhecimento no país. Além disso, conta com uma equipe especializada e internacional de consultores.

PUBLICAÇÕES TERRAFORUM

Gestão do Conhecimento e E-learning na Prática

Portais Corporativos, a Revolução na Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial

Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas

Realizing the Promise of Corporate Portals: Leveraging Knowledge for Business Success

Gestão de Empresas na Era do Conhecimento