

## **Proposta de uma abordagem para análise da intensidade dos relacionamentos em uma instituição de ensino superior privada**

Gislaine Barbosa Zaneti (FEB/UNESP) [gis\\_zaneti@ig.com.br](mailto:gis_zaneti@ig.com.br)  
José Paulo Alves Fusco (FEB/UNESP) [jpafusco@uol.com.br](mailto:jpafusco@uol.com.br)

### **Resumo:**

Como ocorre em toda organização privada, o aumento das instituições de ensino superior privadas faz com que o mercado se torne cada vez mais competitivo. Para superar a concorrência, essas instituições, atuando como empresa, podem se utilizar de estratégias e ferramentas, comuns em organizações privadas do setor fabril e comercial, para obter vantagem sobre seus concorrentes. Com a necessidade de buscar novos modelos de gestão que otimizem seus processos e auxiliem na obtenção de vantagens sobre os concorrentes, a aplicação do conceito de rede de empresas em instituições de ensino superior privadas, pode ser útil. Esse conceito foi aplicado, via estudo de caso, em uma única instituição de ensino superior privado, de pequeno porte, com o objetivo de apresentar um contexto analítico que permita avaliar a competitividade de uma instituição de ensino superior. Na estrutura conceitual-teórica foi considerado o panorama das instituições de ensino superior no Brasil, conceitos sobre estratégias ao se preparar para a competitividade, conceitos sobre rede de empresas e sua estrutura e a importância da gestão do conhecimento para as instituições de ensino superior. Para analisar os relacionamentos foi proposta uma abordagem que permitiu conhecer as principais atividades desenvolvidas pelos atores e quais atores se relacionam com mais ou menos intensidade. Em seguida, os dados foram lançados no *software* Ucinet<sup>®</sup> 6 para que a rede pudesse ser representada graficamente.

**Palavras chave:** Redes, Instituição de Ensino Superior, Gestão do Conhecimento.

## **Proposal for an approach to analyze the intensity of relationships in a private institution of higher education**

### **Abstract**

As with any private organization, the rise of private higher education institutions makes the market become increasingly competitive. To beat the competition, these institutions, acting as a company can use strategies and tools that are common in private sector organizations and commercial manufacturing, to gain advantage over their competitors. With the need to seek new business models to optimize their processes and assist in obtaining advantages over competitors, application of the concept of enterprise network in private higher education institutions, may be helpful. This concept was applied, via a case study in a single private institution of higher education, small, with the aim of presenting an analytical framework to assess the competitiveness of an institution of higher education. In the theoretical-conceptual framework was considered the landscape of higher education institutions in Brazil, concepts on strategies to prepare for competition, concepts of enterprise network and its structure and importance of knowledge management for higher education institutions. To analyze the relationships proposed an approach that helped identify the principal activities performed by actors and which actors relate to more or less intensity. Then the data were entered into Ucinet<sup>®</sup> 6 software for the network could be represented graphically.

**Key-words:** Networks, Institution of Higher Education, Knowledge Management.

## 1. Introdução

O aumento do número de instituições de ensino superior privadas dos últimos anos coloca em questão a credibilidade da instituição e a qualidade do ensino que essa se propõe a disseminar. Mas, como em toda organização privada, esse aumento faz com que o mercado se torne cada vez mais competitivo.

A captação de alunos em uma instituição de ensino superior privada pode ser comparada a captação de clientes em mercados de empresas privadas, no que diz respeito a seguir a lei da oferta e procura. Quanto maior o número de instituições de ensino superior, oferecendo os mesmos produtos, menor será a demanda por esses produtos.

Segundo o Censo da Educação Superior de 2009, divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), há 2.314 instituições de educação superior, dessas 245 públicas e 2.069 particulares, sendo 186 universidades, 127 centros universitários e 1.966 faculdades. Crescimento de 3,8% no número de instituições públicas e 2,6% no de particulares em um ano.

Com a necessidade de buscar novos modelos de gestão que otimizem seus processos e auxiliem na obtenção de vantagens sobre os concorrentes, a aplicação do conceito de rede de empresas em instituições de ensino superior privadas, pode ser útil. Esse conceito aborda que cada organização ou ator, pertencente a rede, focalize e direcione seus esforços para sua atividade principal, enquanto as organizações parceiras suprem a organização em questão, com atividades que para ela são consideradas secundárias ou não prioritárias no processo produtivo. A atividade principal de algumas instituições de ensino superior privadas, conforme definido em suas missões, é a disseminação de conhecimento, e o processo de competir em um mercado consumidor, apesar de não ser descrito como atividade principal, passa a ser uma preocupação para as instituições de ensino que precisam garantir sua sustentabilidade financeira, e conseqüentemente, seu funcionamento.

A exemplificação da aplicação dos conceitos que formam o contexto analítico da questão, são apresentados neste artigo via estudo de caso em uma única instituição de ensino superior privada, de pequeno porte, com cursos de graduação e pós-graduação, localizada na cidade de Agudos, região de Bauru, no Estado de São Paulo.

Este artigo tem como objetivo apresentar um contexto analítico que permita avaliar a competitividade de uma instituição de ensino superior privada mediante a análise da dinâmica e intensidade dos relacionamentos intraorganizacionais da rede.

Para analisar a dinâmica e a intensidade dos relacionamentos foi proposta uma abordagem que permitiu conhecer as principais atividades desenvolvidas pelos atores e quais atores se relacionam com mais ou menos intensidade.

## 2. Método de pesquisa

Os procedimentos técnicos adotados são pesquisa referencial, pesquisa documental e estudo de caso. A pesquisa referencial ocorreu a partir de pesquisas em livros e artigos de periódicos, com o intuito de coletar informações e conhecimentos prévios do assunto abordado e de fundamentar os principais conceitos. A pesquisa documental ocorreu ao utilizar para pesquisa o Plano de Desenvolvimento Institucional, Plano de Carreira, Regimento Interno da instituição, atas de reuniões de colegiados e questionários utilizados em pesquisas internas.

Com relação ao estudo de caso, tanto Yin (2010, p. 24) como Miguel (2010, p. 129) comentam que este investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real por meio da análise profunda de um ou mais casos, possibilitando amplo e detalhado conhecimento sobre o fenômeno. Este artigo procura apresentar uma síntese da análise do fenômeno aplicação do conceito de rede de empresas, fazendo uma descrição dessa aplicação em um contexto real, instituição de ensino superior privada, permitindo apresentar características dos processos organizacionais e administrativos dos gestores dessa instituições.

Dentre os atores internos da rede estabeleceu-se como limite para a pesquisa o recorte de 10 (dez) setores, sendo 9 (nove) formados por gestores e um setor de nível técnico. Os demais setores da instituição foram utilizados apenas para demonstração no mapa do recorte avaliado da rede.

Os dados e informações para análise do recorte avaliado da rede e do relacionamento entre os atores foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas.

### **3. Competitividade**

Castells (1999, p. 139) afirma que competitividade “é um conceito de difícil compreensão”. Para o autor, competitividade para as empresas significa “a capacidade de conquistar fatias do mercado.”

Em economia a competitividade pode ser macroeconômica, se observada pelo âmbito do Estado, ou microeconômica, pelo âmbito organizacional, que trata das características da organização ou de um produto, relacionadas a aspectos de desempenho ou de eficiência dos processos produtivos e administrativos. Assim, a competitividade pode ser definida como a habilidade de uma organização fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites de sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial. (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010).

Com a exigência do mercado global em que as organizações se encontram, a tecnologia passa a constituir uma ferramenta no auxílio a competitividade. A tecnologia guarda, recupera, processa, divulga e propaga a informação, que leva ao conhecimento (CHIAVENATO, 2003, p. 576). Mas apenas a tecnologia como ferramenta não é suficiente. O impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação, no começo da década de 1990, faz com que o capital financeiro ceda lugar ao capital intelectual, baseado no conhecimento.

### **4. Estratégia competitiva**

Pugh e Bourgeois III (2011) definem que estratégia é um processo contínuo de como pensar sobre um negócio, de avaliar seus pontos fortes, de diagnosticar as suas fraquezas e de conceber suas possibilidades. Para os autores, a estratégia não é algo que se tem, mas que se faz e se mantém fazendo para que o negócio ou organização seja bem sucedido.

Trazendo esse conceito para a competitividade vista nas organizações, Porter (1996) define estratégia competitiva como sendo a busca por uma posição favorável onde ocorre a concorrência, que visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência, e uma empresa ganha vantagem competitiva, executando atividades estrategicamente importantes de forma mais barata, ou melhor, do que a concorrência (PORTER, 1996, p. 31).

A vantagem competitiva surge “do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”, sendo esse valor aquilo que os compradores estão dispostos a pagar. Essa vantagem competitiva pode ser intensificada por inter-relações entre empresas, que são os principais meios pelos quais uma

empresa cria valor e fornece as bases para a estratégia empresarial (PORTER, 1996, p. 2). A estratégia defensiva combinada com a estratégia ofensiva pode aumentar a sustentabilidade de qualquer vantagem competitiva que a empresa disponha (PORTER, 1996, p. 463).

Christopher (2007, p. 6) considera que, o sucesso comercial deriva de “uma vantagem de custo ou de uma vantagem de valor, ou, idealmente, de ambos”. Em qualquer setor, “o concorrente que mais lucra tende a ser o produtor de custo mais baixo ou o fornecedor que entrega o produto com maior diferenciação percebida”. A vantagem de custo atribui ao produto um custo mais baixo e a vantagem de valor atribui ao produto um diferencial sobre as ofertas da concorrência.

## **5. Rede de empresas**

Para obter vantagem competitiva em um mercado, independente de ele ser regional ou global, as organizações adotam algumas estratégias e a aplicação do conceito de rede de empresa pode auxiliar as organizações nisso.

Ribault et al. (1995 apud AMATO NETO, 2008, p. 47) define rede de empresas como “um tipo de agrupamento de empresas cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si.”

Barbosa e Sacomano (2001) diferenciam o conceito de “rede de empresas” de “cadeia de suprimentos” em níveis organizacionais. As redes de empresa estariam no nível estratégico, as cadeias de suprimentos no nível tático e o conjunto de empresas individuais estariam no nível operacional. Para os autores, as redes de empresas estão ligadas a administração das operações estratégicas e a busca do posicionamento competitivo para toda a rede.

Segundo Britto (2002, p. 345) a utilização do conceito genérico de rede como referencial, tem auxiliado a investigação de temas como: alianças estratégicas entre empresas como forma de cooperação produtiva e tecnológica; programas de cooperação envolvendo agentes com competências distintas para viabilizar determinada inovação; processo de terceirização que dão origem a redes estruturadas verticalmente no interior das cadeias produtivas; sistemas flexíveis de produção baseados em relações estáveis e cooperativas; empresas de uma determinada região; e sistemas de inovação baseados na especialização e interação de diversos tipos de agentes (empresas, universidades e outras instituições).

A rede se forma porque os membros necessitam implementar soluções para enfrentar desafios ou para poder aproveitar oportunidades. Exemplos de projetos empreendidos por rede de negócios são os projetos que incluem a compra em conjunto; treinamento de pessoal; financiamento em conjunto; P&D; compartimento de recursos, habilidades e informação; identificação de oportunidades de mercado ou de subcontratantes e fornecedores; comercialização de novos produtos ou serviços; marketing; exportação e solução de problemas. (FUSCO et al., 2005)

Para Castells (1999) em uma economia onde a produtividade e a competitividade dependem da capacidade de gerar, processar e aplicar a informação baseada em conhecimentos (informacionalismo), as principais atividades produtivas estão organizadas em escala global (globalização) e as interações ocorrem em redes empresariais (funcionamento em rede), as organizações serão bem-sucedidas se forem capazes de gerar conhecimento, adaptar-se a economia global, serem flexíveis e inovarem.

Segundo Britto (2002, p. 351) os elementos morfológicos presentes na estrutura de uma rede são: os nós, as ligações, as posições e os fluxos. Os nós podem ser descritos como empresas ou atividades entre empresas. As posições definem as localizações das empresas ou atividades

na estrutura de divisão de trabalho dos diferentes agentes, necessárias à produção de bens, envolvendo a integração de capacidades operacionais, competências e tecnologias. As ligações, conexões ou linkages determinam o relacionamento entre empresas em aspectos qualitativos, o grau de densidade ou a qualidade do relacionamento dos agentes de uma rede. Os fluxos tangíveis ou de bens (insumos e produtos) e intangíveis ou de informações, fluem através das ligações (BRITTO, 2002, p. 352; SACOMANO NETO, 2004).

Ao observar as ligações entre os nós é possível caracterizar a densidade da rede e o grau de centralidade ou centralização da estrutura. Para Britto (2002, p. 354) a densidade pode estar associada à relação existente entre o número de ligações observadas e o número máximo de ligações que poderiam ocorrer. Já Lima (2009) destaca que o conceito de densidade é entendido através da intensidade da interconexão entre os atores da rede. Quanto maior a interconexão maior a densidade.

As redes densas, onde o grau de interconexão é constante e forte entre os atores, facilitam o fluxo de informações e outros recursos, funcionam como sistemas fechados de confiança e facilitam a atribuição de sanções. As redes difusas originam-se quando o grau de interconexão é menor, inconstante e fraco entre os atores (LIMA, 2009).

Gattorna e Walters (1996) sugerem uma tipologia para mapeamento e avaliação do nível dos relacionamentos existentes entre os atores de uma rede. Conforme observado no Quadro 1, no modelo de mapeamento sugerido pelos autores há quatro níveis principais, que classificam os relacionamentos existentes nas redes por grau de importância das transações operacionais de quem presta o serviço e de quem o recebe. Para os autores, os extremos de um relacionamento são definidos como sendo 'fornecedor' e 'comprador' do que está sendo desenvolvido.

Nível	Fornecedor	Comprador
1	Alto	Alto
2	Alto	Baixo
3	Baixo	Alto
4	Baixo	Baixo

Fonte: Gattorna e Walters (1996)

Quadro 1 – Mapeamento das relações de dependência

Segundo os autores, nos níveis 1 e 4 não existe conflito ou abuso de poder, pois há equilíbrio de interesses entre os parceiros. Mas, nos níveis 2 e 3 o potencial de conflito ou a possibilidade de abuso de poder por parte do ator mais forte do relacionamento é grande. Se os relacionamentos forem classificados nos níveis em que pode haver o desequilíbrio de interesses ou de poder, os autores sugerem que uma aliança deve ser tratada mais estrategicamente.

## 6. Relacionamentos

Na abordagem de rede social, apresentada na teoria de rede por Granovetter (1983, p. 201), os conhecidos são denominados por laços fracos e os amigos são denominados de laços fortes. No relacionamento com conhecidos (laços fracos) a rede é de baixa densidade, ou seja, muitas das possíveis linhas relacionais estão ausentes, enquanto que no relacionamento com amigos (laços fortes) a rede é densa, pois muitas das possíveis linhas relacionais estão presentes. Dessa forma, as pessoas com poucos laços fracos serão privadas de informações de partes distantes do seu sistema social, ficando confinada a notícias e pontos de vista de seus amigos (GRANOVETTER, 1983, p. 202). Trazendo essa abordagem para as organizações, a privação

dessas informações poderá colocar a organização em uma posição de desvantagem no mercado, onde a eficácia em atingir determinados objetivos pode depender da rapidez e facilidade com que se obtêm uma informação.

Apesar de apresentar em seus estudos a importância dos laços fracos, Granovetter (1983, p. 209) comenta que os laços fortes também possuem seu valor. Para o autor, os laços fracos proporcionam acesso a informações e recursos além dos disponíveis no próprio círculo social, mas os laços fortes têm maior motivação para serem úteis, além de estarem mais facilmente disponíveis, principalmente se os laços fracos constituem uma parcela muito pequena do total de contatos.

## **6. Gestão do conhecimento**

Ao comentar sobre redes de empresas, principalmente em uma instituição de ensino superior, que se propõe a disseminar conhecimento, se faz necessário referenciar também a gestão do conhecimento, visto que o conhecimento também pode ser criado, comunicado e compartilhado pelas redes.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) conhecimento é a “crença verdadeira justificada” ou “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”. O conhecimento diz respeito as crenças e compromissos, é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica, está relacionado à ação, diz respeito ao significado, é específico ao contexto e relacional.

Teixeira Filho (2000, p. 21) comenta que o conhecimento está relacionado a dado e informação. Para ele a informação é o dado que faz sentido ou a diferença, mas o conhecimento é “formado por experiências, valores, informação de contexto, criatividade aplicada e avaliação de novas experiências e informações.”

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 175) a criação de novo conhecimento na organização exige a participação de todos, tanto que o valor da contribuição de uma pessoa é determinado não pela posição hierárquica ocupada, mas pela importância da informação que ela fornece ao sistema de criação do conhecimento como um todo. Eles deixam claro que na criação do conhecimento, os membros da equipe “tem que mobilizar o conhecimento tácito dos participantes externos através de interações sociais” e não apenas processar informações objetivas a respeito de clientes, fornecedores, concorrentes, comunidade ou governo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 274).

Para Alvarenga Neto (2008) as organizações do conhecimento, ou organizações baseadas no conhecimento, são redes de nós e conexões sem limites, com significados, conhecimentos e negócios.

Leite e Costa (2007) também comentam sobre a criação de conhecimento, mas, a criação do conhecimento científico e o sistema de comunicação científica existente nas instituições acadêmicas. Para eles, o conhecimento científico ocorre por meio das pesquisas científicas, onde o pesquisador, ator do processo de comunicação, utiliza o sistema de comunicação. Na criação de um novo conhecimento, o pesquisador parte do que foi construído por outros pesquisadores, recorrendo à literatura específica. Ao término da pesquisa, ele a divulga por meio de veículos de comunicação de sua área de conhecimento, utilizando-se de canais de comunicação em todo o ciclo do conhecimento científico. Para os autores, as universidades, como comunidades acadêmicas, são consideradas produtoras do conhecimento, e favorecem as trocas internas e externas de conhecimento por interagir com comunidades científicas. Assim, a comunicação científica é crucial para a gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico.

Sobre o que é Gestão do Conhecimento, Teixeira Filho (2000, p. 22) define que ela “pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.” Segundo Alvarenga Neto (2008, p. 38), um dos objetivos da Gestão do Conhecimento é “favorecer ou criar condições para que a organização possa sempre utilizar a melhor informação e conhecimento disponíveis.”

### 7. Abordagem proposta

Para analisar os relacionamentos na instituição de ensino foco do estudo, propõem-se avaliar a intensidade dos relacionamentos entre os atores do recorte avaliado da rede e avaliar se as principais atividades desempenhadas por esses atores contribuem para fortalecer as operações da instituição.

As principais atividades desempenhadas pelos atores que fazem parte do recorte avaliado da rede, foram coletadas em entrevista e organizadas em quadros distintos para cada ator entrevistado, conforme modelo do Quadro 2. Além das principais atividades, o quadro apresenta a periodicidade com que as atividades ocorrem e a qual ator cada atividade se destina ou qual ator depende da atividade, podendo ser a um ou mais atores. Cada atividade, relacionada pela ordem em que foi mencionada durante a entrevista, recebeu um número como identificação.

<b>ATOR ENTREVISTADO</b>			
<b>Nº</b>	<b>Principais Atividades Desenvolvidas</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Destinatário</b>
1	Atividade 1	Semestral	Ator 1
⋮	Atividade ...	Diário	Ator 1 Ator 2
15	Atividade 15	Anual	Ator 4 Ator 8

Quadro 2 – Modelo de organização das principais atividades desenvolvidas pelos atores entrevistados

Tomando por base o conceito de intensidade dos relacionamentos de Granovetter (1983), a abordagem proposta para mensurar a importância dos relacionamentos entre os atores do recorte avaliado da rede é a frequência com que um destinatário é mencionado na relação de principais atividades desenvolvidas por cada ator, demonstrando assim o grau de intensidade desse relacionamento, conforme demonstrado na Tabela 1. Assim, se o destinatário “Ator 2” for mencionado 5 (cinco) vezes nas principais atividades desenvolvidas pelo “Ator 1” e o destinatário “Ator 3” for mencionado 2 (duas) vezes, o destinatário “Ator 2”, mais mencionado, será considerado mais importante do que o “Ator 3”, menos mencionado, demonstrando que o grau de intensidade do relacionamento do destinatário “Ator 2” é maior que o “Ator 3”.

<b>Ator</b>	<b>Destinatários</b>	<b>Frequência</b>
Ator 1	Ator 2	5
	Ator 3	2
	⋮	⋮
	Ator 20	2
Ator 2	Ator 1	5
	Ator 3	2
	⋮	⋮
	Ator 11	3
⋮	⋮	⋮

Ator 10	Ator 1	5
	Ator 2	3

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 1 – Proposta para mensurar a intensidade dos relacionamentos

A abordagem proposta, não considera a periodicidade com que uma atividade é executada, visto que a maioria das atividades que ocorrem em periodicidade menor são atividades operacionais e não estratégicas, que é o foco desse artigo. Assim, não foi considerado na análise dos relacionamentos, por exemplo, se o destinatário “Ator 2” foi mencionado em 5 (cinco) atividades que acontecem apenas uma vez por mês, totalizando 5 (cinco) atividades mensais, enquanto que o destinatário “Ator 3”, mencionado em uma atividade que acontece diariamente, totaliza 30 (trinta) atividades mensais.

## 8. Aplicação da abordagem

A tipologia para mapeamento dos relacionamentos de uma rede de Gattorna e Walters (1996) foi utilizada como base para o mapeamento do recorte avaliado da rede. Na tipologia sugerida pelos autores, quem presta o serviço é denominado ‘fornecedor’ e quem recebe o serviço é denominado ‘comprador’. Ao mapear o recorte avaliado da rede, os atores entrevistados foram considerados ‘fornecedores’ e os destinatários das atividades que esses desenvolvem foram considerados ‘compradores’.

Para mapeamento do recorte avaliado da rede, todos os atores internos foram considerados, mas para análise do recorte da rede foram considerados o nível estratégico e o nível tático da instituição, que inclui a mantenedora da instituição, a Diretoria Acadêmica, a Diretoria Administrativa, a coordenação de pesquisa e extensão, as três coordenações dos cursos de graduação e as duas coordenações dos cursos de pós-graduação. Apenas para análise comparativa, considerou-se o maior setor de nível técnico-operacional, Secretaria Acadêmica, em número de colaboradores, que de forma direta ou indireta, depende das decisões tomadas pelos gestores para realizar suas atividades operacionais. Vale ressaltar que como o objetivo do presente artigo não é obter uma análise final da rede, mas apenas demonstrar a aplicabilidade da abordagem proposta, o recorte avaliado da rede resultou em 122 atores, incluindo os dez que foram entrevistados.

Após a organização das informações coletadas durante as entrevistas em quadros, esses foram encaminhados a cada ator entrevistado para confirmação das informações, tornando possível que o ator acrescentasse ou alterasse algumas atividades que não foram mencionadas pessoalmente durante as entrevistas.

Com as informações das principais atividades desenvolvidas por cada ator entrevistado organizadas, foi possível mapear o recorte avaliado da rede e representar esse mapeamento graficamente. Para essa representação gráfica foi elaborada a Figura 1, com o auxílio do *software* Ucinet® 6 para *Windows* versão 6.320, que apresenta os relacionamentos entre os atores entrevistados e os demais atores internos e externos que compõem o recorte da rede, demonstrando a intensidade dos relacionamentos entre os atores.

A intensidade dos relacionamentos, identificada pela espessura e cores das linhas que conectam os atores na Figura 1, foi mensurada segundo a abordagem proposta, onde se considerou a frequência, sem considerar a periodicidade, com que um destinatário foi mencionado pelo ator entrevistado na coleta das principais atividades por ele desenvolvidas.

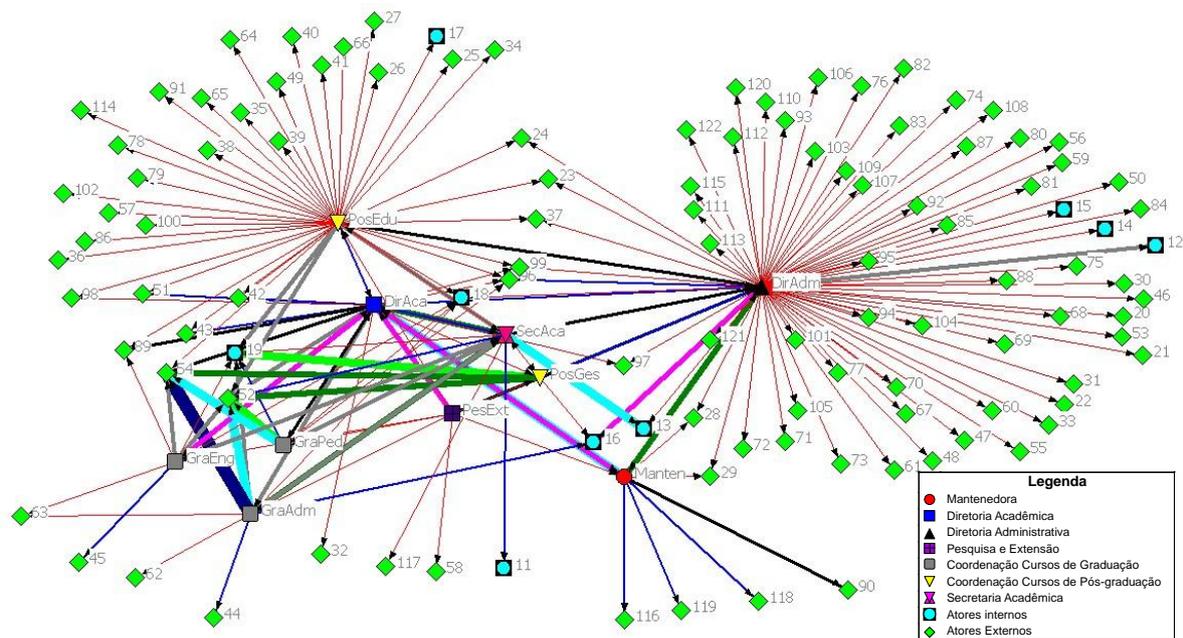


Figura 1 – Representação gráfica do recorte avaliado da rede com a intensidade dos relacionamentos

Conforme observado na Figura 1, o relacionamento com maior intensidade envolvendo atores externos ocorre entre as coordenações de curso de graduação e pós-graduação com o corpo Discente (ator 52) e Docente (ator 54). Entre os atores entrevistados, observa-se a intensidade apenas no relacionamento da Diretoria Acadêmica com a Mantenedora e da Diretoria Administrativa com a Mantenedora.

Os atores entrevistados possuem relacionamentos intensos com os setores técnicos da instituição. Isso pode ser visualizado na Figura 1 pelos relacionamentos da Secretaria Acadêmica, da Secretaria de Coordenação (ator 19), Marketing (ator 16), Contabilidade (ator 12) e Recursos Humanos (ator 18) com os atores entrevistados. Mas essa intensidade de relacionamentos não é observada entre os próprios atores entrevistados, que compõem o nível estratégico e tático da instituição.

A fraca intensidade dos relacionamentos entre os atores entrevistados pode indicar que há um desequilíbrio de interesses comum ou que os esforços para alcançar os objetivos da instituição estão sendo realizados individualmente. Considerando que obter vantagem competitiva seja um objetivo da instituição, todos os tomadores de decisão da instituição, que foram os atores entrevistados para o recorte avaliado da rede, precisariam ter forte relacionamento para que as atividades e o fluxo de informações entre eles proporcionassem, em conjunto, atingir esse objetivo.

Na análise das principais atividades foi possível observar que a Diretoria Acadêmica é mencionada várias vezes pelos demais atores, indicando que ela é o elo principal entre os atores entrevistados, além de ser o elo direto entre a Mantenedora e os demais atores. Todos os atores, com exceção das coordenações de pós-graduação, citam a Diretoria Acadêmica com frequência em suas principais atividades. Isso pode ser pelo fato de que os cursos de pós-graduação possuem mais autonomia para tomada de decisões, visto serem responsáveis pela parte financeira de seus respectivos cursos, enquanto que os cursos de graduação dependem das informações financeiras transmitidas pela Diretoria Administrativa, não tendo autonomia para decisões que envolvam valores financeiros, tais como proporcionar descontos a alunos,

firmar parcerias que ofereçam descontos a colaboradores de empresas, pagamento efetuado aos docentes, aprovação de campanhas publicitárias, entre outros.

O fato de a Diretoria Acadêmica ser o elo principal entre os demais atores pode fortalecer os relacionamentos. Se as coordenações de curso trabalhassem em parceria pelo menos na execução de algumas atividades, com a supervisão da Diretoria Acadêmica, algumas atividades desenvolvidas isoladamente por essas coordenações poderiam ser ampliadas e melhor executadas. É o que poderia ocorrer, por exemplo, com a atividade mencionada apenas por uma das coordenações de curso de graduação referente a organização de eventos científicos. Se a organização de eventos científicos fosse executada por todas as coordenações de curso, todos os cursos de graduação estariam desenvolvendo atividades para disseminar conhecimento científico, podendo utilizar esses eventos como um diferencial na obtenção de vantagem competitiva.

## 7. Conclusão

Com a abordagem proposta foi possível conhecer a dinâmica entre os atores do recorte avaliado da rede da instituição de ensino superior privada, pois houve conhecimento das principais atividades desenvolvidas pelos atores e a quem cada uma das atividades se destina. Conhecendo as principais atividades, foi possível verificar quais atores estão se relacionando com mais ou menos intensidade.

Apesar de relacionamentos fracos ou com menos intensidade, serem favoráveis para o acesso a informações e recursos que propiciem a inovação, os relacionamentos fortes ou com mais intensidade, podem ser mais favoráveis para auxiliar a instituição na obtenção de vantagem competitiva pelo fato das informações nos relacionamentos mais fortes serem mais acessíveis e mais confiáveis.

## Referências

**ALVARENGA NETO, R. C. D.** *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. São Paulo: Saraiva, 2008.

**AMATO NETO, J.** *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. 4. reimpressão. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2008.

**BARBOSA, F. A. & SACOMANO, J. B.** *As redes de negócios e as cadeias de suprimentos: um estudo de caso para compreensão conceitual*. In: ENEGEP, Salvador, 2001. Anais eletrônicos. Salvador: 2001. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR76\\_0265.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR76_0265.pdf)>. Acesso em: 06 mai. 2010.

**BRITTO, J. N. P.** *Cooperação interindustrial e redes de empresas*. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org.). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

**CASTELLS, M.** *A Sociedade em rede*. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

**CHIAVENATO, I.** *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

**CHRISTOPHER, M.** *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2007.

**FUSCO, J. P. A.; BUOSI, G. R. C. & RUBIATO, R.** *Modelo de redes simultâneas para avaliação competitiva de redes de empresas*. *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 12, n. 12, p. 151-163, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n2/26085.pdf>>. Acesso em: 06 mai. 2010.

**GATTORNA, J. L. & WALTERS, D. W.** *Managing the Supply Chain: a strategic perspective*. London: Mac Millan Press Limited, 1996.

**GRANOVETTER, M.** *The strength of weak ties: a network theory revisited*. *Sociological Theory*, John Wiley & Sons, v. 1, p. 201-233, 1983. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/202051?origin=crossref>>. Acesso em: 14 jun. 2011.

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA.** Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/institucional>>. Acesso em: 01 mar. 2011.

**LEITE, F. C. L. & COSTA, S. M. S.** Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 36, n. 1, Apr. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652007000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652007000100007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 mar. 2011.

LIMA, Francisco Paulo de Oliveira. **Proposta de uma abordagem metodológica para analisar como os fatores posicionais influenciam as prioridades competitivas**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Estadual Paulista “Julio De Mesquita Filho”, Bauru.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L; FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 14, n. esp., set. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552010000600003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000600003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 16 set. 2011.

**MIGUEL, P. A. C.** *Adoção do estudo de caso na engenharia de produção*. In: MIGUEL, Paulo A. Cauchick (Org.). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

**NONAKA, I. & TAKEUCHI, H.** *Criação de conhecimento na empresa*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 20. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

**PORTER, M. E.** *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

**PUGH, J. & BOURGEOIS III, L. J.** “Doing” strategy. *Journal of Strategy and Management*, Reino Unido, v. 4, n. 2, p. 172-179, 2011. Disponível em: <[www.emeraldinsight.com/1755-425X.htm](http://www.emeraldinsight.com/1755-425X.htm)>. Acesso em: 17 abr. 2011.

**SACOMANO NETO, M.** *Redes: difusão de conhecimento e controle - um estudo de caso na indústria brasileira de caminhões*. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Paulo.

**TEIXEIRA FILHO, J.** *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

**YIN, R. K.** *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.