

REDE DE CONFIANÇA E AMIZADE: RELAÇÕES DE TRABALHO EM UMA COOPERATIVA

Douglas Murilo Siqueira*

Almir Martins Vieira**

Viviane Celina Carmona***

RESUMO: Este artigo tem como objetivo analisar a percepção do presidente de uma organização em relação à rede de amizade e de confiança no trabalho. A unidade estudada é uma cooperativa de trabalho do ABC paulista. Em termos metodológicos, adotou-se uma abordagem quali-quantitativa, sendo que a coleta de dados qualitativos foi feita por meio de entrevistas e de observação não participante, enquanto que os dados quantitativos foram obtidos por meio de questionário, cuja análise foi feita por meio do *software* Ucinet 6.0. Os resultados apontam para redes semelhantes em sua densidade, mas com diferenças em suas características de centralidade no que diz respeito a saber separar amizade de confiança no ambiente de trabalho, uma vez que apontou um presidente que não percebe elos de amizade entre ele e seus cooperados. Por outro lado, os cooperados o consideram amigo. Quanto à confiança, os resultados demonstram um presidente que pouco confia em seus cooperados. Sugere-se que sejam feitas análises semelhantes em outras cooperativas da economia solidária, bem como organizações de outra natureza, posto que relações de confiança e de amizade são temas de interesse na pesquisa organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Rede; Confiança; Amizade; Cooperativa.

TRUST AND FRIENDSHIP NETWORK: RELATIONSHIPS IN A COOPERATIVE

ABSTRACT: The perception of a president of a cooperative in the metropolitan

* Coordenador do curso de graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo; Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

** Doutor em Educação pela Universidade Estadual Paulista - UNESP e mestre; Docente do Programa de Pós-Graduação (mestrado) em Administração e pesquisador da Cátedra Gestão de Cidades da Universidade Metodista de São Paulo. E-mail: almir.vieira@gmail.com

*** Docente do curso de graduação em Administração (EAD) da Universidade Metodista de São Paulo; Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

area of São Paulo, Brazil, with regard to friendship and trust network is provided. A qualitative and quantitative approach was employed through interviews and non-participation observation, whereas quantitative data were obtained by a questionnaire with analysis by Ucinet 6.0. Results show density similar networks with differences in their centrality, especially the division between friendship and trust in the work milieu. The president revealed that no friendship ties between him and cooperated people are extant. On the other hand, cooperates take him as a friend. With regard to trust, results show a president who little trusts his cooperates. It may be suggested that similar analyses could be made in other cooperatives and in similar organizations since trust and friendship relationships are interesting themes in organizational research.

KEY WORDS: Network; Trust; Friendship; Cooperative.

INTRODUÇÃO

Organizações caracterizadas como cooperativas possuem, em sua forma de administração, uma gestão democrática na qual cada cooperado tem direito a voto sem diferenciação de pesos e com tendência para relacionamentos em redes densas. Neste tipo de organização, a articulação do presidente da cooperativa é fundamental para que consiga aprovação das ações propostas em assembleia. Este processo pode ser facilitado mediante a confiança que os cooperados depositam em seu presidente. Por outro lado, laços fortes de amizade entre os cooperados, formando clãs que não confiam no presidente, podem influenciar negativamente a aprovação destas propostas. Confiança e amizade, portanto, são relações que podem existir entre os atores de uma cooperativa em diversos graus de intensidade e que afetam o processo de tomada de decisão neste tipo de organização. Assumindo as afirmações de Putnam (2009), ao discorrer sobre as relações sociais dos membros de uma cooperativa, “um grupo, cujos membros demonstrem confiabilidade e que depositem ampla confiança uns nos outros, é capaz de realizar muito mais do que outro grupo que careça de confiabilidade e confiança” (PUTNAN, 2009).

Neste contexto, o objetivo do presente trabalho é identificar como o presidente da cooperativa é percebido e como ele se percebe nas redes de amizade e confiança no trabalho em sua organização.

O primeiro foco de investigação, em decorrência de uma organização com processos decisórios democráticos e de maior reciprocidade, é avaliar a existência de uma maior quantidade de relacionamentos, geradores de redes sociais densas. O segundo é investigar se as densidades e características da rede de confiança dentro do ambiente de trabalho assemelham-se com a rede de amizade, em proposta semelhante ao trabalho de Fukuyama (1995). Para apurar as relações de amizade tomou-se como base a reciprocidade entre as identidades dos amigos, seguindo, deste modo, os procedimentos utilizados no trabalho de Pereira e Garcia (2007).

Este artigo apresenta, além desta parte introdutória, mais cinco partes, seguidas das considerações finais. Os temas da amizade e da confiança são discutidos no tópico a seguir e, na sequência, aborda-se a economia solidária ligada à questão do cooperativismo. A terceira parte trata do assunto das redes, seguida dos procedimentos metodológicos adotados neste trabalho. Após a parte de análise dos dados, são apresentadas algumas considerações em função do panorama identificado na organização estudada.

2 AMIZADE E CONFIANÇA

Segundo Ribeiro e Ximenes (2009), a confiança é uma atitude que tem como base aquilo que se espera do outro. Para os autores, a relação de confiança nasce de uma sequência de interações existentes entre as pessoas.

A confiança surge, muitas vezes, da reciprocidade moral e da experiência, ou seja, quando a expectativa com a promessa é atendida (FUKUYAMA, 1996). Em trabalho anterior, ao considerar quatro casos de organizações que passaram por sérios problemas financeiros e que conseguiram superar a crise, Fukuyama (1995) traça um perfil existente entre os diversos atores econômicos de cada organização (relacionamento entre as organizações, relacionamento entre indivíduos na organização e relacionamento entre organizações e indivíduos). Os resultados apontam para a existência de um apoio entre esses atores, fundamentado em uma confiança recíproca, ressaltando, portanto, que a relação de confiança, quando presente entre os atores, reduz a necessidade de regras explícitas e regulamentos,

passando a vigorar por meio de hábitos éticos e obrigações morais internalizadas e recíprocas.

Quanto à amizade, Pereira e Garcia (2007) consideram-na como reciprocidade entre as identidades dos amigos, existindo o reconhecimento dos atributos mais importantes entre eles. Segundo os autores, a amizade tem seu alicerce na confiança, lealdade, interdependência, atividades compartilhadas e compromisso.

Para Thompson e Van Houten (1975), a amizade na sociedade urbana não está afastada das atividades instrumentais, pois, no ambiente de trabalho, a amizade pode ser utilizada para que o amigo alcance seus objetivos, utilizando-a como um instrumento. Por outro lado, Deighton e Grayson (1995) defendem que um forte motivador para a formação da amizade são pessoas amistosas que se aproximam de outras, o que gera um relacionamento mais duradouro. Kelley (1979) argumenta que as relações existentes entre os amigos e colegas contemplam trocas e favores, onde se espera uma reciprocidade.

A ligação destas relações é denominada de elo que, por sua vez, é considerado forte quando existe muito contato, afeto, amizade e reciprocidade de favores; por outro lado, é fraco quando existe pouca frequência de contato, afeto e baixa reciprocidade, o que gera pouca ou nenhuma amizade (GRANOVETTER, 1973).

3 ECONOMIA SOLIDÁRIA E COOPERATIVAS

De acordo com o ponto de vista de Mauad (2001), a concepção de cooperativa implica em entender seu conteúdo jurídico, bem como sua essência econômica. Para o autor, a cooperativa existe para melhorar a qualidade de vida de seus sócios por meio da supressão da figura do intermediário, gerando a repartição de seus ganhos entre os associados. Está presente a ideia da ajuda mútua, visando o bem comum.

Conforme os princípios da International Co-operative Alliance (ICA, 1995), a cooperativa prioriza o controle democrático pelos sócios e a autonomia e a independência e a colaboração entre os cooperados.

Conceitualmente, a cooperativa, em sua forma de tomada de decisão, procura trabalhar por meio da gestão participativa. Para Cattani (2002), a gestão participativa é caracterizada pela capacidade de decisão atribuída ao trabalhador em procedimentos administrativos e comerciais ou, mais raramente, na condução geral da empresa ou da instituição.

Ao discorrer sobre o papel das cooperativas, Pereira (2001) apresenta as seguintes características: voluntariado, administração democrática, capital inicial equitativo e assunção de riscos e benefícios de maneira igualitária. O modelo do cooperativismo é considerado um dos tipos de experiência da economia solidária. Nesta outra vertente econômica, de acordo com afirmação de Singer (2010), as pessoas se reúnem para produzir meios de vida e sobrevivência, considerando os princípios da igualdade e reciprocidade, caracterizada em socializar a riqueza pela gestão democrática.

Este tipo de alternativa econômica vem tomando força no país e, portanto, passa a exigir uma atenção especial quanto à sua forma de administração. A necessidade de se investir em pesquisas e possibilitar maior divulgação sobre o tema é comprovada pela formalização destas atribuições na Secretaria Nacional Economia Solidária (SENAES), que busca o desenvolvimento deste tipo de economia, de modo a propiciar a inserção de trabalhadores no cenário econômico do país, por meio de iniciativas de economia solidária. Dados da SENAES (2010), por meio de seu Sistema de Informações da Economia Solidária (SIES), apontam um forte crescimento deste tipo de economia no país, principalmente a partir de 2001. Levantamento realizado pelo governo em 2009 aponta 21.859 empreendimentos solidários, sendo que destes, 2.115 (9,7%) são cooperativas. Em relação à motivação da criação destes empreendimentos, a grande maioria repousa na alternativa ao desemprego e 113 se formaram devido à recuperação de empresas falidas, cuja gestão passou para a responsabilidade dos trabalhadores.

Para o estudo das cooperativas, independente de seu ramo de atuação, deve-se entender primeiro sua concepção básica de administração. Uma cooperativa pertence aos seus trabalhadores, que nela produzem e reproduzem. A gestão acontece de forma democrática e com participação direta ou por representação. As decisões colegiadas são tomadas em assembleia, na qual o peso do voto de seus cooperados

tem o mesmo valor. Decidem desde a compra de materiais básicos até a formação de uma nova diretoria, ou mesmo a compra de equipamentos e os financiamentos. O cooperado atua com um duplo papel, ou seja, é o dono, mas também operário. Como o voto de cada cooperado tem o mesmo peso, todos possuem o mesmo poder de influência nas decisões estratégicas, independente de seu grau de colaboração ou de participação na cooperativa. A legislação federal exige que as cooperativas sejam regidas por um estatuto, que é concebido e votado pelos cooperados, garantindo certa singularidade para a organização (RIBEIRO; XIMENES, 2009).

4 REDES SOCIAIS

Para Nelson e Vasconcellos (2007), o estudo das redes sociais (*social network*) nas organizações cresceu de forma representativa nos últimos vinte anos. Partindo de uma abordagem quantitativa e qualitativa, o estudo das redes sociais permite conhecer a interação entre os indivíduos (RIBEIRO; XIMENES, 2009). Sacomano Neto e Truzzi (2009) afirmam que, independente do tipo de abordagem que é dado para uma rede, ela sempre se apresenta como estrutura de relações e de vínculos entre seus componentes.

A densidade de uma rede social corresponde ao nível global de contatos existentes na rede em um determinado período de tempo. Se o número for alto, significa alto fluxo de comunicação, portanto, alta densidade, o que pressupõe uma comunicação generalizada com menor intermediação de terceiros. Quando este número é baixo, assume-se que a rede é de baixa densidade e existe maior necessidade de terceiros para intermediar os conflitos que surgem, pois a interligação entre os atores é menor (NELSON; VASCONCELOS, 2007).

Uma rede (*network*) é formada por nós e elos que, em seu conjunto, agrupam participantes autônomos em torno de ideias e valores compartilhados (MARTELETO, 2001). Portanto, a rede é composta por atores que se conectam por meio de elos que podem variar desde uma simples troca de informações, aos comandos formais de um superior, podendo passar por fofocas, elogios, obrigações e assim por diante. Os nós são os agentes ou atores que possuem vínculos ou relações (KILDUFF; TSAI, 2003; NELSON; HSU, 2005; NELSON, 2011).

Logo, rede social corresponde a um conjunto de pessoas, organizações ou entidades que, por meio de suas conexões (laços de amizade, de trabalho etc.), constroem e reconstroem a estrutura social (RIBEIRO; XIMENES, 2009). Castells (2007) afirma que neste mundo de mudanças confusas e sem controles, as pessoas tendem a agrupar-se em torno de identidades primárias como, por exemplo, etnias, religião etc., organizando-se não em torno do que fazem, mas com base no que acreditam que elas são ou pensam que são.

Powel e Smith-Doer (1994) referenciam duas abordagens de estudos organizacionais das redes. A primeira é de uma rede multidisciplinar e prescritiva, que enxerga a rede como uma forma de “governar as relações entre os atores econômicos”. A segunda enxerga a rede de forma analítica, utilizada para estudar as relações sociais, “seja dentro da firma, nas relações interorganizacionais, seja no ambiente externo das organizações”. Em relação aos níveis, uma rede pode ser estrutural ou relacional. A análise estrutural envolve toda a rede, enquanto que a relacional envolve pares e ambas permitem compreender a influência de certos atores nas atividades, nos recursos, na coordenação, no fluxo de conhecimento, no desempenho e no comportamento estratégico de outros atores da rede (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2009).

A análise das redes é um meio para que o pesquisador possa aprofundar sua pesquisa e explicar os fenômenos observados. As ferramentas utilizadas pelos pesquisadores para a avaliação das redes sociais são os sociogramas (em forma de gráficos) e as matrizes (GRANOVETTER, 1973).

Segundo a proposta de Wasserman e Faust (1994), o grau de centralidade da rede (*degree centrality*) é um recurso utilizado para identificar os contatos diretos que um ator mantém em uma rede e mede o nível de comunicação de um ator. De acordo com os autores, o grau de centralidade de entradas (*in-degree centrality*) corresponde às relações que apontam para o ator, ou seja, de interações dos demais atores para o ator em questão. Por sua vez, o grau de centralidade de saídas (*out-degree centrality*) indica as interações do ator em análise para os demais atores da rede.

Em trabalho elaborado para investigação da centralidade de atores em redes informais na organização, Krackhard (1994) tomou como objeto principal a medida

de centralidade baseada na proximidade ou distância de um ator em relação aos outros atores em uma rede, ao que chamou de *Closeness*. Para o autor, quanto maior for o índice de centralidade de proximidade, menor será a dependência de outros atores para conectar-se com outros atores dos nós. A medida *Betweenness* indica quando um ator é intermediário, ou seja, quando se liga a vários outros atores que não se conectam diretamente (KRACKHARD, 1994).

Para o autor, os indicadores para medida dos níveis de relacionamento entre os atores da rede são os seguintes:

- *Connectedness*: indica a intensidade de relacionamento. Quando o resultado for igual a 1 (um), indica uma rede na qual todos os atores falam com todos.
- *Hierarchy*: indica o nível de hierarquia na rede. Quanto mais próximo de 1 (um), maior será esta hierarquia entre os atores.
- *Efficiency*: indica a existência de violações em uma rede. Ocorre quando uma hierarquia não é respeitada pelo(s) ator(es). Quanto mais próximo de 1 (um) mais ineficiente é o processo, ou seja, maior a quantidade de violações.
- *Least Upper Boundedness* (LUB): indica a proximidade de um ator intermediar outro na solução de conflitos. Quanto mais próximo de 1 (um), maior a quantidade de atores que podem ajudar na intermediação.

Krackhard (1994) ainda assinala que a identificação dos atores presentes no Centro (*Core*) e na Periferia (*Periphery*) de uma rede, é fundamental no estudo do nível de centralização dos atores e sua comunicação, como também os elos entre centro e periferia.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para este estudo, adotou-se uma proposta de pesquisa com base na tipologia proposta por Raupp e Beuren (2003), com teor descritivo e explicativo, de modo a esclarecer conceitos e ideias, além de contribuir para o avanço na discussão

sobre determinado tema e o trabalho foi conduzido pelo método de estudo de caso único (Yin, 2006). Para identificar o nível de percepção do presidente de uma cooperativa de trabalho em relação à rede de confiança e amizade, este trabalho foi instrumentalizado pelo estudo de caso único (YIN, 2006). A análise das redes sociais foi realizada com o *software* UCINET 6.0. O programa fornece indicadores quantitativos que permitem a criação de matrizes quadradas por meio de inserção de valores binários, considerando 0 (zero) para ausência de relação e 1 (um) quando esta relação está presente na rede. Por meio deste *software*, foi possível gerar o sociograma e os resultados numéricos, tais como: valor da densidade, grau de centralidade, força dos elos, dependência e proximidade entre os atores, indicadores de hierarquia, eficiência, intensidade de relacionamentos e de dependência e a identificação os grupos de atores centrais e periféricos.

Assinala-se que a análise de redes não se constitui um fim em si mesma, mas um meio para a análise estrutural, que ajuda a expor os fenômenos observados (RIBEIRO; XIMENES, 2009). Portanto, como forma complementar de coleta de dados, optou-se pela observação não participante, adicionada a um questionário para realização de entrevista do tipo semiestruturada. A observação na pesquisa qualitativa possui um papel importante na identificação e compreensão de eventos, comportamentos e o aprendizado de aparências. Ela é denominada de não participante quando procura ver e registrar o máximo de dados. Neste tipo de observação, o pesquisador é um espectador, não participando do processo. A entrevista do tipo semiestruturada é utilizada para apurarmos os pontos de vista dos entrevistados, que são coletados por meio de um planejamento de questionário relativamente aberto em relação a uma entrevista do tipo estruturada e padronizada (FLICK, 2009).

Para atender ao objetivo da pesquisa, identificou-se como objeto de estudo uma cooperativa de trabalho da região do ABC paulista, inserida no conceito da economia solidária. Por solicitação dos participantes o nome da organização e dos colaboradores não serão divulgados. A cooperativa será tratada como “Coop” e seus operários por codinome.

A *Coop* surgiu em fevereiro de 2010, com o apoio do sindicato dos Metalúrgicos do ABC e da UNISOL (Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários). É uma organização que tem suas origens em uma indústria metalúrgica

tradicional em seu ramo de atuação. Atualmente é formada por um grupo de 17 (dezesete) cooperados e constituída por um presidente eleito (*ML*), que também exerce a função de operário. Além do presidente, mais cinco cooperados atuam na administração. Embora responsável por uma atividade técnica, a cozinheira (*HD*) foi considerada cooperada do setor administrativo da *Coop*. Para o entendimento dos resultados desta pesquisa, é importante destacar os cooperados e suas atribuições (quadro 1). Destaca-se no quadro o presidente (linha em negrito), pois é o ator referenciado para o atendimento do objetivo proposto para este estudo.

Quadro 1. Cooperados e suas atribuições

CODINOME	ATRIBUIÇÃO NA COOPERATIVA
AP	Administrativo (comprador e almoxarife)
AS	Operação (metalúrgico)
AA	Operação (metalúrgico)
DD	Operação (metalúrgico)
DL	Operação (metalúrgico)
FL	Administrativa
FG	Operação (metalúrgico)
GB	Operação (metalúrgico)
GA	Administrativo (financeiro)
HD	Administrativa
JD	Operação (metalúrgico)
JO	Operação (metalúrgico)
LC	Operação (metalúrgico)
MC	Operação (metalúrgico)
ML	Presidente e operacional
TV	Administrativa
VS	Operação (metalúrgico)

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise prévia da organização permitiu formar uma lista de nove questões com o nome dos 17 cooperados. Esta lista foi apresentada a todos os operários. Cada um respondeu a nove questões objetivas, registrando em uma escala de 1 a 7 sua percepção sobre todos os dezessete colegas de trabalho. Para a presente

pesquisa foram destacadas duas destas nove questões, que possibilitaram a análise das relações de amizade e confiança no trabalho. Foi convencionado considerar as intensidades entre 1 e 3 como sendo “fortes” e de 4 a 7 como sendo “fracas”. As intensidades “fortes” foram inseridas no *software* UCINET com o binário 1 (um), representando a existência da relação. O número 0 (zero) foi considerado para os laços “fracos”. Adotou-se esta convenção tendo como base o estudo de um histograma das questões respondidas. A depressão da curva deste histograma forneceu o ponto de corte para considerar o grau como “forte” (de 1 a 3) ou “fraco” (de 4 a 7). Para compor a rede de amizade, o cooperado respondeu, diante da lista de todos os cooperados da organização, quem ele levaria para um churrasco em família com seus principais amigos. Para compor a rede de confiança dentro do ambiente de trabalho, o cooperado, diante da mesma lista, indicou a pessoa com quem se sentia à vontade em confidenciar e discutir assuntos ligados à cooperativa.

Antes da realização da coleta dos dados, foi realizado um pré-teste do questionário com mais de 30 (trinta) indivíduos, o que possibilitou ajustes no instrumento.

A coleta dos dados, tanto dos questionários objetivos quanto das entrevistas e observação não participante, ocorreu em dois dias seguidos de trabalho e se deu em grupos de até quatro cooperados por vez, que foram selecionados pelo sr. GA, conforme a disponibilidade de cada um. Para um entendimento prévio da *Coop*, foi realizado levantamento documental.

As entrevistas foram registradas por dois pesquisadores presentes em todos os encontros, para que não fossem perdidas informações relevantes, a fim de se realizar a triangulação das informações (observação não participante e entrevista semiestruturada) com os resultados das redes de amizade e confiança.

6 RESULTADOS E ANÁLISE

O tratamento dos dados pelo UCINET permitiu a geração dos sociogramas da amizade e confiança. Para a análise, foi utilizado o recurso *K-cores* do UCINET, que possibilita identificar áreas do gráfico que contém grupos exclusivos de acordo

com sua estrutura de relações (VALTER, 2011). O recurso *Centrality Measures*, com a opção *Degree*, serviu para a identificação dos atores centrais da rede, segundo indicação de Wasserman e Faust (1994). Tal procedimento possibilita identificar os atores que possuem o maior número de laços. Os nós destes atores se apresentam com tamanho progressivamente maior. A figura 1, elaborado com *layout* circular, apresenta o sociograma gerado pelos dados referentes à amizade entre os cooperados.

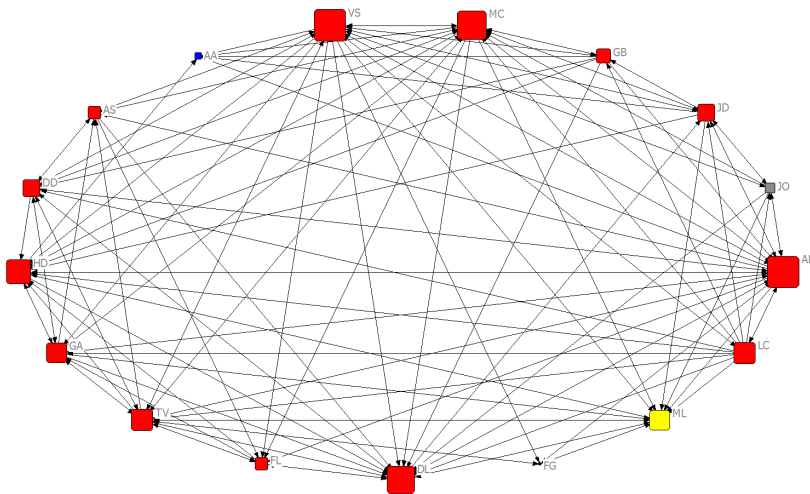


Figura 1. Sociograma de Amizade na Coop.
Fonte: Elaborado pelos autores.

No sociograma da amizade é possível perceber, pela análise gráfica, a formação de grupos específicos e bem delimitados na rede, separados pelas cores vermelha, azul e cinza. O nó *AA* se encontra isolado do grupo, assim como o nó *FG*, que faz par com *JO*. Percebe-se um grande volume de laços direcionados para os nós *AP* e *VS*. Apesar do ator *ML* ser enquadrado no grupo vermelho, foi destacado com outra cor por ser o presidente da *Coop* e por ser o foco da investigação.

O sociograma da confiança (figura 2) apresenta semelhanças com o da amizade. De forma análoga, ocorreu o isolamento dos atores *AA*, *FG* e *JO*. A diferença é que, nesta rede, *AA* faz grupo com *FG*. Nota-se também que o nó *VS* continua em destaque na rede como sendo quem mais recebe laços. Em seguida, destacam-se *TV* e *AP*, sucedidos por *DD* na segunda posição, com *TV*.

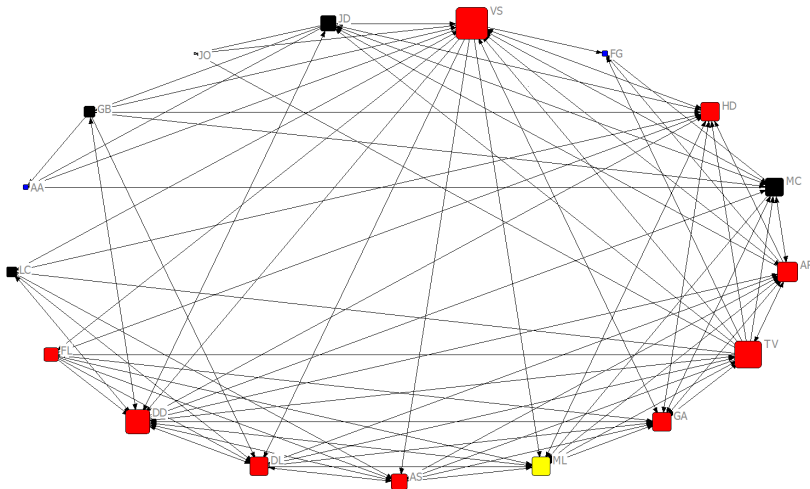


Figura 2. Sociograma da Confiança da Coop.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A densidade das redes não mostrou divergências relevantes. A análise do sociograma da amizade apresentou densidade 0,473, enquanto para a rede de confiança o índice foi 0,4007. A densidade corresponde à proporção das interações de fato realizadas na rede, da mesma forma como defendem Wasserman e Faust (1994). Se todos os atores falassem com todos com a mesma intensidade, a densidade da rede seria 1,0. Se não houvesse interação, a densidade seria 0, tal qual aponta Krackhardt (1994). Ambas as redes apresentaram densidades próximas de 50%, o que significa dizer que pouco menos da metade do potencial da rede de comunicação está sendo utilizada. Para saber se a densidade é alta, média ou baixa, é preciso avaliar o contexto, o que sugere uma análise qualitativa. No caso da rede envolvendo a cooperativa, considerou-se uma densidade média, pois, neste tipo de organização, a interação entre os atores é importante, uma vez que sua administração, por princípio, costuma ser descentralizada em função da postura de ajuda mútua entre os cooperados.

Em relação ao grau de centralidade na rede da amizade, o presidente (ML) apresentou um índice de *OutDegree* da ordem de 18% (3 laços somente), considerado baixo em relação aos demais. Em termos comparativos, supera somente AA (grau de centralidade zero). Por outro lado, os cooperados, de forma geral, o

consideraram amigo, pois o indicador *InDegree* apresentou-se com índice de 68,75%, o que corresponde a uma entrada de 11 laços fortes. Nesta rede, quem desponta é *VS*, com *OutDegree* de 100%, ou seja, considera a todos bons amigos. Em relação a *VS*, recebeu somente 9 laços fortes dos 16 possíveis (56,25%). O nó que recebe mais laços fortes nesta rede é *JD*, com 13 laços (81,2%), porém este ator emite somente 5 laços fortes para outros colegas (31,2%).

Comparativamente com a rede da confiança, percebe-se um *InDegree* semelhante para *ML* (62,5%, que corresponde a 10 laços fortes direcionados para o nó). O destaque é o aumento da confiança do presidente em seus cooperados, comprovado pelo *OutDegree* de 43,75%. Novamente *VS* aparece com 100% de *OutDegree*, ou seja, confia em todos. Mas, como ocorre na rede da amizade, seu índice de *InDegree* é de apenas 50%, o que leva a considerar que, apesar do ator distribuir confiança e amizade, somente metade de seus colegas o consideram confiável e amigo. Ressalta-se nesta rede o aparecimento do ator *DD* com o maior índice de *InDegree* da rede (11 laços de 16 possíveis, com 68,75% de confiança dos cooperados).

Ao ter como base a pesquisa qualitativa, foi identificado no ator *DD* a pessoa de maior conhecimento técnico dentro da *Coop*, o que ajuda a justificar seu destaque na rede de confiança no trabalho. O ator *AP* é aquele que trabalha em compras e como almoxarife. Também é o responsável pelas festas e pelo churrasco da *Coop*. Estas atividades fazem com que ele fique em permanente contato com os demais atores, o que justifica seu alto índice de centralidade na rede da amizade. Este fenômeno não ocorre na rede da confiança. Já *VS* procura ser um articulador dentro do ambiente, porém nem todos o aceitam. Percebe-se, portanto, que o grupo é capaz de diferenciar a confiança para a realização de suas atividades em relação à amizade do dia-a-dia, pois nem todos que são considerados bons amigos estão na cadeia de confiança dentro da cooperativa.

Em relação ao *Closeness*, quanto maior for o índice, menor será a dependência do ator para conectar-se com outros atores da rede. Este indicador superou a margem de 50% para todos os atores das duas redes, indicando alto grau de independência. *ML*, presidente da cooperativa, apresentou um índice de 76,19% na rede da amizade e 72,72% na rede da confiança, o que significa dizer

uma dependência de pouco menos de 30% para chegar a determinados atores. Esta dependência não ocorre com *VS*, que apresentou índice de 100% para as redes da amizade e da confiança. De acordo com o panorama apresentado, existe, de forma geral, certa conexão entre o presidente e seus cooperados. Este tipo de aproximação em uma cooperativa é primordial para a articulação política na tomada de decisões.

Um ator é considerado intermediário quando ele liga outros atores que não se conectam diretamente. Quanto maior for o indicador de *Closeness*, a tendência será de um menor índice de intermediação, medido pelo *Betweenness*. Logo, nas duas redes a necessidade de intermediação entre os atores é baixa, pois os indivíduos estão muito próximos, não necessitando de intermediários para se conectarem. Na rede da amizade, o presidente apresenta um índice de 0,96 sendo, portanto, pouco acionado para intermediar a conexão entre atores. *AP* aparece como o maior intermediador desta rede, com 17,10%, justificado por sua grande quantidade de laços. Estes números se alteram de forma importante na rede da confiança, mostrando, mais uma vez, que o grupo apresenta um bom discernimento na separação dos dois sentimentos. Nesta rede, nota-se *DD* com o maior índice de *Betweenness*. *AP* reduz para 4,47 e o presidente aparece com 2,5. Justifica-se esta mudança devido ao cooperado *DD* ser a pessoa de maior conhecimento técnico dentro da *Coop*, o que faz com que os cooperados o procurem como elo na cadeia produtiva. Nesta rede, *AP* tem pouco contato, pois não trabalha na operação. O presidente, apesar de atuar na operação, não o faz em seu tempo integral e não possui o conhecimento técnico de *DD*.

Conforme a perspectiva de Krackhardt (1994), os indicadores não devem ser apresentados ator por ator ou nó a nó, mas como valor consolidado da rede. Os números obtidos para as duas redes se mostram muito semelhantes. Ambas apresentaram o *Connectedness* e o *LUB* igual a 1,00, o que indica que todos os atores conversam com todos (*connectedness*) e que, de certa forma, sempre conseguem outro ator para intermediar algum conflito, pois existe grande interação entre eles (*LUB*).

Em relação ao indicador da hierarquia (*Hierarchy*), o indicador da rede de amizade se mostrou mais baixo que o da rede de confiança no trabalho (0,12 e 0,3158, respectivamente). Isto significa dizer que a rede da amizade é menos hierárquica e,

portanto, apresenta uma eficiência menor (0,38). Na rede da confiança, a eficiência é maior (0,4917), justificada pelo maior índice hierárquico (menor quantidade de violações). A análise aponta um aumento da hierarquia na rede direcionado para um aumento no grau de eficiência (praticamente 50%), sugerindo menor volume de violações, pois um ator irá comentar suas observações e críticas sobre a cooperativa somente com pessoas em quem, de fato, confia.

Os indicadores das redes indicam uma organização cujas relações hierárquicas têm importância relativa, com pouca eficiência. A eficiência, neste caso, não deve ser confundida com a eficiência do processo produtivo, mas, sim, com a quantidade de violações que um ator faz, não respeitando a hierarquia presente na respectiva rede. Estes indicadores podem representar uma visão positiva neste tipo de organização, que preza pela democracia, reciprocidade e diálogo.

A análise do grupo que se encontra no centro da rede (*Core*) e na periferia (*Periphery*) apresenta-se com poucas diferenças, sendo a mais marcante a presença do presidente na periferia da rede de amizade, junto com *AS*, *AA*, *FL*, *FG*, *GB*, *JD*, *JO* e *LC* (figura 1). Na rede de confiança, este mesmo ator, *ML*, faz parte do grupo que se encontra no centro da rede, junto com *AP*, *AS*, *DD*, *DL*, *GA*, *HD*, *MC*, *TV* e *VS* (figura 2). Quanto mais periférico estiver o ator, mais fracos são os laços. Para exemplificar, *ML* é o centro na decisão devido suas atribuições como presidente, mas quando a visão é da amizade, seu posicionamento é periférico.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das redes desvelou um presidente que confia medianamente em seus cooperados e que, de forma geral, não os considera em sua rede de amizades. Suas conexões com os cooperados ocorrem com laços mais fortes quando analisada a rede de confiança. Por outro lado, a maioria dos cooperados não somente confia em seu presidente, como também o considera em sua rede de amizade.

As entrevistas e observações realizadas na *Coop* mostraram que os cooperados enxergam seu presidente como mais um simples elemento entre eles. A análise dos resultados aponta para um grupo que procura discernir entre os dois sentimentos

(amizade e confiança), apesar da longevidade com que trabalham juntos (mínimo de seis anos). Provavelmente esta falta de amizade e confiança revelada na pesquisa, seja o motivo pelo qual o presidente, em sua entrevista, demonstrou dificuldades em articular suas propostas com os cooperados.

De acordo com a análise dos dados obtidos, é possível perceber redes relativamente densas, com índices próximos a 50%, o que representa um alto grau de relacionamento entre os atores, comprovado, inclusive, com os resultados apresentados nos indicadores de Krackhardt (1994).

Alguns indicadores convergiram (*Connectedness* e *LUB* igual a 1 e densidade com valores próximos), porém nota-se uma rede de confiança mais hierarquizada, com menos violações e, portanto, mais eficiente (WASSERMAN; FAUST, 1994). Notou-se uma alteração no posicionamento dos atores quando avaliados os índices de centralização e os grupos de Centro/Periferia. Conclui-se que as diferenças entre as redes mostram cooperados que procuram discernir entre os dois sentimentos, ou seja, entre a amizade e a confiança dentro do ambiente de trabalho.

O estudo traz como limitação o fato de que a análise ter sido realizada em uma única cooperativa. Entretanto, recomenda-se, para estudos futuros, que a organização seja novamente pesquisada após dois anos, intervalo de tempo referente a um novo processo de escolha da presidência.

Análises semelhantes podem ser realizadas em outras cooperativas da economia solidária, bem como em organizações de outra natureza, posto que as relações de confiança e de amizade são temas de interesse na pesquisa organizacional.

REFERÊNCIAS

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CATTANI, A. D. **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4. ed. Porto Alegre: Vozes, 2002.

DEIGHTON, J; GRAYSON, K. Marketing and seduction: building exchange relationships by managing social consensus. **Journal of Consumer Research**, v. 21, p. 660-677, mar. 1995.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FUKUYAMA, F. The economist of trust. **National Review**, v. 47, n. 15, p. 42-43, 1995.

FUKUYAMA, F. Trust still counts in a virtual world. **Forbes**, v. 158, n. 13, p. 33-69, 1996.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, p. 360-380, 1973.

ICA. **International co-operative alliance**, 1995. Disponível em: <<http://www.ica.coop/al-ica/>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

KELLEY, H. H. **Personal relationships: their structures and process**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1979.

KILDUFF, M.; TSAI, W. **Social networks and organizations**. London: Sage, 2003.

KRACKHARDT, D. Graph theoretical dimensions of informal organizations. In: CARLEY, K. M.; PRIETULA, M. J. **Computational organization theory**. USA: L. Erlbaum Associates Inc., Hillsdale, 1994.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MAUAD, M. **Cooperativas de trabalho: sua relação com o direito do trabalho**. 2. ed. São Paulo. LTR, 2001.

NELSON, R. E.; VASCONCELLOS, E. P. G. O ambiente e o papo: comparações internacionais e tipologia das redes verbais nas organizações. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. especial, p. 93-107, 2007.

NELSON, R. E. **Cultura, redes e governança na indústria do conhecimento**. Proposta de Projeto CNPQ, 2011.

NELSON, R. E.; HSU, S. **Social networks and knowledge management**. The

Encyclopedia of Knowledge Management. Hershey:PA, 2005. p. 826-832.

PEREIRA, A. **Cooperativas: mudanças, oportunidades e desafios**. Brasília, OIT, 2001. Disponível em: <<http://www.oit.org.br/node/219>>. Acesso em: 06 maio 2012.

PEREIRA, F. N.; GARCIA, A. Amizade e escolha profissional: influência ou cooperação? **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 8, n. 1, p. 77-86, 2007.

POWELL, W. W.; SMITH-DOER, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDLBERG, R. **The handbook of economic sociology**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994.

PUTNAN, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 5. ed. São Paulo: FGV, 2009.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: LONGARAY, A. A.; BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

RIBEIRO, A. C.; XIMENES, T. Redes sociais no cooperativismo da castanha-do-Brasil em áreas agroextrativistas na região Sul do Estado do Amapá. **Revista de Estudos Sociais**, ano 11, v. 1, n. 21, 2009.

SACOMANO NETO, M. S.; TRUZZI, O. M. S. Posicionamento estrutural e relacional em redes de empresas: uma análise do consórcio modular da indústria automobilística. **Revista Gestão de Produção**, São Carlos, v. 16, n. 4, p. 598-611, out./dez. 2009.

SENAES. **Secretaria Nacional da Economia Solidária**. Brasília: SENAES/MTE, 2010. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/secretaria-nacional-de-economia-solidaria/>>. Acesso em: 14 set. 13.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2010.

VALTER, S. A. **Apostila básica sobre rede de relações e operacionalização do**

software Ucinet. FURB, 2011.

THOMPSON, J. D.; VAN HOUTEN, D. R. **As ciências do comportamento: uma interação.** Tradução de Maria Heloisa Chaves Cappellato. São Paulo: Atlas, 1995.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications.** New York: Cambridge University Press, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

Recebido em: 12 de janeiro de 2013.

Aceito em: 16 de setembro de 2013.