



Revista de Administração - RAUSP

ISSN: 0080-2107

rausp@edu.usp.br

Universidade de São Paulo

Brasil

Bobsin, Debora; Hoppen, Norberto

Estruturação de redes sociais virtuais em organizações: um estudo de caso

Revista de Administração - RAUSP, vol. 49, núm. 2, abril-mayo, 2014, pp. 339-352

Universidade de São Paulo

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223431145010>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Estruturação de redes sociais virtuais em organizações: um estudo de caso

**Debora Bobsin**

*Universidade Federal de Santa Maria – Silveira Martins/RS, Brasil*

**Norberto Hoppen**

*Universidade do Vale do Rio dos Sinos – São Leopoldo/RS, Brasil*

Recebido em 08/outubro/2012

Aprovado em 15/maio/2013

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1150

## RESUMO

O uso das redes sociais virtuais resulta em mudanças nas interações e na comunicação entre pessoas e grupos. Como as pesquisas têm enfatizado menos a adoção e o uso dessas redes nas organizações, o objetivo neste estudo é compreender o processo de estruturação das redes sociais virtuais em organizações, usando a teoria da estruturação como base. Analisou-se esse processo em uma organização universitária em consolidação, adotando o estudo de caso como metodologia e a observação participante como principal técnica de coleta de dados. Identificou-se que as redes representaram um importante vetor de formação de identidade e de construção de significados para os participantes e para a própria organização. Com base nos objetivos e propósitos dos participantes das redes, em suas interações criaram-se e recriaram-se estruturas e alteraram-se papéis, regras e o uso de recursos (tecnológicos e outros). Como conclusão, destacam-se os principais elementos de uma rede social virtual e seus usos por organizações, e são oferecidos direcionamentos para pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** rede social virtual, organização, estruturação, tecnologia da informação.

## 1. INTRODUÇÃO

As redes sociais virtuais (RSV) são espaços de colaboração e de interação abertas à participação das pessoas interessadas em temas específicos. Essas redes são baseadas em diferentes tecnologias de interação, tais como Orkut, Facebook, Twitter e *blogs*. Sua difusão favorece o desenvolvimento de relações não hierárquicas, alterando o entendimento de tempo e espaço e impactando o comportamento humano, pois tais redes reforçam os laços relacionais

*Debora Bobsin*, Doutora em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, é Professora da Unidade Descentralizada de Educação Superior da Universidade Federal de Santa Maria em Silveira Martins (CEP 97195-000 – Silveira Martins/RS, Brasil). E-mail: [deborabobsin@gmail.com](mailto:deborabobsin@gmail.com)  
Endereço:  
Universidade Federal de Santa Maria  
Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins  
Rua Francisco Guerino, 407  
97195-000 – Silveira Martins – RS

*Norberto Hoppen*, Doutor e Pós-Doutor em Administração e Sistemas de Informação pela *Université Pierre Mendès*, France (França), é Professor Titular na Escola de Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Sinos (CEP 93022-000 – São Leopoldo/RS, Brasil). E-mail: [norbertohoppen@gmail.com](mailto:norbertohoppen@gmail.com)

e proporcionam mudanças nos modos de comunicar e de interagir das pessoas (Gabriel, 2010).

Em estudos sobre as RSV analisaram-se os *sites* de relacionamento como ferramentas de socialização e de *marketing* e, também, tratou-se de seu uso pelos funcionários das organizações e os decorrentes prejuízos para o rendimento do trabalho (Añaña, Vieira, Petroll, Petersen-Wagner, & Costa, 2006; Albuquerque, Pereira & Bellini, 2011). Outras questões decorrem da implantação das RSV nas organizações, tais como mudanças nas estruturas relacionais que desafiam a noção de hierarquia existente e as próprias fronteiras organizacionais, muitas vezes redefinidas em razão da flexibilidade, da temporalidade e da virtualidade proporcionadas pelas redes (Gabriel, 2010).

As redes sociais virtuais organizacionais (RSVO) têm suas finalidades mais bem explicitadas do que as redes abertas, apresentando diferentes níveis de formalização com base em seus objetivos e no perfil dos participantes (Aguiar, 2006). Essas redes podem ser empregadas para a construção e a disseminação do conhecimento e para o desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho em estruturas horizontalizadas, nas quais os participantes mudam em função das interações que ocorrem.

No decorrer da estruturação deste estudo, realizou-se um levantamento da produção científica nacional sobre redes sociais e tecnologias de informação e comunicação (TIC). Constatou-se que, apesar do crescente interesse pelas redes devido ao impacto da Internet, poucas pesquisas empíricas tratam da variedade de práticas sociais nas redes, em especial nas organizações. Em sua análise, Aguiar (2006) destaca que a ênfase das abordagens de redes tem sido mais estrutural do que relacional. Segundo a autora, a análise das redes é fortemente influenciada pela tradição estruturalista e baseada em sociometria (Mizruchi, 2006). Mesmo que amplamente utilizada na literatura, essa abordagem apresenta limitações, pois reforça apenas a expressão gráfica das relações, não contemplando seu significado (Emirbayer & Goodwin, 1994). Complementando, as RSV não são tratadas como algo dinâmico, em constante mutação e transformação, atributos essenciais que são consequência das interações sociais que nelas ocorrem (Thacker, 2004; Recuero, 2009).

A análise de redes por meio da sociologia estrutural é, por sua vez, incapaz de lidar com o conteúdo cultural da ação social (Mizruchi, 2006). Desse modo, as RSVO devem ser observadas como um processo ativo, pois os espaços de interação alteram-se em relação ao significado dos eventos que ocorrem nas organizações, ao mesmo tempo em que os atores adicionam contexto, interpretação e significado a essas redes por meio das informações que transmitem (Kilduff & Tsai, 2003; Cross & Parker, 2004).

Frente a isso, entende-se que a teoria da estruturação (TE), de Anthony Giddens, permite melhor compreender as RSVO como construídas física e socialmente pelos atores, considerando elementos de seu contexto. Outra questão importante, que reforça o uso da TE, é que essa teoria

fundamenta uma visão processual e estrutural da organização (de sua dinâmica e de suas estruturas). A incorporação da lógica da recursividade é essencial para o estudo das RSV, pois permite analisar a rede ao longo do tempo e olhar como as ações se regularizam e se tornam recorrentes. Isso tudo constitui seu processo de estruturação.

Considerando-se o até aqui exposto, o objetivo neste estudo é compreender o processo de estruturação das RSVO, usando a TE como teoria de base. Identificando e analisando as práticas organizacionais resultantes das interações nas RSV, procura-se contribuir para o entendimento dessas redes como instrumento de trabalho e que servem de espaço de discussão de ideias e projetos e de integração dos atores envolvidos.

A pesquisa realizada abarca um estudo de caso longitudinal único em uma instituição federal de ensino superior, aqui denominada de universidade, que está localizada geograficamente em dez *campi*. Ela foi escolhida como campo de estudo por valorizar as RSVO para desenvolver seus cursos de graduação, entendendo-as como um espaço de comunicação, interação e integração de seus membros.

Visando atender aos objetivos do estudo, organizou-se este artigo em cinco seções, em que se abordam, inicialmente, a temática da pesquisa e os objetivos propostos. A seguir, descrevem-se os elementos teóricos norteadores do estudo, o caso investigado e os procedimentos metodológicos adotados. Na sequência, apresenta-se o processo de estruturação das três RSVO estudadas, com base na dimensão tempo e espaço e no processo de estruturação. Por fim, destacam-se elementos constituintes de uma RSVO, com o propósito de contribuir para a difusão de seu uso como instrumento de gestão em organizações e oferecem-se direcionamentos para pesquisas futuras.

## 2. REDES SOCIAIS VIRTUAIS ORGANIZACIONAIS

As RSV são definidas como uma composição social formada por indivíduos que estão interligados por um ou mais tipos de interdependência, que se efetivam em uma interação mediada por TIC (Garton, Haythornthwaite & Wellman, 1999; Sangwan, Guan & Siguaw, 2009). As redes sociais têm a ver com pessoas e relacionamentos entre elas, e não somente com tecnologias. Sua essência é a comunicação e as TIC são elementos que facilitam as interações (Gabriel, 2010).

As RSV em organizações podem ser entendidas como redes em contextos específicos, com determinadas características, como a intencionalidade de objetivos. Investigá-las envolve entender como os participantes se organizam e se mobilizam para integrar essas redes e como as alterações estruturais (e suas motivações) ocorrem. Também é preciso analisar como os integrantes da rede lidam com as orientações e normas da organização, as relações de poder existentes e os movimentos que ocorrem na rede, que podem levar a sua continuidade ou descontinuidade.

Com base nessas reflexões, destacam-se dois aspectos que contribuem para a relevância desta pesquisa: o estudo de RSV no contexto organizacional e o uso da teoria da estruturação para investigá-las. Visando aprofundar esses temas, na continuidade abordam-se questões teóricas que sustentam o olhar sobre o processo de estruturação das RSVO e descrevem-se elementos que caracterizam e distinguem essas redes.

## 2.1. O processo de estruturação de redes sociais virtuais em organizações

A TE, desenvolvida por Giddens (2009), possibilita compreender o papel das RSV na representação e na construção da realidade organizacional (Orlikowski, 1992; Pozzebon & Pinsonneault, 2005; Thompson, 2012). Destacam-se as reflexões sobre as dimensões tempo e espaço e a dualidade da estrutura, as quais são utilizadas como arcabouço conceitual para entender as RSV no contexto organizacional, pois as consideram como um fenômeno social.

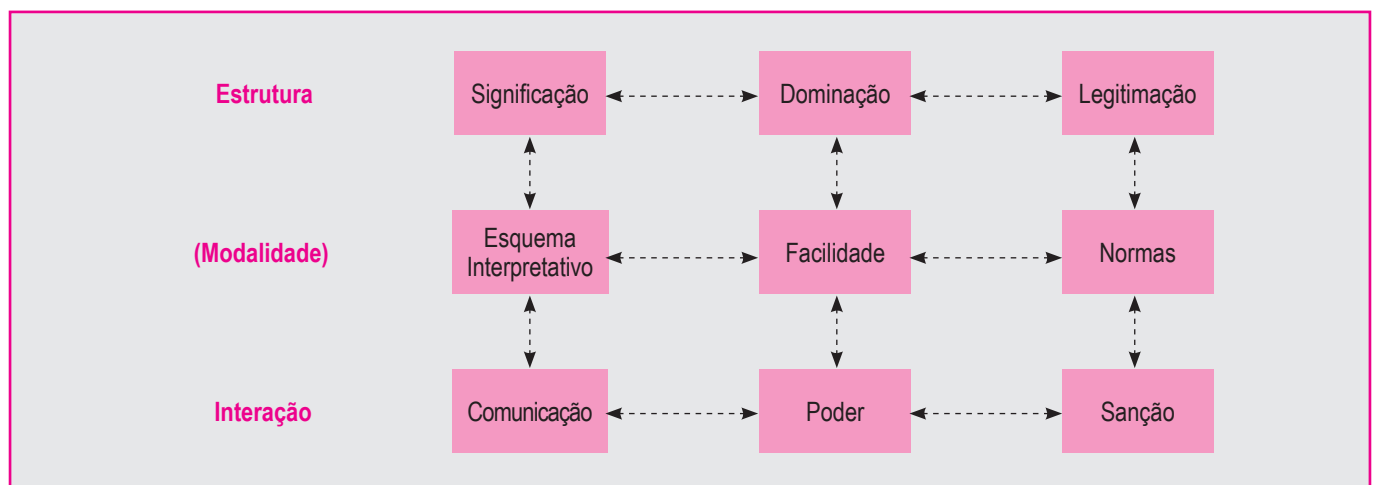
A estruturação é entendida como o conjunto de condições que direciona a continuidade ou a transformação de estruturas, e como a reprodução de sistemas sociais que compreendem “as relações produzidas entre atores ou coletividades, organizadas como práticas sociais regulares” (Giddens, 2009, p. 29). A estruturação abarca o modo e as condições sob as quais as estruturas existem e se transformam através do sistema social. Esse sistema compreende o conjunto de atividades e relações dos atores reproduzidas no tempo e no espaço, constituindo estruturas que pertencem às coletividades, como é o caso das RSVO (Giddens, 2009). Portanto, a estruturação pode ser entendida como o relacionamento recursivo e interativo de influência mútua entre ação e estrutura (Avgerou, 2002; Thompson, 2012).

Essas propriedades estruturais, ao mesmo tempo em que permitem e condicionam a ação humana, são reproduzidas pelos atores (Luvizan, 2009). A TE concebe a estrutura como “um conjunto de regras e recursos implicados, de modo recursivo, na reprodução social; as características institucionalizadas de sistemas sociais têm propriedades estruturais no sentido de que as relações estão estabilizadas no tempo e no espaço” (Giddens, 2009, p. XXXV).

Ao discutir a dualidade da estrutura (Figura 1), Junquillo (2003) salienta que Giddens (2009) enfatiza a interação humana como composta de dimensões e modalidades que indicam a associação entre a ação humana (de interação) e a estrutura. As dimensões da estrutura compreendem significação, dominação e legitimação, enquanto o domínio da interação envolve comunicação, poder e sanção. As modalidades são os esquemas interpretativos, as facilidades (ou recursos) e as normas. Elas servem de mediadoras entre a estrutura e a interação nos processos de produção e reprodução do social, e os atores apoiam-se nelas para reproduzir os sistemas de interação e, com isso, reconstituir suas propriedades estruturais (Giddens, 2009).

A significação é mediada pelos esquemas interpretativos que expressam os conhecimentos dos atores sociais sobre a realidade, compartilhando, interpretando e comunicando significados nos processos de interação (Junquillo, 2003). Os esquemas interpretativos podem ser transformados em ação cotidiana, representando condicionamentos da dimensão estrutural e evidenciando significados de regras sociais que informam, restringem e tornam possível a comunicação no nível da interação (Giddens, 2009).

A estrutura existe, também, por meio dos conhecimentos que os atores têm a respeito de suas atividades cotidianas, tendo em vista que o ator social é reflexivo e sabe como definir sua forma de agir (Junquillo, 2003). Portanto, a estrutura envolve



Fonte: Giddens (2009).

Figura 1: Dimensões da Dualidade da Estrutura

a configuração dos aspectos que constituem uma representação social, constituindo uma dinâmica própria de construção de significado (Silva, Carrieri & Junquillo, 2011).

As práticas sociais (re)produzem formas de dominação que são regularizadas ao longo do tempo e do espaço (Junquillo, 2003). Por isso, uma questão importante refere-se às discussões sobre a dominação, pois os recursos (facilidades) são meios utilizados pelos atores para alcançar objetivos e resultados que lhes interessam, transformando a realidade. É por meio dos recursos que o poder é exercido, compreendendo a capacidade transformadora, ou seja, a habilidade de um ator em intervir numa dada realidade ou em cenários específicos, alterando-os de alguma maneira (Junquillo, 2003).

As normas viabilizam a legitimação de determinada ordem e sua sanção pelos atores no domínio da interação. São responsáveis por comportamentos legitimados institucionalmente, reforçando a ordem normativa na vida social cotidiana (Junquillo, 2003). As normas evidenciam um conjunto de regras que condicionam e orientam a ação humana na interação, facilitando ou restringindo as ações sociais (Giddens, 2009).

O contexto em que a ação e a estrutura ocorrem é outra questão essencial na TE. O entendimento do processo de estruturação perpassa o conhecimento de como os atores veem o tempo e o espaço em que estão envolvidos e como os articulam com suas ações, agindo de acordo com o contexto cultural em que estão inseridos (Rodrigues, 2008). Para Giddens (2009), a investigação social possui dimensões culturais, etnográficas e antropológicas que não devem ser negligenciadas, sendo importante o estudo do contexto institucionalizado e dos padrões de interação entre tempo e espaço. Com base nesses elementos, a TE possibilita que os fenômenos organizacionais sejam estudados tomando sua estrutura como uma abstração em que as regras e os recursos do sistema social se relacionam em um processo.

As RSVO são estruturas que conectam indivíduos que interagem por um interesse ou devido a relações afetivas. Elas passam a ter significado quando inseridas no contexto organizacional. O uso da TE pode levar à compreensão das estruturas subjacentes que emergem das interações, refletindo o dinamismo fundamental das redes. Permite investigá-las como causa e consequência da estrutura da rede e das demais propriedades da organização, entendendo-as como influenciadas pelos diferentes estágios temporais e pelo contexto em que se institucionaliza.

## 2.2. As redes sociais virtuais em organizações

As RSVO formam espaços de colaboração e interação entre os membros de uma organização. Franco (2011) indica que essas redes podem ter dificuldade de estabelecer-se, ao mencionar que as organizações foram desenhadas, historicamente, para direcionar e disciplinar as interações e não para deixá-las fluir. O autor entende que é preciso repensar o padrão da rede organizacional, além de identificar que redes implantadas por

instâncias hierárquicas ou que foquem mais nisso do que nas pessoas podem não ter resultados efetivos. Tal situação ocorre porque a interligação entre os atores não caracteriza a existência da rede, é preciso que exista horizontalidade das relações, negociação entre os atores e colaboração (Santaliestra, 2007).

Franco (2011) avalia que as RSVO são ambientes de liberdade e voluntariado, não devendo ter escopo e finalidade prefixados, e Aguiar (2006) afirma que elas tendem a ser abertas à participação por afinidades. Segundo Orlikowski, Yates, Okamura e Fujimoto (1995), essas redes permitem aos atores expandirem o contexto e as fronteiras organizacionais, de modo a colaborar mais eficientemente, acarretando mudanças para o trabalho e para a comunicação. Isso pode resultar em um novo desenho organizacional.

As principais características das RSVO, segundo Ayres (2001), são: a existência de um propósito unificador e de um conjunto de valores compartilhado pelos participantes, de forma esclarecedora, democrática e explícita; a independência dos participantes, que são automotivados e integram a rede por vontade própria; e as interligações voluntárias — os atores relacionam-se e realizam tarefas de forma voluntária e automotivada, podendo escolher seus interlocutores e optar por trabalhar em projetos que os ajudem a cumprir seus objetivos pessoais e organizacionais. A autora ainda cita que as redes podem possuir uma multiplicidade de líderes, os quais assumem e mantêm compromissos e também aceitam ser liderados, existindo descentralização, independência, diversidade e fluidez de lideranças.

Santaliestra (2007), por sua vez, menciona as seguintes características das redes sociais, também observáveis nas redes organizacionais: a existência de objetivos comuns aos participantes; a convivência com o diferente (tempos, atores, culturas e processos heterogêneos); a circulação de informações e a produção de conhecimentos; a articulação, participação, colaboração e cooperação; a horizontalidade nas relações e a não hierarquização; a socialização do poder; e a negociação. Muitas das características descritas por Ayres (2001) e Santaliestra (2007) são sintetizadas por DiMicco *et al.* (2008), que ressaltam que as RSVO possibilitam o desenvolvimento de relacionamentos horizontais e não hierárquicos entre os participantes, conectados a partir do compartilhamento de objetivos e valores comuns.

A partir dessas proposições, pode-se depreender que uma rede organizacional é social quando pressupõe a interligação e, também, a transposição de fronteiras, sejam geográficas, hierárquicas, sociais ou políticas.

As RSVO são mediadas pela tecnologia, pois sua essência são a interação e a comunicação. As TIC são facilitadores porque nenhuma ferramenta tecnológica promove a existência das redes nem a concretização da colaboração. Ambas estão relacionadas à atitude das pessoas que percebem a tecnologia como um instrumento de efetivação das interações.

Ayres (2001) também considera que uma RSVO vai além da simples troca de informações sobre o trabalho que um grupo realiza. Para que ela se constitua, os atores participantes devem



efetivar, conjuntamente, ações concretas que modificam as organizações, auxiliando-os a alcançar seus objetivos. Cabe mencionar que não existe obrigatoriedade de interação contínua e de empreendimentos comuns, isso ocorre à medida que a rede define objetivos de trabalho. Do mesmo modo, não há limitações quanto ao tipo de conteúdo que pode ser compartilhado (DiMicco *et al.*, 2008).

As RSVO pressupõem a existência de vínculos profissionais entre os atores, que estabelecem relações horizontais em um ambiente participativo, e as interações nas RSVO podem ocorrer em grupos formalmente constituídos. Seu funcionamento é determinado pela organização e voltado para uma tarefa concreta e objetiva, definida deliberadamente. As interações também podem formar-se espontaneamente quando da discussão de ideias e opiniões. Em ambas as situações, as RSVO devem ser abertas, favorecendo a articulação dos atores da rede com atores de outras, pois a organização não é um ente isolado.

As relações nas redes muitas vezes acarretam papéis com funções definidas, que podem ser estruturados com base nos objetivos do grupo, numa agenda ou num plano de atividades. E as redes permitem expansão ilimitada, agregando novos participantes a qualquer tempo, muitos dos quais, por sua vez, efetivam ligações com outros atores e redes, criando elos invisíveis e dificultando a delimitação das fronteiras da rede, que pode ultrapassar os contornos organizacionais.

Para os propósitos da pesquisa, as RSVO são conceituadas como interações entre atores, mediadas ou não pelas TIC, constituindo um espaço participativo com certo grau de formalização nas atividades, nas quais os atores envolvidos adotam objetivos específicos. Essas redes são influenciadas pelas organizações que as hospedam.

### 3. O ESTUDO DE CASO

O objetivo do estudo é compreender o processo de estruturação de RSVO. Adotou-se uma abordagem qualitativa, fundamentada em estudo de caso único como estratégia de investigação. Essa estratégia é considerada apropriada para entender a natureza de fenômenos sociais como o desenvolvimento e o uso de redes sociais, pois facilita a coleta de informações e a análise do comportamento e das ações de grupos e pessoas em seu cotidiano (Yin, 2005). Como os limites entre o fenômeno estudado (a estruturação das redes) e o contexto (a organização) não são claros, o estudo de caso bem como a metodologia de coleta de dados utilizada — entrevistas, observação participante e análise de documentos — permitem efetuar um estudo em profundidade.

#### 3.1. A organização

A organização é uma universidade e três RSVO são as unidades de análise. As redes são fóruns de discussão e de deliberação — o Fórum de Engenharias e Ciências Exatas, de

Licenciaturas e de Ciências Sociais Aplicadas —, que têm como objeto os cursos de graduação dessas áreas de conhecimento e abordam temas de interesse de seus participantes e da instituição.

A universidade, pública, iniciou suas atividades em 2006, atua em dez *campi* localizados em cidades diferentes e oferece muitos cursos de graduação de diversas áreas do conhecimento. A universidade foi selecionada por seu desenvolvimento estar alicerçado no uso de ferramentas TIC, que facilita a organização de equipes de trabalho distribuídas geograficamente nos *campi*, e por sua ação para formar RSVO. Essas redes são por ela entendidas como um espaço de comunicação, interação e integração de seus membros e como uma possibilidade de troca de experiências e de formação da cultura organizacional. Também contribuiu para essa escolha a existência de uma estrutura formal para apoiar os fóruns, assim como a possibilidade dada aos pesquisadores de participar do dia a dia desses fóruns e de ter acesso irrestrito a seus integrantes e aos dirigentes da universidade. Cabe mencionar que os pesquisadores exerceram suas atividades profissionais na instituição quando da realização do estudo.

Os três fóruns foram selecionados em função de seu grau de consolidação e da possibilidade de um dos pesquisadores integrar, como membro ativo, um dos fóruns — o de Ciências Sociais Aplicadas — desde o momento de sua criação, e de participar dos outros dois fóruns como observador participante. Eles apresentam as características de redes sociais indicadas por Aguiar (2006), respectivamente a horizontalidade (e por vezes uma verticalidade, por tratar-se de redes organizacionais) das interconexões e do fluxo de informações, a democratização dos processos decisórios e a existência de uma temática e de objetivos (que motivaram seus participantes). Esses temas desdobraram-se em subtemas de interesse específico que surgiram com o desenvolvimento das interações. Essas redes são entendidas como espaços virtuais porque seus membros estão distribuídos geograficamente e utilizam TIC para que o ambiente se mantenha ativo nos intervalos entre os encontros presenciais.

Para integrar os fóruns, a universidade convidou os coordenadores de cursos de graduação da área temática, os coordenadores acadêmicos dos *campi*, professores e técnicos administrativos em educação envolvidos com os cursos. A participação dos coordenadores de cursos e dos técnicos em assuntos educacionais foi recomendada pela organização, enquanto os demais integrantes participaram espontaneamente, conforme seu interesse.

Com base na experiência vivenciada com a criação do primeiro fórum, a universidade sugeriu a realização de reuniões presenciais periódicas previamente agendadas (cujo número máximo anual foi delimitado por razões orçamentárias) e a indicação de um coordenador do fórum (com mandato entre um e dois anos). Essas sugestões (não mandatárias) para o bom funcionamento dos fóruns foram rediscutidas em cada um deles. Além dessas características comuns — origem, frequência dos encontros e participantes —, também há características

peculiares a cada rede. A área de conhecimento é a principal delas, porque condiciona a formação dos integrantes, bem como o projeto pedagógico dos cursos de graduação. Isso resultou em diferentes concepções da rede pelos grupos, bem como de seus objetivos e ações. As redes também se distinguem quanto ao comportamento e às competências dos atores, à temporalidade das discussões, e às ações.

### 3.2. A metodologia de pesquisa

O estudo de caso durou 18 meses. O protocolo de pesquisa adotado teve como propósito aumentar a confiabilidade da pesquisa e compreendeu a organização das observações feitas nas três unidades de análise, o uso do diário de campo, os desdobramentos da questão de pesquisa em questões que orientaram a observação e o roteiro das entrevistas, o cronograma de execução, o recenseamento dos documentos coletados e analisados, e a organização da coleta e da análise dos dados.

A observação participante visou apreender a complexidade do campo e foi orientada pelas questões de pesquisa (Flick, 2009). A observação de reuniões presenciais voltou-se para o funcionamento da rede e as interações existentes, procurando restringir o olhar do pesquisador aos problemas e às ações mais essenciais — indícios, processos e exemplos das práticas descobertas. O processo de articulação dos dados deu-se com o auxílio das anotações de campo. Para os registros no diário de campo, foram adotadas as indicações apresentadas por Crang e Cook (2007): espaço e tempo; pessoas; objetos e artefatos; ações; debates; participação e reflexões do pesquisador.

As entrevistas possibilitaram a coleta de informações para melhor compreender os papéis, as ações e as interações dos integrantes das redes e para resgatar aspectos históricos que antecederam a entrada no campo do observador participante. Foi adotada uma sistemática conversacional livre em torno do tema da pesquisa e de seus desdobramentos, o que favoreceu a emergência de novas perguntas. O roteiro teve como base a TE e abrangeu questionamentos sobre como os atores concebem a rede social virtual, como caracterizam o ambiente de atuação da rede e suas fronteiras, como definem seus papéis na rede e como descrevem suas ações, atuações e interações, seus processos de comunicação e os resultados da rede, incluindo reflexões quanto a seu significado.

A análise documental utilizou informações de *e-mails*, fóruns virtuais, *chats*, arquivos e documentos estudados ou construídos pelas redes, tais como legislação de cursos, projeto institucional (Universidade Federal do Pampa [Unipampa], 2009), projeto pedagógico institucional, normas acadêmicas, projetos pedagógicos dos cursos (PPC), convites e pautas dos encontros presenciais, relatos das reuniões, documentos de trabalho, artigos e outras fontes bibliográficas consultadas pelos integrantes das redes, além de apontamentos referentes à história da organização e das RSVO.

As informações coletadas foram sumarizadas com base nas temáticas que emergiram das aproximações teóricas entre as RSVO e a TE. A partir dessa classificação, inicialmente foram detectadas similaridades e diferenças entre as redes. A seguir, procurou-se caracterizar na análise as dimensões tempo e espaço e a dualidade da estrutura, para descrever-se o processo de estruturação das RSVO, e procurou-se identificar sua estrutura e seus elementos constituintes. Essas etapas da análise foram adaptadas de Crang e Cook (2007).

Os pressupostos da TE nortearam todo o processo da pesquisa, desde a coleta até a conclusão da análise dos dados, resultando em um processo recorrente de retomada da coleta de dados no decorrer da análise. Desse modo, a análise dos dados da pesquisa permitiu abordar as redes sociais virtuais imbricadas em um contexto social. Adotando tal posicionamento, os pesquisadores assumiram que o conhecimento da realidade é gerado pelas construções e pelas relações sociais, seguindo as proposições de Klein e Myers (1999) para uma abordagem interpretativa.

## 4. ANÁLISE DO PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO DAS REDES SOCIAIS VIRTUAIS EM ORGANIZAÇÕES

A compreensão do processo de estruturação das RSVO envolveu analisar questões sociais que contribuíram para a dinâmica das redes, incluindo práticas que emergem do contexto, estruturas e significados criados, mantidos e alterados por seus participantes (Rosenbaum & Shachaf, 2010). A TE como base teórica, por meio das dimensões tempo e espaço e da dualidade da estrutura, ensejou a análise de como as redes se formam, se sustentam e se alteram quando da busca do entendimento de suas trajetórias e de sua dinâmica.

Ao todo foram observadas dez reuniões presenciais; foram realizadas 28 entrevistas com participantes das redes (coordenadores das redes, atores-chave, equipe de apoio à organização das redes) e com dirigentes (atuais e anteriores) da universidade; e foram analisados mais de 50 documentos.

### 4.1. As dimensões tempo e espaço

Na Figura 2, destacam-se as dimensões tempo e espaço investigadas nas RSVO, bem como os resultados que as caracterizam.

Nas dimensões tempo e espaço, evidenciou-se o contexto histórico e social que dá estrutura e significado às interações nas RSVO (Rosenbaum & Shachaf, 2010). As redes devem ser compreendidas a partir de sua dinâmica e de como as práticas sociais podem ser reestruturadas por meio das condições temporais e espaciais. Ao compreender essas dimensões, percebeu-se que as fronteiras das RSVO são permeáveis, expandem-se e encolhem constantemente, apresentando limites porosos. Por ser uma rede organizacional, tendo como aglutinadores os cursos de graduação de áreas de conhecimento específicas, a própria

Elementos da Teoria	Elementos Observados e Analisados nas RSVO	Resultados
<b>Dimensões tempo e espaço</b>	<p>Fronteiras da rede:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>os espaços de interação presenciais e virtuais;</li> <li>seus membros;</li> <li>entendimento da rede no contexto da organização, os resultados e a temporalidade de suas ações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As redes efetivam-se por meio de encontros presenciais e ações virtuais (<b>interações</b>). Os encontros presenciais são itinerantes e acontecem em diferentes <i>campi</i> que possuem cursos de graduação na área de conhecimento da rede. Os encontros são valorizados pelos atores, porque propiciam conhecer a universidade e facilitam o ingresso de novos participantes na rede.</li> <li>A participação de membros externos amplia as fronteiras da rede e suas dimensões espaciais (<b>atores</b>).</li> <li>As interações virtuais acontecem por meio de diferentes tecnologias, escolhidas por cada fórum com base nas atividades a serem desenvolvidas e na apropriação tecnológica de seus participantes. A tecnologia interfere diretamente na dinâmica do grupo e na temporalidade de suas interações (<b>funcionamento</b>).</li> <li>A temporalidade da rede está relacionada à atuação dos atores e a como eles percebem a urgência de resultados de suas interações (<b>resultados</b>).</li> </ul>

**Figura 2: Aproximações entre a Teoria da Estruturação (Dimensões Tempo e Espaço) e o Estudo de Redes Sociais Virtuais Organizacionais**

organização e os cursos que participaram dos fóruns deram um contorno às fronteiras espaçotemporais da rede. Os encontros presenciais balizaram o desenho da rede, restringindo-se aos limites espaciais e temporais da organização. Contudo, esse desenho ampliou-se por meio das ações virtuais, favorecendo a continuidade das interações e a aproximação entre os atores distribuídos geograficamente nos diferentes *campi* e, também, fora da instituição.

As interações virtuais efetivaram-se por meio de diversas tecnologias, abrangendo ferramentas de elaboração de textos colaborativos, tecnologias de trocas de mensagens de texto, de videoconferência e *chat*, entre outros. As definições de qual ferramenta utilizar têm a ver com as atividades desenvolvidas na rede e com a atuação do coordenador do fórum, que possui um importante papel de incentivador e de motivador dessas interações.

Foram constatados diferentes níveis de incorporação de tecnologia e o uso descontínuo de algumas ferramentas, sendo essas escolhidas (ou deixando de ser utilizadas) à medida que foram definidos objetivos e tarefas a serem desenvolvidos. A infraestrutura tecnológica adotada caracteriza a virtualidade da rede, impondo restrições ou induzindo os atores em suas ações. No entanto, dada a liberdade de ação, os atores inclusive restringiram voluntariamente as tecnologias utilizadas.

Os encontros presenciais foram valorizados pelos atores, porque permitem conhecer a universidade e facilitam o ingresso de novos participantes na rede. Por isso, entendeu-se que as interações presenciais e virtuais descrevem o contexto das redes e configuram-se como seus elementos estruturantes, expressando a operacionalização de sua estrutura.

À medida que foram definidas as ações nas redes, formaram-se grupos de trabalho, que são comunidades com tarefas específicas que interagem com maior frequência. Esse fenômeno é denominado de **clusterização** nas redes (Franco, 2009). Outro importante aspecto envolveu a temporalidade das ações, tendo uma relação próxima com a atuação de seus membros e

como eles entendem a urgência de resultados nas interações. Em alguns casos, foi realçada a necessidade de objetivação das atividades da rede e dos encontros, requerendo decisões imediatas.

Cada rede definiu as sistemáticas e os procedimentos considerados adequados para a execução de suas ações e interações. As ferramentas escolhidas para a gestão das redes e das interações virtuais condicionaram o contexto da rede e suas dimensões tempo e espaço e constituem-se em elementos estruturais que delimitam as ações dos atores, visto que as estruturas são, ao mesmo tempo, habilitadoras e inibidoras das atividades.

#### 4.2. A dualidade da estrutura

Observar o processo de estruturação das RSVO implica conhecer a relação dual entre ação e estrutura. A dualidade é fundamental para compreender as RSVO, sua evolução ao longo do tempo, as relações entre as práticas e a identidade dos participantes e da organização, indicando como as interações e a estrutura da rede se mantêm e se alteram (Rosenbaum & Shachaf, 2010). A recursividade das interações evidenciada pela TE revela que as redes estão em constante construção, fazendo com que, a cada nova interação, esses elementos possam ser reforçados ou reorganizados com base nas atividades e nos objetivos dos grupos.

Na Figura 3, mostram-se elementos da dualidade da estrutura e suas aproximações com as RSVO, destacando-se a reprodução das práticas sociais que as delineiam. No entanto, a figura não mostra claramente a dinâmica da rede (que é melhor observada na Figura 1), que faculta a emergência de novos elementos estruturais a cada interação. A recursividade indicada pela TE reforça que as redes e suas estruturas dificilmente podem ser planejadas *a priori* e gerenciadas durante as ações. As redes resultam das interações e deixam de existir quando a organização procura definir suas ações e sua estrutura, visto que ambas são consequência das relações entre os atores.



Elementos da Teoria		Elementos Observados e Analisados nas RSVO	Resultados
Estrutura	Significação	Entendimento dos atores quanto à rede, às interações, aos papéis e ao poder por eles exercido nas RSVO e na organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A rede é um espaço participativo de integração e de construção da identidade dos cursos, das áreas de conhecimento e da universidade (<b>resultados</b>).</li> <li>É preciso que existam elementos (<b>objetivos e elemento articulador</b>) que sirvam de elo entre os atores e que justifiquem o trabalho coletivo.</li> </ul>
	Dominação	Observar o acesso e a distribuição de recursos (assimetria).	<ul style="list-style-type: none"> <li>A rede dá acesso a todos os níveis hierárquicos da organização. Oportunidade de as pessoas agregarem-se para desenvolver ações conjuntas e obterem recursos (<b>resultados</b>).</li> </ul>
	Legitimação	O que é apropriado para o contexto da RSV (sanções ou reprovações).	<ul style="list-style-type: none"> <li>A rede é um ambiente de articulação e legitimação de decisões, normas e ações organizacionais, dando significado para a organização (<b>resultados</b>).</li> </ul>
(Modalidade)	Esquema interpretativo	Conhecimentos compartilhados pelos atores; interpretações dos eventos, comunicações e comportamentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A rede torna os atores mais reflexivos e é um espaço de reflexão sobre a universidade, a atuação docente (<b>resultados</b>).</li> <li>Busca de informações para participar das interações e argumentar sobre seus posicionamentos (<b>funcionamento</b>).</li> <li>As interações desenvolvem-se pela lógica do debate (<b>interações</b>).</li> </ul>
	Facilidade	Recursos (materiais ou não), funções, conhecimentos específicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos financeiros, físicos, materiais, informacionais e conhecimentos (<b>funcionamento</b>).</li> </ul>
	Normas	Normas e regras (tácitas ou não) da rede e da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>As ações são norteadas por normas organizacionais e legislações que justificam as ações de decisões dos atores (<b>elementos articuladores</b>).</li> <li>A rede determina as normas para realização de suas interações e atividades (<b>funcionamento</b>).</li> </ul>
Interação	Comunicação	Elementos dos processos comunicacionais – conteúdo, discurso, simbologias e linguagens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso dos conhecimentos, das experiências e dos instrumentos legais para reforçar os discursos (<b>interações</b>).</li> <li>Compartilhamento de conhecimentos, projetos comuns. Discussão de leis, normas, diretrizes, editais, entre outros (<b>resultados</b>).</li> </ul>
	Poder	Intervenções individuais e organizacionais nas práticas e ações sociais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Papéis, ações, objetivos e dinâmica das interações das redes são definidos pelo grupo (<b>atores</b>).</li> </ul>
	Sanção	Aprovações, confirmações e, até mesmo, medidas repressivas quanto às ações e práticas dos atores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>O grupo aprova ou não as ações e os objetivos da rede, bem como os comportamentos dos atores (<b>objetivos</b>).</li> <li>Algumas normativas instituídas pela rede foram institucionalizadas por meio de resoluções (<b>resultados</b>).</li> </ul>

**Figura 3: Aproximações entre a Teoria da Estruturação (Dualidade da Estrutura) e o Estudo de Redes Sociais Virtuais Organizacionais**

As RSVO foram consideradas um elemento integrador dos atores distribuídos geograficamente nos dez *campi* e constituíram uma oportunidade para as pessoas conhecerem-se e reconhecerem-se na universidade. A significação, mediada por esquemas interpretativos, proporcionou a comunicação e o compartilhamento do conhecimento por meio da ação social na produção e na reprodução da rede. Refletir quanto à significação das RSVO conduz ao sentido produzido pelos atores para as interações e as comunicações efetivadas, seus elementos e atributos. As observações e as entrevistas evidenciaram que os atores, ao interagirem, são agentes reflexivos, e que a rede, por si só, também é um espaço para reflexão sobre o trabalho e a universidade. Além disso, a rede é um espaço de compartilhamento de conhecimento, experiências e práticas, propiciando

que os saberes compartilhados agreguem os participantes em torno de atividades comuns.

Tais ponderações permitem concluir que diferentes são as necessidades informacionais da rede, muitas vezes relacionadas às ações específicas realizadas pelo grupo. As necessidades informacionais compreenderam instrumentos legais, normativas, editais, conhecimentos especializados sobre assuntos e áreas específicas. Os recursos necessários para o provimento dessas necessidades informacionais configuram-se como elementos da estrutura da rede, que facilitam ou restringem as interações.

As redes foram constituindo-se como um espaço participativo. Isso ocorreu à medida que o grupo foi se apropriando dos fóruns e que esses passaram a ter um significado para os integrantes, que os assumiram em função das ações coletivas.

Independentemente de ter tarefas mais específicas ou de ser um espaço aberto de reflexão, a rede é caracterizada pelas interações horizontais, constituindo-se em um espaço participativo no qual todos são integrantes da rede devido à afinidade com a área de conhecimento, não havendo relação com a função e o cargo fora dela. Essas características delinearam o funcionamento da rede, que é constituída por elementos estruturais como papéis (coordenação), recursos, agenda (pauta), normas e organicidade.

Para a sustentação das RSVO existe a necessidade de um elemento que articule o grupo. Alguns entrevistados registraram a importância de a rede fazer sentido para as pessoas e a importância da percepção dos resultados e do retorno de sua participação, decisivo para a sustentação e a consolidação da rede. Desse modo, são necessários objetivos que justifiquem o trabalho coletivo, deem unidade e sirvam de elo entre os membros da rede. Evidenciou-se que os atores identificam mecanismos que tornam viva a estrutura da rede e representam a ação coletiva.

As redes, devido à horizontalidade das interações, proporcionaram uma aproximação com os gestores da universidade. Isso favoreceu a circulação da informação e possibilitou aos participantes apresentarem suas reivindicações ou, até mesmo, conhecerem pessoalmente os gestores. Franco (2009) afirma que as redes podem contribuir para um movimento de desconstituição da hierarquia, permitindo que seus integrantes tenham mais acesso a pessoas e recursos, já que ela estabelece fluxos de trocas, intercâmbios e aumento da empatia com os demais. Esse elemento envolve a dimensão dominação, compreende a distribuição de recursos, denominada **facilidade** por Giddens (2009), e a análise de como essa distribuição influencia os atores e as interações (poder) nas RSVO. Requer, também, a observação das ações na rede, de quem possui mais ou menos recursos, no sentido de exercício do poder e de influência sobre os demais atores.

O acesso a recursos materiais é incrementado porque, ao tomarem parte dos encontros presenciais, os participantes conheceram a estrutura física e humana da universidade, identificando equipamentos, laboratórios e pesquisadores que atuam em áreas comuns, além de promoverem o desenvolvimento de projetos conjuntos para a participação em editais da instituição ou de órgãos de fomento externos.

Cabe enfatizar que as tecnologias virtuais para interação das RSVO podem ser adotadas para controlar as ações das redes, permitindo ao coordenador do fórum observar e acompanhar o andamento das tarefas. Recursos tecnológicos podem ser escolhidos para facilitar o controle sobre a rede, reforçando questões relativas à dimensão dominação. Entretanto, como cada grupo teve liberdade para escolher os instrumentos e as ferramentas de trabalho, evidenciou-se que eles foram selecionados com base nas ações a serem desenvolvidas pela rede.

Observou-se que algumas normas da universidade foram construídas a partir das interações da rede, sendo objeto de

discussão do grupo, enquanto outras se configuram como elementos estruturantes dos fóruns, delimitando as ações dos atores. Por isso as RSVO constituíram ambientes de articulação e legitimação de decisões, normas e ações organizacionais, dando substancialidade e significado para a organização. Ao mesmo tempo em que construíram normas, aquelas já existentes também foram legitimadas nas redes. Complementando, entende-se que a TE auxilia a compreensão do processo de legitimação das RSVO, bem como de suas normas e regras de funcionamento, que determinam o que é ou não apropriado para o grupo e o que pode acarretar sanções (aprovações/confirmações ou medidas repressivas) para comportamentos e ações dos atores.

Nos fóruns, mostra-se um arranjo organizacional não convencional, pois as redes não têm poder legal instituído nem fazem parte da estrutura formal da universidade. O que agregou seus participantes foram os cursos de graduação, não existindo determinações prévias quanto aos assuntos e às ações objeto da rede. Os grupos sancionaram e legitimaram o que deve ser tratado na rede. Nas redes, também não há regras de funcionamento determinadas pela organização, com exceção das recomendações de funcionamento já apresentadas na descrição do caso.

No entanto, a não existência de normas formais não significou que o grupo não tenha reprovado comportamentos e decisões que se afastam dos objetivos definidos pelas RSVO. Além disso, muitas das aprovações ou das reprovações foram suportadas e delimitadas pela legislação e pelas normas internas que regem as atividades da própria organização, que se constituíram em balizadores das ações. A legitimação de normas e sanções criou situações em que esses documentos se fizeram presentes nas comunicações dos atores e pautaram suas decisões e atitudes.

Outro importante aspecto foi o apoio dado pelos gestores para a legitimação das redes e dos seus resultados, contribuindo para a institucionalização de muitos dos documentos concebidos e elaborados nos grupos. Ficou evidenciado que todos os processos construídos nos fóruns tornaram-se estruturantes na universidade, uma vez aprovados por seu conselho superior. Ao analisar a legitimação das produções intelectuais das redes nas estruturas decisórias, percebeu-se que elas foram tratadas de forma diferenciada pelos integrantes do conselho superior, por serem construções coletivas de um espaço participativo da organização. Esse aspecto interferiu no funcionamento da rede e no entendimento de sua legitimidade, pois os participantes dos fóruns sabiam que suas produções estavam sujeitas aos espaços deliberativos formalizados e perceberam que recebiam um tratamento privilegiado nesses espaços.

Por fim, a recursividade das práticas sociais que emergiu da análise das RSVO mostrou que os fóruns se constituíram (e legitimaram-se) como um elemento participativo de reflexão da universidade e de acesso a suas estruturas de poder. Isso resulta em significação para a organização e para a rede,

de modo que ela pode ser caracterizada como um espaço de interações horizontais e democráticas de discussão e de construção de identidades (dos cursos, das áreas e da universidade).

5. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A TE permitiu evidenciar os aspectos dinâmicos das redes sociais, destacando a continuidade e a rotina das interações e a criação e recriação das estruturas que favorecem ou restringem as práticas sociais. A compreensão das dimensões tempo e espaço e da relação dual entre as ações dos atores e as estruturas das RSVO resultou, por sua vez, na definição dos elementos constituintes das redes, detalhados a seguir.

5.1. A estrutura de RSVO resultante

O contexto social das RSVO é caracterizado pelas dimensões tempo e espaço e pelas propriedades de sua estrutura. Como elementos da estrutura das redes, elencam-se as **interações**, que ocorrem tanto presencial quanto virtualmente; os diferentes **papéis** desempenhados pelos atores; as normas e regras que balizam o **funcionamento** das redes; os **elementos articuladores** dos grupos e indivíduos; e a **temporalidade** e a **dinamicidade** desses fenômenos, que são determinadas pela relação entre os demais elementos sintetizados no modelo apresentado na Figura 4.

Os atores exercem papéis decorrentes de sua experiência profissional e de sua atuação na organização, na própria rede ou nos encontros e interações do grupo, sendo influenciados por estilos de liderança e pela motivação em participar de trabalhos coletivos.

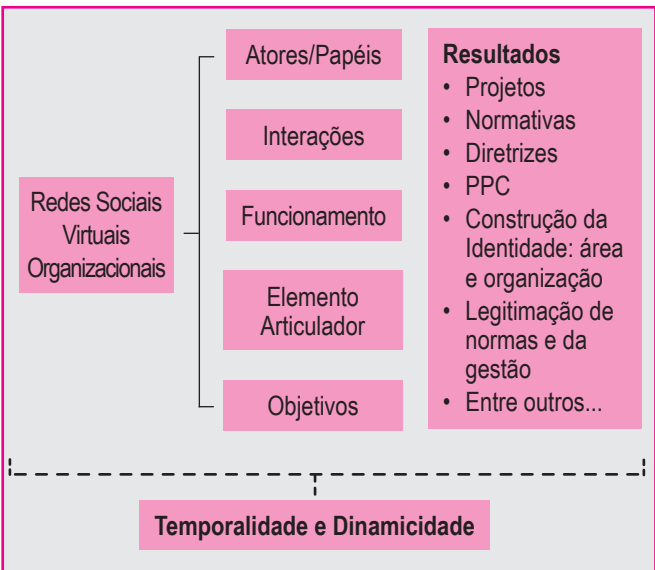


Figura 4: Modelo de Estrutura de uma Rede Social Virtual Organizacional

As interações abarcam tanto os encontros presenciais (preparação de documentos, relatos, agenda, convites para membros externos) como as ações virtuais (definição de prazos, troca de informações e documentos), dependendo também da tecnologia adotada.

O funcionamento envolve a agenda de trabalho, os recursos a serem utilizados (as diferentes ferramentas de TI escolhidas) e as normas e regras definidas pelo grupo para o desenvolvimento das atividades por ele estabelecidas.

O elemento articulador compreende o elo entre os atores, ou seja, a própria organização que serve de agregador, a área de conhecimento e as ações e os objetivos a serem trabalhados.

Os objetivos variam de mais amplos para mais específicos. Dentre os mais amplos, destacam-se a necessidade de integração sentida pelos participantes oriundos de diversas localidades, o compartilhamento de conhecimento e a inovação nos cursos de graduação, em processos pedagógicos de ensino e aprendizagem, na formação de grupos de pesquisa e de projetos de extensão. Dentre os objetivos mais específicos, cabe mencionar a construção de normas e documentos para a área de conhecimento dos atores da rede ou para toda a universidade.

A dinamicidade das RSVO está relacionada com a tecnologia adotada e com a temporalidade das ações — urgência dos resultados — e está pautada pelos objetivos. Nos três casos, observou-se que o perfil do grupo e o engajamento dos atores interferiram nessa dinâmica.

O olhar sobre a dualidade da estrutura, por meio das dimensões significação, dominação e legitimação, condiciona o modelo de RSVO resultante. O funcionamento da rede deve ser compreendido como decorrente dos objetivos e dos elementos articuladores. Cada grupo determina como se organizará e como se conduzirá a execução das atividades para o alcance dos propósitos da rede, definindo papéis, dinâmica das interações e recursos (materiais, financeiros, tecnológicos e informacionais) a serem utilizados por seus integrantes.

A estrutura é concebida pela TE como produto e processo das ações, habilitando e restringindo as interações dos atores nas RSVO. Corroborando essa ideia, Niederman, Gregor, Graver, Lyytinen e Saunders (2009) sugerem que as influências contextuais podem interferir (e até alterar) a agenda do grupo, assim como são criadas estruturas particulares em conjunto com as atividades a serem desenvolvidas pela rede. Por isso, enfatiza-se que no decorrer dessas interações podem emergir novos elementos, além dos aqui destacados, visto que cada grupo define sistemáticas de trabalho com base nos objetivos propostos, alterando seu funcionamento e, conseqüentemente, os resultados disponíveis.

5.2. Considerações finais

No estudo das RSVO, fundamentado na TE e em dados empíricos, visou-se contribuir para o desenvolvimento de uma (teoria de) explicação desse fenômeno. Conforme destaca Gregor (2006),

algumas teorias de explicação advêm de investigações que se basearam nos pressupostos de Giddens, utilizando abordagens como estudos de caso. No estudo, foi possível abarcar objetos de pesquisa atuais e ainda não bem compreendidos. Portanto, a teoria gerada, composta por um modelo e por explicações sobre a origem e o funcionamento das RSVO, buscou explicar como e por que os eventos aconteceram e quais as estruturas resultantes. Sua contribuição relaciona-se com a análise de fatos novos ou perspectivas novas mencionados por Gregor (2006).

A pesquisa compreendeu um estudo de caso único em uma universidade em consolidação e a observação de três RSVO que se formaram. As redes serviram de espaço para discussão de problemas comuns, abordaram ideias de interesse comum e contribuíram para a estruturação de produtos e processos (normas e diretrizes), contemplando a integração dos atores envolvidos. Nesse processo de estruturação, verificou-se uma boa dose de espontaneidade na participação dos atores, pois todos os integrantes da organização ligados a atividades acadêmicas dos cursos foram convidados.

As conexões entre os atores de uma rede social em geral são baseadas em relações afetivas, profissionais ou em ambas. O interesse pelas redes organizacionais advêm da constatação de que essas ligações se formam não somente pela troca de informações e por afinidades pessoais, mas também para a realização de trabalhos conjuntos e, inclusive, para efetivar ações que podem modificar as próprias organizações (Ayres, 2001).

Nas RSVO analisadas, a importância dada a seus objetivos e resultados mostrou uma forte relação com especificidades da organização e com a qualificação e experiência profissional dos atores. Uma possível explicação é que a universidade se encontrava em consolidação e estava construindo seus elementos normativos e estruturais. As redes inclusive contribuíram para tornar efetiva uma gestão participativa, um dos princípios do projeto institucional da organização (Unipampa, 2009). A análise revelou que se constituíram fóruns de caráter mais pragmático quanto às temáticas discutidas, às ações empreendidas e às interações; e fóruns mais reflexivos, que enfatizaram o compartilhamento de conhecimento. Essas características podem ser atribuídas à formação e à qualificação de seus participantes, respectivamente graduados em ciências exatas e engenharia, e graduados em licenciaturas diversas e pedagogia (ciências humanas).

Comparando os elementos da estrutura das RSVO com as características de redes sociais virtuais abertas, verifica-se que, em ambos os casos, a participação é livre e as pessoas agregam-se à medida que sentem afinidade com o tema. Outro elemento comum é a existência de um moderador ou coordenador, com o propósito de sustentar e ativar as interações. Contudo, o moderador não representou uma figura com mandato específico e com atribuições definidas pela organização, pois a rede perderia sua principal característica que é a horizontalidade das interações.

As TIC facilitaram a circulação da informação e o desenvolvimento das interações da rede, sustentando as ações nos intervalos entre os encontros presenciais. Foram observadas características diferentes de incorporação da tecnologia e não foram identificadas tecnologias adotadas de modo permanente pelos grupos. Verificou-se, também, que as diferentes redes escolheram os instrumentos tecnológicos à medida que desenvolveram ações específicas, tendo por base a adequação da TIC aos objetivos, às tarefas e ao perfil dos integrantes do grupo. Mesmo assim, os encontros presenciais foram bastante valorizados pelos atores, sendo concebidos como um elemento importante para a sustentação das redes, por aproximar pessoas que pouco se conheciam e que trabalhavam dispersas geograficamente. Isto pode ser explicado pelo **estágio de vida** em que a organização se encontra.

As interações ensinam a formação de estruturas e um desenvolvimento contínuo das redes, alterando regras e recursos que habilitam e restringem as ações. As práticas sociais resultam na formação de uma identidade entre os atores e as redes. Isso faz com que tenham sentido e significado para o coletivo, reforçando a importância do engajamento dos indivíduos. As alterações nas interações (ocasionadas por novos objetivos e novas tarefas) viabilizam a emergência de uma nova estrutura nas RSVO, que determina como as ações são realizadas e os recursos necessários para tal, sinalizando uma recorrência da dualidade.

Evidenciaram-se, também, ações e elementos a serem valorizados pelas organizações que adotam ou têm a intenção de adotar RSVO para realizar projetos, para integrar seus membros fora da estrutura orgânica tradicional e, inclusive, para encaminhar mudanças organizacionais visando a formatos menos hierarquizados. Para tanto, as RSVO devem ser compreendidas como novas práticas de inovação organizacional e como novas ferramentas de trabalho. Dentre os elementos, destacam-se objetivos comuns codefinidos, o encaminhamento de resultados concretos, a liberdade dos integrantes das redes para organizar seu trabalho e a importância do suporte organizacional para o atingimento dos resultados.

No caso investigado, as RSVO foram constituídas a partir de uma intencionalidade da organização, motivada pela necessidade de aproximar as pessoas, de socializar conhecimentos e de estruturar e formalizar processos. No entanto, os resultados indicam que essas redes sociais somente se estabeleceram porque houve liberdade de ação para os atores envolvidos, o que possibilitou que os objetivos do grupo estivessem presentes em todas as interações e delineassem as atividades da rede. As redes (seus integrantes) definiram suas estruturas, processos de trabalho e identidade como grupo, caracterizando-se como um espaço não hierárquico e de participação voluntária.

A intencionalidade organizacional limitou-se à valorização desse espaço na organização e ao apoio dado pelos gestores para a realização das ações, disponibilizando recursos financeiros, materiais e humanos. O fato de tratar-se de uma universidade também contribuiu para uma estruturação menos dirigida das



RSVO, uma vez que sua constituição é baseada em grupos e em espaços participativos, o que faz parte de sua cultura e está alicerçado no projeto institucional. De certa forma, isso foi fortalecido pelas redes organizacionais formadas.

Um importante aspecto para a consolidação das RSVO foi o fato de os indivíduos manifestarem necessidades e interesses quanto a seus propósitos, pois a fragilidade de algumas estruturas e processos da organização era vista como um problema no trabalho cotidiano. Para eles, as redes representaram uma oportunidade para construir uma identidade para o grupo, pois permitiram a discussão e o compartilhamento de conhecimentos comuns em relação à instituição, à área de conhecimento e aos cursos, e para influenciar a constituição de estruturas e normas. Muitos processos e normas acadêmicas e elementos da própria estrutura organizacional foram formalizados a partir das interações e produções das RSVO por existirem diversos procedimentos e atividades não mapeados e normatizados.

Contudo, vários aspectos que influenciaram os resultados e sua validade devem ser mencionados como limitações do estudo.

O fato de os pesquisadores integrarem a organização pode ter ocasionado vieses na coleta e, principalmente, na interpretação dos resultados. Para minimizá-los, foram tomadas algumas precauções, tais como a triangulação no momento da análise dos dados e a verificação, pelos respondentes, de resultados-chave encontrados. O estudo de caso único, com três unidades de análise, implicou que a validade dos resultados obtidos limita-se ao tipo de organização estudada e indica a necessidade de pesquisas futuras, em organizações mais consolidadas e com desenhos hierárquicos diversos.

Tendo em vista o importante papel que as RSVO podem cumprir no funcionamento e na estruturação das organizações, reitera-se a grande valia das pesquisas que se propõem a analisar, em profundidade, outros tipos de rede e outros formatos de agrupamento e de interação e, também, que adotem as TIC mais intensivamente. Assim, poderá ser melhorada a compreensão de como as redes sociais virtuais organizacionais interferem na relação dual entre agência e estrutura das organizações. ◆

## REFERÊNCIAS

- Aguiar, S. (2006). *Redes sociais e tecnologias digitais de informação e comunicação* (Relatório final de pesquisa), São Paulo, SP, Nupef. Recuperado em 17 julho, 2011, de <http://www.rits.org.br>
- Albuquerque, F. M. F., Pereira, R. C. F. & Bellini, C. G. P. (2011). Do repertório de comportamento do consumidor: retaliação e vingança no ciberespaço. *Revista de Administração* (RAUSP), 46(2), 135-149. doi: 10.5700/rausp1003
- Añaña, E. S., Vieira, L. M. M., Petroll, M. L.M., Petersen-Wagner, R. & Costa, R. S. (2006). Segmentação de mercado utilizando dados da comunidade virtual Orkut. *Anais do Encontro de Marketing da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2.
- Avgerou, C. (2002). *Information systems and global diversity*. Oxford: Oxford University Press.
- Ayres, B. R. C. (2001, fevereiro). Os centros de voluntários brasileiros vistos como uma rede organizacional baseada no fluxo da informação. *DataGramaZero – Revista Virtual de Ciência da Informação*, 2(1).
- Crang, M. & Cook, I. (2007). *Doing ethnographies*. London: Sage.
- Cross, R. & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: understanding how work really gets done on organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- DiMicco, J., Millen, D. R., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B. & Muller, M. (2008). Motivations for social networking at work. *Proceedings of CSCW'08*, San Diego, CA, USA. doi: 10.1145/1460563.1460674
- Emirbayer, M. & Goodwin, J. (1994). Network analysis, culture and the problem of agency. *American Journal of Sociology*, 99(6), 1411-1454. doi: 10.1086/230450
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Franco, A. (2009). *O poder nas redes sociais*. Recuperado em 17 julho, 2011, de <http://www.escoladeredes.ning.com>
- Franco, A. (2011). *Por que “redes corporativas” costumam dar errado*. Recuperado em 17 julho, 2011, de <http://www.escoladeredes.ning.com>
- Gabriel, M. (2010). *Marketing na era digital*. São Paulo: Novatec.
- Garton, L., Haythornthwaite, C.; Wellman, B. (1999). Studying online social networks. In S. Jones (Ed.), *Doing internet research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Giddens, A. (2009). *A constituição da sociedade* (3a ed.). São Paulo: WMF Martins Fontes.
- Gregor, S. (2006). The nature of theory in information systems. *MIS Quarterly*, 30(3), 611-642.
- Junquillo, G. S. (2003). Condutas gerenciais e suas raízes: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, edição especial, 101-120. doi: 10.1590/S1415-65552003000500006
- Kilduff, M. & Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. London: Sage.
- Klein, H. K. & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly*, 23(1), 67-93. doi: 10.2307/249410



## REFERÊNCIAS

- Luvizan, S. S. (2009). *e-HRM-IN-PRACTICE: um estudo sobre o uso da tecnologia em RH pelas lentes da prática*. Dissertação de Mestrado, Centro Universitário da Faculdade de Engenharia Industrial São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Mizruchi, M. S. (2006). Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 46(3), 72-86. doi: 10.1590/S0034-75902006000300013
- Niederman, F., Gregor, S., Grover, V., Lyytinen, K., & Saunders, C. (2009). ICIS 2008 Panel report: is has outgrown the need for reference discipline theories, or has it? *Communications of the Association for Information Systems*, 24(1), article 37.
- Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427. doi: 10.1287/orsc.3.3.398
- Orlikowski, W. J., Yates, J., Okamura, K. & Fujimoto, M. (1995). Shaping electronic communication: the metastructuring of technology in the context of use. *Organization Science*, 6(4), 423-444. doi: 10.1287/orsc.6.4.423
- Pozzebon, M. & Pinsonneault, A. (2005). Challenges in conducting empirical work using structuration theory: learning from IT research. *Organization Studies*, 26(9), 1353-1376. doi: 10.1177/0170840605054621
- Recuero, R. (2009). *Redes sociais na Internet*. Porto Alegre: Sulina.
- Rodrigues, A. L. (2008). Tensões entre econômico e social: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 48(2), 37-50.
- Rosenbaum, H. & Shachaf, P. (2010). A structuration approach to online communities of practice: the case of Q&A Communities. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(9), 1933-1944. doi: 10.1002/asi.21340
- Sangwan, S., Guan, C. G. & Siguaw, J. A. (2009). Virtual social networks: toward a research agenda. *International Journal of Virtual Communities and Social Networking*, 1(1), 1-13. doi: 10.4018/jvcsn.2009010101
- Santaliestra, R. (2007). *A formação de redes sociais eletrônicas e o papel estruturante do software livre de código aberto: o caso da Fundação Telefônica*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Silva, A. R. L., Carrieri, A. P. & Junquilha, G. S. (2011). A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. *Revista de Administração (RAUSP)*, 46(2), 122-134. doi: 10.5700/rausp1002
- Thacker, E. (2004). *Networks, swarms and multitudes*. Recuperado em 15 de março, 2011, de [http://www.ctheory.com/text\\_file.asp?pick=422](http://www.ctheory.com/text_file.asp?pick=422)
- Thompson, M. (2012). People, practice, and technology: restoring Giddens' broader philosophy to the study of information systems. *Information and Organization*, 22(3), 188-207. doi: 10.1016/j.infoandorg.2012.04.001
- Universidade Federal do Pampa (Unipampa). (2009). *PDI – Projeto de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)*. Recuperado em 29 abril, 2010, de <http://www.unipampa.edu.br>
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

## ABSTRACT

**The structuration of virtual social networks in organizations: a case study**

The use of virtual social networks results in changes in the interactions and in the communication process between individuals and groups. However, the way in which such networks have been adopted and are used by organizations has been studied in a lesser extent. In light of this, the objective of our study is to understand the process of structuring virtual social networks in organizations (OVSN), using the Theory of Structuration (TE) as theoretical foundation. We analyzed this process in a university that was recently founded. Our methodology is based on case study, and the main technique for data collection is participant observation. We identified that social networks have an important influence in fostering the identity formation of its participants and that they contribute to the construction of meanings for these social actors and for the organization itself. According to the objectives of the networks' participants, their interactions created and recreated structures and changed roles, rules and the use of resources (technological and other). As concluding remarks, we highlight the main elements of an OVSN and offer directions for future research.

**Keywords:** virtual social network, organization, structuration, information technology.

RESUMEN

## La estructuración de redes sociales virtuales en las organizaciones: un estudio de caso

El uso de redes sociales virtuales resulta en cambios en las interacciones y en la comunicación de personas y grupos. Como las investigaciones no han enfatizado su adopción y su uso por las organizaciones, el objetivo de ese estudio es comprender el proceso de estructuración de las redes sociales virtuales en organizaciones (RSVO), utilizando la teoría de la estructuración (TE) como base. Se ha analizado ese proceso en una organización universitaria en consolidación, adoptando el estudio de caso como metodología y la observación participante como técnica principal de recolección de datos. La investigación identificó que las redes representarían un importante vector de formación de identidad de sus participantes y de construcción de significados para esos actores sociales y para la propia organización. Con base en los objetivos de los participantes en las redes, sus interacciones crearían y recrearían estructuras y alterarían papeles, reglas y el uso de los recursos (tecnológicos y otros). Como conclusión, la investigación destaca los principales elementos de una RSVO y ofrece direccionamientos para futuras pesquisas.

**Palabras clave:** red social virtual, organización, estructuración, tecnología de la información