

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Debora Bobsin

**Estruturação de Redes Sociais Virtuais em Organização  
Universitária**

Porto Alegre

2012

Debora Bobsin

# **Estruturação de Redes Sociais Virtuais em Organização Universitária**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Norberto Hoppen

Porto Alegre

2012

## CIP - Catalogação na Publicação

Bobsin, Debora  
Estruturação de Redes Sociais Virtuais em  
Organização Universitária / Debora Bobsin. -- 2012.  
212 f.

Orientador: Norberto Hoppen.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,  
2012.

1. Redes Sociais Virtuais Organizacionais. 2.  
Teoria da Estruturação. 3. Dualidade da Estrutura. 4.  
Processo de Estruturação. I. Hoppen, Norberto,  
orient. II. Título.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Carlo Gabriel Porto Bellini

UFPB

---

Prof. Dr. Eduardo Henrique Diniz

FGV

---

Profa. Dra. Angela Freitag Brodbeck

UFRGS

---

Profa. Dra. Maria Ceci Misoczky

UFRGS

**Orientador:** Prof. Dr. Norberto Hoppen

**Área de Concentração:** Sistemas de Informação e Apoio à Decisão

**Curso:** Doutorado

Porto Alegre, 28 de fevereiro de 2012.

*Aos meus pais (Lecio e Salete), minhas irmãs (Daniela e Francine)  
e ao meu amor (Mauricio). Simplesmente imprescindíveis. Com amor.*

## Agradecimentos

Fazer o doutorado foi (e, é) um projeto de vida. Escrever uma tese foi (e, é) um desafio pessoal. As escolhas teóricas e metodológicas desafiam-nos. Alguns momentos são mais difíceis do que outros, mas todos são vitais para o amadurecimento que um doutorado exige. Outros tantos momentos são alegres, de compartilhamento de ideias e de conquistas, de cumplicidade acadêmica e de vida.

Muitas vezes, essa trajetória pode parecer solitária, mas não é, e cada pessoa que eu encontrei teve um papel especial e definitivo na construção deste texto. E é para vocês que vão os meus mais sinceros AGRADECIMENTOS...

- à minha família: meus pais, Lecio e Salete, minhas irmãs, Daniela e Francine, meu porto seguro, minha motivação e inspiração, acompanham-me desde sempre, acreditando nos meus sonhos e, principalmente, ajudando-me a conquistar todos eles. Amo vocês;
- ao Mauricio, que fez essa caminhada junto comigo, por tudo que fizeste por mim, pelos momentos difíceis que me ajudaste a enfrentar com palavras de apoio e enxugando as minhas lágrimas, por dividir os sonhos, pelo amor e pela cumplicidade. Para ti, o meu amor;
- ao Prof. Norberto Hoppen, pela orientação da pesquisa e pelos conselhos, me ajudando a encontrar o melhor caminho sempre, dividindo os desafios desta tese. Com certeza, para mim, ele é exemplo como pessoa e profissional;
- à UFRGS, Escola de Administração, PPGA, professores, funcionários e colegas das turmas de Mestrado e Doutorado, mais uma vez, tive acesso ao ensino público, gratuito e de excelente qualidade;
- à Capes que financiou os meus estudos durante os primeiros 12 meses do doutorado;
- aos Professores da Banca que, desde o ensaio teórico, acompanham esta pesquisa, contribuindo com a sua construção e o meu aprendizado.
- à Profa. Ângela Brodbeck, que permitiu que eu fosse sua docente orientada, com quem muito aprendi. Agradeço a forma carinhosa e atenciosa com que fui recebida e amizade sincera;
- aos colegas que se tornaram amigos: Aline, Claudia, Ionara, Lisiane, Marinês e Vinicius. Nos últimos tempos, nossos contatos foram praticamente apenas virtuais, mas eu sabia que vocês estavam lá, caso eu precisasse. Contem sempre comigo!

- à UNIPAMPA, que me permitiu pesquisar as suas redes, que muito me ensina sobre a Universidade, a educação e o papel docente;
- aos meus colegas, professores e técnicos, e alunos da UNIPAMPA – *Campus Santana do Livramento*, que sempre me apoiaram e incentivaram;
- à Divisão de Apoio aos Fóruns, em especial à Aline Luz, que foi incansável na disponibilização de informações, assim como documentos e dados;
- aos participantes dos Fóruns e respondentes da pesquisa, que possibilitaram a minha interação nas redes. Vocês foram essenciais neste processo;
- aos alunos e aos bolsistas que me auxiliaram na transcrição das entrevistas e dividiram comigo essa árdua tarefa;
- à Maria Alice, ao Helio, ao Daniel, ao Fabricio, à Marcia e ao Rafinha, que me deram todo o apoio, o carinho e a atenção que precisei;
- aos amigos que Livramento trouxe-me e que tornaram os meus dias mais alegres e leves: Bianca, Camila, Marta, Mayumi, Roberto e Tiago. É imensa a minha gratidão pela amizade, porque muito me ajudaram na construção desta tese e estiverem presente sempre;
- à Monize, minha companheira de pesquisa, com quem divido angústias e alegrias da vida acadêmica, a tua amizade tem um valor imenso para mim;
- à Camila, por ter discutido cada parte desta pesquisa e ter sido crítica na medida certa, estarei aqui para colaborar, quando precisares;
- à Lidia, amiga de todas as horas, que se fez presente mesmo estando longe;
- ao Prof. Mauri Löbler, que me incentivou a continuar estudando e a cursar o Doutorado;
- a todos os meus amigos e familiares, muito obrigado por entenderem o distanciamento e não me abandonarem, mesmo eu tendo sumido por uns tempos da vida de vocês. Agradeço os telefonemas e os e-mails pedindo notícias, a presença de vocês em minha vida é fundamental para que eu alcance os meus objetivos;
- a Deus, que colocou todas essas pessoas no meu caminho, proporcionou-me momentos maravilhosos, e amparou-me para transpor os obstáculos, até mesmo, os que eu coloquei no decorrer da trajetória.

**A todos, muito obrigada!**

*“Social networks are intricate things of beauty. They are so elaborate and so complex – and so ubiquitous, in fact – that one has to wonder what purpose they serve. Why are we embedded in them? How do they form? How do they work? How do they affect us?”*

*Christakis; Fowler (2009) - Connected*

## RESUMO

Esta pesquisa objetiva compreender o processo de estruturação das redes sociais virtuais organizacionais, as quais são espaços de colaboração, interação e compartilhamento de conhecimentos, ideias e projetos. As redes foram estudadas a partir da Teoria da Estruturação, de Giddens (2009), destacando-se a dualidade da estrutura e as reflexões quanto ao contexto de ação (dimensões tempo e espaço). A pesquisa compreendeu um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior, tendo três redes sociais virtuais organizacionais, denominados “Fóruns”, como unidades de análise. A organização está distribuída geograficamente em 10 *Campi* localizados em diferentes cidades, de modo que essas redes têm o papel de integrar os atores e possibilitar as trocas de experiências, auxiliando no processo de construção da identidade das áreas e da Universidade. Os Fóruns têm como propósito discutir e deliberar sobre assuntos relacionados aos cursos de graduação em diferentes níveis de conhecimento, sendo caracterizados pelas diversas áreas do conhecimento e possibilitando a participação espontânea dos atores em qualquer tempo. A investigação deu-se através de observação participante, entrevistas e análise de documentos. Os resultados apontam que as redes constituem-se à medida que os grupos determinam os seus objetivos de trabalho, o que remete à definição de uma agenda de trabalho, de recursos, papéis e estruturas. Cada rede possui um coordenador responsável, que se configura como o mediador e o incentivador das interações que ocorrem presencial e virtualmente. As ferramentas virtuais, também, são determinadas pelos atores com base nas atividades a serem desenvolvidas, podendo abranger tecnologias de comunicação ou instrumentais como editores de texto colaborativos. Foram elencados os elementos constituintes das redes sociais virtuais organizacionais, os quais não são estanques e podem alterar-se conforme os Fóruns mudam os seus propósitos de ação. Percebe-se que, a cada encontro, ou quando determinados novos objetivos e tarefas, ou nas inserções de novos membros, a rede reconfigura-se, reproduzindo outras características, alterando a sua composição, emergindo novas estruturas, novos papéis e novas regras, os quais são definidos pela coletividade. Os resultados apontam que a rede é um espaço participativo de integração e de construção da identidade dos cursos, das áreas de conhecimento e da Universidade. Para que a rede tenha significado para os atores é necessária à existência de elementos que sirvam como elo entre os atores e que justifiquem o trabalho coletivo. A rede torna os atores mais reflexivos e é um espaço de reflexão sobre a Universidade e a atuação docente, desenvolvendo as interações pela lógica do debate. Os participantes utilizam os seus conhecimentos e as experiências para reforçar os discursos, assim como as normas norteiam e justificam as ações dos atores. A rede dá acesso a todos os níveis hierárquicos da organização e a recursos materiais, financeiros, informacionais e de conhecimentos. Portanto, a rede é um ambiente de articulação e legitimação das decisões e das normas organizacionais, dando substancialidade para a organização. Dessa forma, as redes consolidam-se a partir da rotinização das práticas, formando estruturas, construindo uma identidade compartilhada que serve de elemento agregador para o grupo.

Palavras-chave: redes sociais virtuais organizacionais, Teoria da Estruturação, dualidade da estrutura, processo de estruturação.

## ABSTRACT

This research aims to understand the structuration process of organizational virtual social networks, which are opportunities for collaboration, interaction and sharing of knowledge, ideas and projects. The networks were studied based on the Theory of Structuration, Giddens (2009), highlighting the duality of structure and reflections on the action context (time and space dimensions). This research is a case study performed in a Higher Education Institution, and the analysis units were three organizational virtual social networks, called 'Forums'. The organization is geographically distributed in 10 campi located in different cities, and the networks have the role to integrate the actors and enable the sharing of experience, assisting in the process of the identity construction of the areas and the University. The Forums aimed to discuss and deliberate on issues related to undergraduate courses at different levels of knowledge. They were characterized by different areas of knowledge and allowed the spontaneous participation of the actors at any time. The investigation was carried out through participant observation, interviews and document analysis. The results show that networks are formed as the groups determine their work objectives, which lead to the definition of a work schedule, resources, roles and structures. Each network has a coordinator responsible for being the mediator and the instigator of the interactions that occur in person and virtually. The virtual tools are determined by the actors based on the activities to be developed, and they may include communication or instrumental technologies such as collaborative text editors. We listed the elements constituent of organizational virtual social network, which are not steady and may change as they change their Forum purposes of action. Therefore, it is clear that at each meeting, when some new goals and tasks are determined, or in the insertion of new members, the network reconfigures itself, reproducing other features, changing its composition, and bringing out new structures, roles and rules, which are defined by the community. The results show that the network is a participative space of integration and identity construction of courses, areas of knowledge and the University. The network is meaningful if the actors identify elements that serve as a link between them and justify the collective work. The network makes the actors more reflective and is a reflection about the University and the teaching practice, developing the interactions by the logic of the debate. Participants use their knowledge and experiences to strengthen the speeches. The norms guide and justify the actions of actors. The network gives access to higher levels of the organization as well as to material, financial, informational, and knowledge resources. Therefore, the network is an environment of articulation and legitimation of decisions and organizational norms, giving substantiality to the organization. Networks are consolidated from the routinization of practices, forming structures and the establishment of a shared identity that serves as an aggregating element to the group.

Key-words: organizational virtual social networks, Theory of Structuration, the duality of structure, structuration process.

## Lista de Ilustrações

Figura 1 - Dimensões da dualidade da estrutura .....	27
Figura 2 – Características das Redes Sociais Virtuais Organizacionais.....	43
Figura 3 – Desenho da pesquisa .....	59
Figura 4 – Dimensões da dualidade da estrutura para as Redes Sociais Virtuais Organizacionais.....	167
Figura 5 – Estrutura de Redes Sociais Virtuais Organizacionais.....	170
Quadro 1 – Abordagem de Redes Sociais Virtuais Organizacionais através da Teoria da Estruturação .....	47
Quadro 2 – Protocolo da pesquisa .....	62
Quadro 3 – Principais resultados do Fórum de Engenharias e Ciências Exatas.....	113
Quadro 4 - Principais resultados do Fórum das Licenciaturas .....	133
Quadro 5 - Principais resultados do Fórum das Ciências Sociais Aplicadas.....	143
Quadro 6 – Dimensões tempo e espaço de redes sociais virtuais organizacionais .....	147

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO.....</b>	<b>22</b>
<b>3 REDES SOCIAIS VIRTUAIS .....</b>	<b>31</b>
3.1 REDES SOCIAIS VIRTUAIS ORGANIZACIONAIS .....	34
3.2 ABORDAGEM DE REDES SOCIAIS VIRTUAIS ORGANIZACIONAIS ATRAVÉS DA TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO.....	44
<b>4 MÉTODO .....</b>	<b>50</b>
4.1 TIPO DE PESQUISA .....	50
4.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE ESTUDO: A UNIPAMPA .....	51
4.2.1 Os Fóruns como Redes Sociais Virtuais Organizacionais.....	54
4.3 DESENHO DA PESQUISA .....	58
4.4 PROTOCOLO DE PESQUISA .....	61
4.5 COLETA DE DADOS.....	62
4.5.1 Observação participante .....	63
4.5.2 Entrevistas .....	67
4.5.3 Pesquisa documental.....	71
4.6 ANÁLISE DOS DADOS .....	73
4.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE CONFIABILIDADE DA PESQUISA .....	75
<b>5 REDES SOCIAIS VIRTUAIS ORGANIZACIONAIS NA UNIPAMPA .....</b>	<b>77</b>
5.1 O INÍCIO DOS FÓRUNS.....	77
5.2 OS FÓRUNS NA VISÃO DOS GESTORES.....	86
5.3 FÓRUM DAS ENGENHARIAS E CIÊNCIAS EXATAS .....	97
5.4 FÓRUM DAS LICENCIATURAS .....	113
5.5 FÓRUM DAS CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS .....	133
<b>6 PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO DE REDES SOCIAIS VIRTUAIS ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>145</b>
6.1 DIMENSÕES TEMPO E ESPAÇO .....	145
6.2 DUALIDADE DA ESTRUTURA.....	152
6.3 REDES SOCIAIS VIRTUAIS ORGANIZACIONAIS: ESTRUTURA RESULTANTE.....	169
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>178</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>187</b>

APÊNDICE A – Diário de Campo.....	200
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas .....	202
APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	204
APÊNDICE D – Lista dos Relatos dos Encontros dos Fóruns Consultados.....	205
APÊNDICE E-1 – Dimensão significação nas redes sociais virtuais organizacionais.....	206
APÊNDICE E-2 – Dimensão dominação nas redes sociais virtuais organizacionais.....	208
APÊNDICE E-3 – Dimensão legitimação nas redes sociais virtuais organizacionais.....	211

## 1 INTRODUÇÃO

Apesar das emergentes discussões que evidenciam as redes sociais virtuais como um fenômeno que tem alterado a forma como os relacionamentos e as interações efetivam-se, o conceito de redes sociais não é algo novo, visto que elas são concebidas como indivíduos ligados através de relações sociais (BURT, 2000).

Na rede social virtual, a interligação entre os participantes concretiza-se em um contexto de dimensões espaço-temporais mais amplas, em uma interação apoiada pelo uso de tecnologias de informação e comunicação – TIC (SANGWAN; GUAN; SIGUAW, 2009). Portanto, o que ocorre é que, mais recentemente, um novo elemento foi incorporado ao antigo conceito de redes sociais: a internet (UGARTE, 2009).

A internet fornece uma plataforma de auxílio e potencialização do funcionamento da rede, que é sustentada pelas interações decorrentes da ação dos indivíduos. As tecnologias de apoio à comunicação e troca de conhecimento, criadas com a disseminação da internet, têm sido um elemento importante na sustentação e na facilitação das ações das redes sociais (SANTALIESTRA, 2007).

A propagação de redes sociais virtuais, através dos sites de relacionamentos, tem sido, frequentemente, relatada pela mídia, apresentando-se como um expressivo fenômeno social. Reportagens em revistas (como Veja, Época e InfoExame, entre outras) e jornais (Zero Hora, Folha de São Paulo, etc.) abordam a diversidade de ferramentas disponíveis, expondo que, atualmente, é impossível ignorar esse tipo de tecnologia, devido à sua presença no dia-a-dia dos internautas, visto que é utilizado para trabalho e lazer (SCHELP, 2009; CARDOZO, 2009).

Observa-se uma série de novas tecnologias sendo desenvolvidas, as quais reforçam os laços relacionais e proporcionam mudanças quanto aos comportamentos de comunicação e interação entre as pessoas. Tais questões têm chamado a atenção de pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento como ciência da computação, psicologia, sociologia e comunicação social.

Apesar da grande amplitude que as redes sociais virtuais têm adquirido e da evidência dada às ferramentas tecnológicas desenvolvidas, tais como Orkut, Facebook, Twitter, blogs, etc., no Brasil, diversos estudos sobre as redes sociais virtuais analisam os

sites de relacionamento como ferramentas de socialização e de marketing, ou tratam de seu uso pelos empregados e os decorrentes prejuízos para o rendimento do trabalho (AÑAÑA *et al.*, 2006; GARCIA; BELLINI, 2009; ALBUQUERQUE; NUNES; PEREIRA, 2009; LÖBLER; VISENTINI; ESTIVALETE, 2009; SIMÕES; SANT'ANNA, 2010; SOUZA; FILENGA; SANCHEZ, 2011).

Os estudos em administração indicam o uso dessas ferramentas nas ações mercadológicas das empresas, no entanto, as tecnologias também têm proporcionando a constituição de redes no âmbito interno das organizações. Correia Neto, Silva e Fonseca (2011) afirmam que um número expressivo de organizações vem implementando ações na web 2.0, inclusive, redes sociais virtuais organizacionais, considerando que as pessoas estão cada vez mais conectadas e interagindo virtualmente.

Para as organizações, o crescimento constante das redes constitui um elemento novo que acarreta diversas possibilidades e oportunidades como instrumento de comunicação entre os grupos de trabalho e espaço para a realização de trabalhos colaborativos, ao mesmo tempo em que pode trazer inesperadas inquietudes, para as quais é preciso estar atento (KATZ; TE'ENI, 2007; VIEIRA, 2007).

Gabriel (2010) ressalta que as redes sociais virtuais e a difusão de diferentes tecnologias de interação advindas da web 2.0<sup>1</sup> estão associadas ao desenvolvimento de interações não hierárquicas e a mudanças na compreensão da noção de tempo e espaço, impactando, desse modo, no comportamento humano.

Percebe-se que o desenho hierárquico e as fronteiras organizacionais são alteradas e, da mesma forma, redefinidas quanto à flexibilidade, à temporalidade e à virtualidade das redes. Portanto, as redes sociais virtuais podem ser elementos organizacionais para a disseminação e a construção do conhecimento, propiciando novas formas de organização do trabalho em estruturas horizontalizadas, em que os membros flutuam e alteram-se com base nas interações que ocorrem nelas. Assim sendo, a presente pesquisa tem como objeto de investigação as redes sociais virtuais organizacionais.

Schröder (2006) assinala que as redes sociais virtuais passaram a fazer parte do contexto organizacional, contudo, os estudos na área de administração revelam que a

---

<sup>1</sup> Termo cunhado por Tim O'Reilly, em 2005, indica a segunda geração da web. Essas fases são classificadas a partir das mudanças comportamentais dos usuários. A web 1.0 era estática, as pessoas apenas navegavam e consumiam informações; enquanto a web 2.0 é uma plataforma da participação; as pessoas utilizam-na para todo tipo de interação, não só consumindo conteúdo, mas principalmente incluindo conteúdo (GABRIEL, 2010).

produção nacional ainda é incipiente no sentido de relacionar as redes virtuais com as organizações. Sawyer, Guinan e Coopriider (2010) salientam que o campo de redes sociais virtuais é visto como algo não estruturado e dinâmico, pois os detalhes da relação entre interações sociais e tecnologia ainda não são bem compreendidos empírica e teoricamente (REID; GRAY, 2007).

Aguiar (2006) realizou um levantamento da produção científica nacional sobre redes sociais e tecnologias de informação e comunicação, constatando o crescimento do interesse pelas redes, a partir do ano de 2000, devido ao impacto da internet. Esse estudo indica que apesar da constatação do “papel que ocupam na sociedade contemporânea, as ‘redes’ ainda são um terreno nebuloso, cujos contornos assumem as características das teorias dominantes em cada campo a partir do qual são observadas” (AGUIAR, 2006, p.07). Mesmo com a ampliação da produção acadêmica nacional sobre redes sociais, são poucas as pesquisas empíricas que ajudariam a compreender a variedade de práticas sociais em rede.

Em todas as áreas observadas, Aguiar (2006) destaca que a ênfase das abordagens de redes tem sido mais estrutural do que relacional. A autora esclarece que o compartilhamento de significados, horizontalidade de relacionamentos, gestão descentralizada, múltiplas articulações de interdependência e todas as possibilidades de relações dinâmicas não devem ser analisadas apenas pela cartografia dos nós.

Existem diferentes métodos e programas para análise de redes, marcados pela tradição estruturalista, baseados na sociometria, em que as relações interpessoais são representadas graficamente (MIZRUCHI, 2006). Ainda que amplamente utilizada na literatura, trata-se de uma abordagem frágil, no momento em que foca apenas na expressão gráfica das relações, não ressaltando o significado delas (EMIRBAYER; GOODWIN, 1994).

Para Aguiar (2006, p.08), esse tipo de análise

deixa em segundo plano a compreensão dos processos de ‘enredamento’, as características das interconexões e os fatores que influenciam as dinâmicas das redes (objetivos organizacionais, perfil dos participantes, competência técnica requerida, recursos financeiros e tecnológicos envolvidos, cultura organizacional, etc.).

Complementando, Recuero (2009) sugere que a falha da análise estrutural de redes é não as perceber como elementos dinâmicos, em constante mutação no tempo,

influenciados por processos sociais como cooperação, competição e conflito, ruptura e agregação, adaptação e auto-organização.

Mizruchi (2006) destaca que um dos problemas da análise de redes e da sociologia estrutural é que o modelo é incapaz de lidar com o conteúdo cultural da ação social. Discutir as redes sociais virtuais organizacionais como um processo ativo exige que a análise não seja conduzida através da expressão gráfica estática, devido ao fato de os espaços de interação modificarem-se o todo tempo em relação ao significado dos eventos que ocorrem nas organizações (KILDUFF; TSAI, 2003).

Cross e Parker (2004) evidenciam que os atores adicionam contexto, interpretação e significado às redes através das informações que transmitem. Portanto, concebem-se as redes sociais virtuais como artefatos sociotécnicos em que as relações sociais são tão importantes quanto as estruturas dinâmicas que acontecem por meio de dispositivos eletrônicos, como a internet (AGUIAR, 2006).

Considera-se, aqui, a inquietude frente ao panorama atual das pesquisas brasileiras, em que predominam a investigação de questões tecnológicas apoiadas em abordagens funcionalistas, de modo que os aspectos sociais nem sempre são adequadamente suportados pelos fundamentos teóricos utilizados, gerando uma lacuna quanto à inclusão de dimensões contextuais (DINIZ *et al.*, 2006).

Frente a isso, entende-se que a Teoria da Estruturação (TE)<sup>2</sup>, de Anthony Giddens, proporciona um olhar sobre as redes sociais virtuais como um artefato sociotécnico, considerando elementos inerentes ao seu ambiente de aplicação, possibilitando observá-las como construídas física e socialmente pelos atores a partir do compartilhamento de interpretações e intervenções (re) construídas pela ação social.

Kim (2000) considera que a Teoria da Estruturação viabiliza o estudo dos elementos organizacionais de modo a não os separar do seu contexto, sendo um referencial válido para investigar as redes sociais virtuais e para fundamentar a visão de organização e da própria rede. Esse referencial vem sendo adotado amplamente nas pesquisas internacionais sobre tecnologia, voltando-se, muitas vezes, para a investigação da comunicação mediada por computador (POZZEBON; PINSONNEAULT, 2005; JONES; KARSTEN, 2008). Todavia, Jones e Karsten (2008, p.148) entendem que “Giddens ainda não foi totalmente colocado em ação

---

<sup>2</sup> A primeira publicação da Teoria data de 1984, sendo a primeira edição brasileira de 1989.

no campo de TIC”, o que confirma a existência de um potencial uso da TE ainda não explorado.

Nas pesquisas realizadas no Brasil, o uso da Teoria de Giddens para investigar o impacto das TIC nas organizações e na sociedade ainda é incipiente. Verifica-se o uso da TE como contribuição teórica e metodológica, ratificando a sua aplicação empírica, visto tratar-se de uma Teoria que foi amplamente criticada por seu nível de abstração, sendo considerada uma metateoria (AVGEROU, 2002).

Uma questão relevante para o uso da Teoria da Estruturação é que ela fundamenta a visão processual da organização e de suas estruturas, aspecto considerado essencial para o estudo das redes sociais virtuais, uma vez que incorpora a lógica da recursividade, permitindo estudar a existência da rede ao longo do tempo e olhar como as ações tornam-se regularizadas e recorrentes em um processo de estruturação (NIEDERMAN; *et al.*, 2009). Portanto, a Teoria da Estruturação tem papel central nesta pesquisa, pois contribui para as reflexões teóricas de uma nova abordagem de redes sociais virtuais organizacionais.

Diante do exposto, vai-se delineando este estudo voltado às organizações, visando a colaborar nas discussões e no entendimento das redes sociais virtuais entendidas como ferramenta de trabalho, podendo servir como um espaço de integração dos atores, discussão de ideias e projetos. Além disso, por acreditar que a pesquisa contribui para a identificação de práticas organizacionais resultantes das interações nas redes virtuais.

O presente estudo foca as redes sociais virtuais no contexto organizacional, considerando que, neste ambiente, elas desenvolvem-se através de relações de trabalho e de interesse comum, indo além de simples aproximações de amizade a exemplo de algumas redes sociais virtuais abertas. Ademais, o estudo vale-se do fato que as redes sociais virtuais organizacionais, como um ambiente de aproximação e troca de experiências entre os atores, proporcionam o intercâmbio de informações, conhecimentos e recursos, e contam com o apoio de tecnologias virtuais (QUINCOZES; MARTINS; PEREIRA, 2009).

Desse modo, essas redes não focalizam em uma ferramenta específica, mas podem usufruir de um conjunto de dispositivos tecnológicos que possibilita a realização de seus objetivos. As redes sociais virtuais organizacionais desenvolveram-se a partir da evolução e da continuidade de outras ferramentas existentes que eram mais focadas e destinadas para atividades mais estruturadas, por exemplo, sistemas de apoio a decisão para grupos.

As redes sociais virtuais podem ser consideradas um elemento organizacional, constituindo-se como produtos do compartilhamento de ideias, conhecimentos, interpretações e significados dos atores que as constituem, viabilizando a compreensão da organização da qual fazem parte (SCHRÖEDER, 2006).

Por outro lado, tais redes sociais podem exceder os limites organizacionais, incluindo a participação de membros externos, atuando como agentes de geração e disseminação do conhecimento, por meio das relações entre os atores. Entende-se que o conhecimento nas redes é construído através da interação social e da colaboração. Em virtude dessas questões, acredita-se que as redes sociais virtuais podem existir a partir de propósitos individuais e organizacionais, os quais servem como motivadores para que os atores ingressem e sustentem a existência das redes nas organizações.

O contexto organizacional investigado compreende a uma instituição universitária. As Universidades são evidenciadas, na literatura, com base em algumas peculiaridades como autoridade fragmentada em um modelo colegiado com elevado grau de autonomia departamental e individual, regida com práticas negociadas e elevados níveis de interações (POLLOCK; CORNFORD, 2004).

Assim sendo, o interesse da presente pesquisa repousa no entendimento do processo de estruturação das redes sociais virtuais no contexto organizacional, em que o olhar sobre a estruturação das redes viabilizará apreender como elas mantêm-se ao longo do tempo e como constroem-se à medida que as interações entre os atores tornam-se práticas regularizadas e recorrentes. Entendendo que as redes sociais devem ser concebidas evidenciando-se o contexto no qual se reproduzem, sendo que, nas redes sociais virtuais, não se pode perder de vista o contexto que envolve as suas fronteiras espaço-temporais e a copresença dos atores caracterizados por uma diversidade de linguagens e veículos de comunicação.

Com base em tais reflexões, adquire relevância o questionamento deste estudo: **como ocorre o processo de estruturação de redes sociais virtuais organizacionais?**

A presente pesquisa objetiva compreender o processo de estruturação de redes sociais virtuais organizacionais, tendo como objetivos específicos:

- (a) contribuir para o desenvolvimento de uma abordagem de redes sociais virtuais organizacionais através da Teoria da Estruturação de Giddens (2009);
- (b) identificar a estrutura das redes sociais virtuais organizacionais;

(c) investigar como as redes sociais virtuais organizacionais são (re) construídas a partir das interações que nelas ocorrem;

(d) descrever as práticas resultantes das redes sociais virtuais organizacionais.

Compreender as redes envolve investigar de que maneira os participantes organizam-se e mobilizam-se para integrá-las; as alterações estruturais que ocorrem nelas, bem como as suas motivações. Para tanto, é preciso discutir como os integrantes da rede lidam mediante as orientações e as normas da organização, analisar as relações de poder existentes e os movimentos na rede (formação de agregações e rompimentos) que podem levá-la à continuidade e à descontinuidade, observando o contexto cultural e social em que se encontra inserida (KILDUFF e TSAI, 2003). Com base nessas ideias, os objetivos enunciados levarão a resultados com certas especificidades, visto que as Universidades são burocracias fundamentadas em uma estrutura colegiada, com decisões participativas em discussões amplas e abertas (ABREU *et al.*, 2001).

O interesse pelo estudo das redes sociais virtuais organizacionais emergiu como decorrência do crescimento de ferramentas tecnológicas que possibilitam que essas redes sejam consideradas um fenômeno da atualidade, adquirindo um importante papel na sociedade contemporânea (UGARTE, 2009); e da participação da autora em redes sociais virtuais organizacionais.

Neste sentido, destaca-se, na presente oportunidade, que a pesquisadora e o orientador da tese são membros da organização investigada, uma instituição de ensino superior que incentiva e permite a formação espontânea ou formal de redes sociais virtuais. Este fator propiciou vivenciá-las, bem como o campo de pesquisa, por um longo período, através de um estudo de caso múltiplo que utilizou três fontes de evidência: observação, entrevistas e análise documental.

Foram estudadas tais redes sociais virtuais estruturadas sob a forma de Fóruns de discussão e deliberação, que tinham como objeto os cursos de graduação de diferentes áreas de conhecimento da organização. As discussões expostas buscam evidenciar os principais aspectos que guiam e denotam a relevância da presente pesquisa, valendo-se do estudo das redes sociais virtuais organizacionais e o uso da Teoria da Estruturação para investigá-las.

Para atender aos propósitos elencados, esta pesquisa encontra-se organizada em sete capítulos, iniciando pela Introdução que apresenta o estudo e indica os objetivos e as

justificativas que lhe dão sustentação. O delineamento teórico é apresentado em dois capítulos: o primeiro disserta sobre a Teoria da Estruturação de Giddens, ressaltando os principais elementos que norteiam a investigação; o segundo aborda as redes sociais virtuais, bem como as especificidades das redes organizacionais, sendo finalizado através das discussões das aproximações teóricas entre a Teoria da Estruturação e as redes sociais virtuais organizacionais. O quarto capítulo demonstra os procedimentos metodológicos empregados para a realização dos estudos de caso, a partir de uma pesquisa qualitativa, e descreve o ambiente organizacional da pesquisa. O capítulo cinco apresenta e caracteriza os três casos de redes sociais virtuais organizacionais investigados por meio de observações, entrevistas e análise de documentos. No capítulo seguinte, é descrito o processo de estruturação das redes sociais virtuais organizacionais a partir dos elementos da Teoria da Estruturação destacados no referencial teórico e com base nas reflexões apresentadas no capítulo cinco. Nas considerações finais, são apresentadas as discussões que tratam das conclusões e contribuições acadêmicas e práticas convergentes ao proposto neste estudo.

## 2 TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO

A escolha da Teoria da Estruturação, de Anthony Giddens, como literatura de base desta pesquisa advém da ideia de que algumas abordagens teóricas mostram-se limitadas frente à tentativa de compreender as organizações, desconsiderando, neste aspecto, a dinâmica e a ambiguidade organizacional.

A Teoria da Estruturação é considerada um referencial válido para o entendimento de múltiplos fenômenos nas organizações, possibilitando melhor abranger as mudanças tecnológicas e o seu papel na representação e na construção da realidade organizacional (ORLIKOWSKI, 1992; POZZEBON; PINSONNEAULT, 2005; JONES; KARSTEN, 2008).

Assim sendo, busca-se um olhar diferenciado para os artefatos tecnológicos, visto que os estudos brasileiros em TIC ainda evidenciam uma supremacia de investigações suportadas por abordagens funcionalistas (DINIZ *et al.*, 2006). Os autores indicam que a preponderância da visão tecnicista tem restringido a observação dos fenômenos tecnológicos, sendo que poucas pesquisas nacionais utilizam teorias que adequadamente incluem os aspectos sociais e culturais tão presentes nas redes sociais virtuais.

Luvizan (2009) atenta que, nos anos 80, a partir da incorporação das ideias de construção social, advindas da sociologia, os estudos passaram a ter visões menos simplistas e determinísticas da TIC nas organizações. Para a autora, a Teoria da Estruturação influenciou uma vertente teórica que incorpora a agência, a estrutura e a dinâmica que as constitui, considerando que, essa teoria contribui para a compreensão das influências recíprocas entre as ações dos indivíduos e as instituições sociais, num processo mutuamente constitutivo (POZZEBON; PINSONNEAULT, 2001).

A partir dessas questões, realizou-se um levantamento da produção científica nacional que adotou a Teoria de Giddens nas pesquisas em TIC. Foram consultados os principais eventos nacionais e periódicos para a área de Administração<sup>3</sup>, complementando-

---

<sup>3</sup> Eventos e periódicos consultados, selecionados com base no Qualis/Capes: Encontro Nacional da ANPAD (EnANPAD); Encontro de Administração da Informação (EnADI); Revista de Administração Contemporânea (RAC), RAC eletrônica, *Brazilian Administration Review* (BAR), Revista de Administração de Empresas (RAE), RAE eletrônica, Revista Eletrônica de Administração (REAd), Organizações & Sociedade (O&S), Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), Revista de Ciências da Administração (Revista do CAD); Revista de Administração Mackenzie (RAM); Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (RCSTI/JISTEM); Revista Eletrônica de Sistemas de Informação (RESI).

os com uma busca na internet. Foram identificados 14 artigos que tratavam de ambas temáticas (tecnologia e Teoria da Estruturação), a maioria composta por ensaios teóricos; somente cinco apresentavam pesquisas empíricas e utilizavam a TE indiretamente como referencial conceitual para análise dos dados, pois aplicaram modelos provenientes dos conceitos da Teoria de Giddens (CÁNEPA; BRODBECK; FETZNER, 2008; DINIZ; POZZEBON; JAYO, 2009). Além disso, a Teoria da Estruturação foi frequentemente empregada para conceituar a tecnologia na pesquisa e, para isso, muitos autores partiram do modelo estruturacional da tecnologia de Orlikowski (1992) que aponta a dualidade da tecnologia (CASTELLANI; REINHARD; ZWICKER, 1998; RODRIGUES FILHO; SILVA, 2001; RODRIGUES FILHO; 2003; DOLCI *et al.*, 2004; DOLCI; BECKER, 2007).

O panorama dos estudos brasileiros elencados viabilizou a comparação com publicações internacionais, através das pesquisas de Pozzebon e Pinsonneault (2005), os quais estudaram publicações entre 1990 e 2002, analisando 32 trabalhos; e de Jones e Karsten (2008) que examinaram 331 artigos, veiculados entre 1983 e 2004, que usaram a TE nas pesquisas em TIC.

Constatou-se que, além da profusão de artigos, os principais tópicos abordados foram: a rejeição de abordagens exclusivamente positivistas e interpretativistas, a visão da estrutura como uma ordem virtual de transformação, os atores conhecedores de suas ações e continuamente refletindo sobre a sua conduta, e as questões sociais como necessariamente contextuais. Os objetos estudados por essas pesquisas envolvem a comunicação mediada por computador, os sistemas de *groupware*, os times e as comunidades virtuais, a gestão do conhecimento e os sistemas de informação.

As temáticas – tópicos e objetos – revelam algumas semelhanças entre os estudos internacionais e nacionais em TIC utilizando a TE, cabendo ressaltar a frequente investigação de tecnologias de internet e comunicação.

Jones e Karsten (2008) criticam que muitos estudos não usam diretamente a Teoria da Estruturação em sua formulação original, empregando ideias de outros modelos e teorias sobrevivendo da Teoria de Giddens, por exemplo: o Modelo Estruturacional da Tecnologia de Orlikowski (1992); a Teoria da Estruturação Adaptativa de DeSanctis e Poole (1994); a Teoria da Tecnologia na Prática de Orlikowski (2000); e o *Multilevel Framework* de Pozzebon, Diniz e Jayo (2009). A aplicação de modelos e teorias derivativos da Teoria da Estruturação também foi constatada na análise dos estudos brasileiros, conforme anteriormente indicado.

O propósito do presente estudo não é discutir as abordagens que têm utilizado a Teoria da Estruturação para focar questões organizacionais, mas aplicar a TE (em sua essência) nos estudos de redes sociais virtuais organizacionais. Corroborando esse posicionamento, Jones e Karsten (2008) reforçam a necessidade de maior engajamento com as ideias de Giddens, não se embasando em modelos e teorias construídas a partir da Teoria da Estruturação. Na concepção dos autores, essa Teoria é potencialmente útil para investigar as práticas de trabalho que adotam a TIC em contextos emergentes, ou a observação sobre como a tecnologia é utilizada para exercer poder e legitimar certos resultados em detrimento de outros (POZZEBON; PINSONNEAULT, 2005; JONES; KARSTEN, 2008). Por conseguinte, esta teoria é empregada nesta pesquisa como corpo teórico para conceituar as redes sociais virtuais e estudá-las no ambiente organizacional.

Jones e Karsten (2008) afirmam que o uso da teoria social, na pesquisa em TIC, proporciona importantes oportunidades e uma contribuição substancial para o campo de estudos em tecnologia, ressaltando a utilidade da Teoria de Giddens. As investigações, que se valem da TE como base, evitam um determinismo, seja do tecnológico ou do social, pois a conceituação dinâmica da estrutura facilita o estudo da mudança nas organizações e na sociedade. Desse modo, destaca-se que existem grandes oportunidades para a pesquisa em TIC que se engaja compreensiva e criticamente com as ideias de Giddens (JONES; KARSTEN, 2008).

Kim (2000), por sua vez, ainda considera a tecnologia como um espaço em que a vida social e a interação alcançam novos significados e padrões. Por isso, acredita-se que as pesquisas devem considerar uma análise crítica quanto ao contexto social, cultural, histórico e político de uso de artefatos tecnológicos, sendo essencial ir além da sua compreensão como algo dado, estático. Nesse particular, Giddens (2009), ao abordar a Teoria da Estruturação de modo a discutir problemas fundamentais na área das ciências sociais de uma forma não convencional, forneceu uma discussão que se afasta da conceituação da estrutura como algo dado ou uma forma externa, desafiando posições teóricas estabelecidas e tradicionais (POZZEBON; PINSONNEAULT, 2005).

Assim sendo, em função das reflexões sobre elementos como dualidade da estrutura e as dimensões tempo e espaço, em que se observa o papel dos atores envolvidos em processos organizacionais e fenômenos de sociedade, a Teoria da Estruturação pode ser utilizada como arcabouço conceitual ou como ferramental epistemológico e metodológico

nas pesquisas sobre redes sociais virtuais, expandindo e aprofundando o olhar do pesquisador.

Dessa forma, a estruturação é entendida como o conjunto de condições que direciona a continuidade ou a transformação de estruturas e, portanto, a reprodução de sistemas sociais que compreendem “as relações produzidas entre atores ou coletividades, organizadas como práticas sociais regulares” (GIDDENS, 2009, p.29). O autor assume as práticas sociais como formas de interação, que envolvem a comunicação de significado, ressaltando que os atores comprometidos na ação são conscientes e conhecedores das suas práticas, mesmo que os resultados sejam inesperados, evidenciando a intencionalidade da ação e das suas consequências.

Luvizan (2009) salienta que a estruturação pressupõe que as ações dos indivíduos modelam e são modeladas pelas estruturas institucionais em uma relação recursiva, rompendo com visões deterministas, uma vez que admite que os indivíduos sejam influenciados pelos padrões vigentes, porém, ao mesmo tempo, podem alterá-los, reforçá-los, mantê-los ou destruí-los.

A estruturação abarca o modo e as condições sob as quais as estruturas existem e transformam-se através do sistema social, que compreende o conjunto de atividades e relações dos atores reproduzidas no tempo e no espaço, constituindo estruturas que pertencem às coletividades (GIDDENS, 2009). Portanto, a estruturação pode ser entendida como o relacionamento recursivo e interativo de influência mútua entre ação e estrutura (AVGEROU, 2002).

A Teoria da Estruturação 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). O autor pondera que a estrutura é o que dá forma e molda a vida social, mas não é, em si, a forma ou o formato, que somente existe nas (e através das) atividades dos agentes humanos. Abstratamente, a estrutura pode ser conceituada como dois aspectos de regras: elementos normativos e códigos de significação. Do mesmo modo, os recursos também são de duas naturezas: os recursos impositivos, decorrentes da coordenação da atividade dos agentes humanos, e os alocativos, que derivam do controle de aspectos do mundo material.

A estrutura é a prática situada e incorpora uma noção processual, posto que se refere às práticas padronizadas e recorrentes em um determinado espaço e tempo (BERTILSSON, 1984). Giddens (2009) reformula as noções de estrutura e agência, enfatizando que a ação, ao mesmo tempo em que apresenta aspectos fortemente rotinizados e condicionados pelas estruturas culturais existentes, cria e recria as estruturas através da representação dos processos (WALSHAM, 1995).

As propriedades estruturais, na medida em que permitem e condicionam a ação humana, são reproduzidas pelos atores (NIEDERMAN; *et al.*, 2009). Neste sentido, percebe-se que a relação dual entre ação e estrutura é discutida por meio de um processo dinâmico de (re) construção da vida social, em que a relação entre agência e estrutura é uma questão complexa em teoria social.

A agência<sup>4</sup>, neste caso, é vista como fluxos ou padrões contínuos das ações dos indivíduos, e não como intenções dos atores em fazer algo, e a ação, por sua vez, remete à concepção de rotina, condicionada pelas estruturas culturais, em que cria e recria as estruturas através da representação das ações e dos processos (POZZEBON e PINSONNEAULT, 2005). É pertinente salientar que as estruturas acontecem a partir das práticas sociais que, por sua vez, são definidas ou ocorrem segundo padrões de regularidade ou expectativas recíprocas entre atores sociais (BASKERVILLE; LAND, 2004; RODRIGUES, 2008).

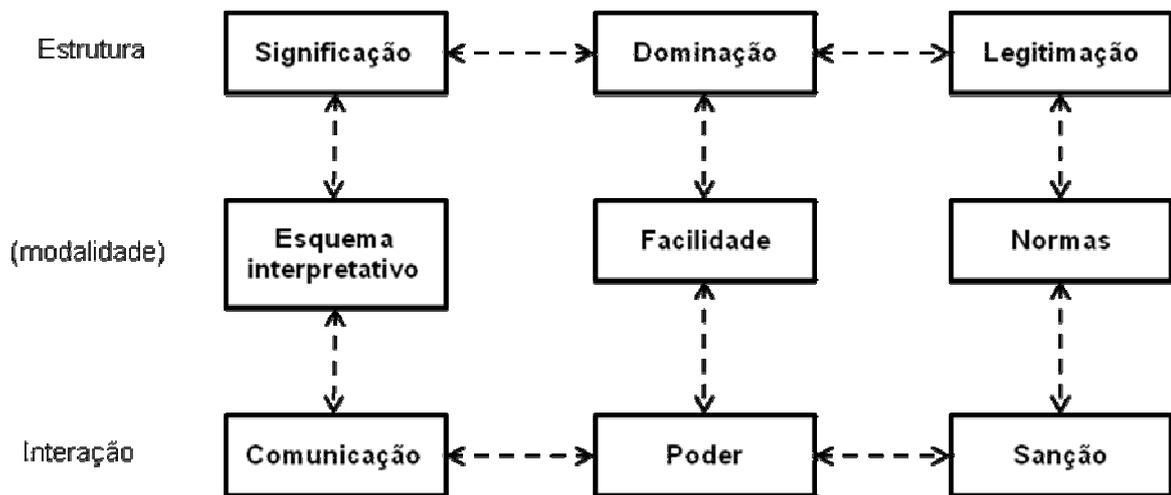
As relações entre organizações e atores sociais não representam apenas uma estrutura resultante de suas atividades, mas também definem e delimitam as possibilidades para a ação, numa perspectiva mais interativa e recíproca dos processos de institucionalização (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006). A Teoria da Estruturação incorpora a recursividade na análise da relação entre agência e estrutura em um contexto espaço-temporalmente delimitado (JONES; ORLIKOWSKI; MUNIR, 2004).

Junquillo (2003), ao discutir a dualidade da estrutura, salienta que Giddens enfatiza a interação humana como sendo composta de dimensões de comunicação, poder e sanção, as quais são mediadas por esquemas interpretativos, recursos e normas (Figura 1). O autor descreve que essa interação é condicionada, no nível de estrutura, pelas dimensões da

---

<sup>4</sup> Giddens associa agência à intencionalidade. Adotada esta ótica, ser um agente é atuar com propósito, o que implica em poder, no sentido de capacidade transformadora, que pressupõe relações regularizadas de autonomia e dependência entre atores ou coletividades em contexto de interação social.

significação, da dominação e da legitimação, ao mesmo tempo em que, no domínio da interação, é constituída a estrutura social. Como constituintes do processo de estruturação, fica evidente o vínculo entre a estrutura e a interação, através da intermediação de suas modalidades.



**Figura 1 - Dimensões da dualidade da estrutura**

Fonte: Giddens (2009, p. 34)

As modalidades da estruturação indicam a associação entre a ação humana (de interação) e a estrutura. As dimensões da estrutura compreendem a significação, a dominação e a legitimação; enquanto o domínio da interação envolve comunicação, poder e sanção. Essas modalidades são os esquemas interpretativos, as facilidades ou os recursos e as normas; de modo que servem de mediadoras entre a estrutura e a interação nos processos de produção e reprodução do social, sendo que os atores apoiam-se nelas para reproduzir os sistemas de interação e, com isso, reconstituir as suas propriedades estruturais (GIDDENS, 2009).

As modalidades da estruturação expressam a cognoscitividade dos agentes sociais em relação a cada dimensão da estrutura (JUNQUILHO, 2003). Os esquemas interpretativos expressam os conhecimentos dos atores sociais sobre a realidade, compartilhando, interpretando e comunicando significados nos processos de interação cotidiana. Os esquemas interpretativos, além disso, podem ser transformados na ação cotidiana, representando condicionamentos da dimensão estrutural, evidenciando significados de regras sociais, que informam, restringem e tornam possível a comunicação no nível da interação (GIDDENS, 2009). Para o autor, a cognoscitividade refere-se ao que os atores

sabem (creem) sobre as circunstâncias de sua ação e dos outros, apoiados na produção e reprodução dessa ação.

Os atores ou os agentes envolvidos na ação são conscientes e conhecedores de suas práticas, mesmo que os resultados sejam inesperados (GIDDENS, 2009). Acrescente-se que a estrutura existe, também, através 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 a sua forma de agir perante a vida social (JUNQUILHO, 2003). De acordo com o autor, tal reflexividade relaciona-se com a capacidade das pessoas observarem e entenderem, rotineiramente, o que fazem, enquanto o fazem.

A Teoria da Estruturação destaca que o uso dos saberes, compartilhados e comuns aos atores sociais quanto a circunstâncias de sua ação e dos outros, possibilita a produção e a reprodução da vida social, permitindo-lhes, do mesmo modo, dar significado às suas ações. Os padrões de ações e interações dos atores reflexivos tornam-se, ao longo do tempo, institucionalizados, formando as propriedades estruturais das organizações (ORLIKOWSKI, 1992). Essas propriedades, ao mesmo tempo em que propiciam e condicionam a ação humana, são reproduzidas pelos atores.

Os recursos são os meios utilizados pelos agentes para alcançar objetivos e resultados que lhes interessam, sendo através deles que o poder, na interação, é exercido, permitindo transformar a realidade. As normas evidenciam um conjunto de regras que condicionam e orientam a ação humana no domínio da interação, sendo que elas podem facilitar ou restringir as ações sociais (GIDDENS, 2009). As normas viabilizam a legitimação de uma determinada ordem e a sua sanção pelos agentes no domínio da interação, sendo responsáveis por comportamentos legitimados institucionalmente, reforçando ordens normativas na vida social cotidiana (JUNQUILHO, 2003).

A ação vincula-se ao conceito de poder, entendido como capacidade transformadora, ou seja, a habilidade de um agente para intervir numa dada realidade ou em determinados cenários, alterando-os de alguma maneira (JUNQUILHO, 2003). O poder efetiva-se através da operacionalização dos recursos pelos atores. Junquilha (2003) destaca que os sistemas sociais produzem e reproduzem formas de dominação que são regularizadas ao longo do tempo e do espaço. Entretanto, a discussão quanto a relações de dominação não se refere à total dependência dos agentes, mas também demonstra a autonomia e a possibilidade dos

menos poderosos influenciarem a ação dos mais poderosos, à medida que dispõem de determinados recursos, o que Giddens (2009) denomina de dialética do controle.

Outra questão essencial na Teoria da Estruturação é o contexto em que a ação e a estrutura acontecem, ou seja, o espaço e o tempo que as envolve, reforçando, neste ponto, que as dimensões culturais não podem ser desconsideradas. As práticas sociais (re) produzem formas de dominação que são regularizadas no decorrer do tempo e do espaço, e esse contexto em que a ação e a estrutura efetivam-se é outra questão essencial na Teoria da Estruturação (JUNQUILHO, 2003).

O entendimento dos processos de estruturação perpassa a compreensão do conhecimento sobre como os atores pensam o tempo e o espaço em que estão envolvidos, assim como articulam essa concepção com as 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.

A noção de tempo e espaço é uma relevante característica para a compreensão das propriedades dos sistemas sociais, incluindo a maneira como as pessoas conceituam o tempo e o espaço e como elas organizam-se nessas dimensões. “A noção de tempo-espaço nas organizações muda com a evolução do pensamento e do que ele produz, sejam tecnologias, sejam relações” (VERGARA; VIEIRA, 2005, p. 116).

Giddens (2009) observa a importância do estudo do contexto institucionalizado, dos padrões de interação entre tempo e espaço, os quais devem ser considerados como inerentes da reprodução social. Vergara e Vieira (2005, p.116) destacam que tempo e espaço formam um unidade, um não é independente do outro, e vão se construindo, sendo “uma categoria bastante útil, pois é no tempo-espaço que estruturas, processos, tomadas de decisão, modelos de gestão, tecnológicas, poder, enfim as tradicionais categorias de análise ocorrem”.

Pozzebon e Pinsonneault (2005) asseveram que enquanto as propriedades estruturais das sociedades e dos sistemas sociais são reais, elas não possuem existência física e dependem das regularidades de reprodução social. Considerando-se, nesse aspecto, que o domínio dos estudos das ciências sociais constitui-se de práticas sociais ordenadas através do espaço e do tempo (GIDDENS, 2009).

Portanto, a regularidade e a ordem dos sistemas sociais, para a Teoria da Estruturação, abrangem como eles reproduzem-se no tempo e espaço, incorporando e integrando presença e ausência (JONES; ORLIKOWSKI; MUNIR, 2004).

As práticas organizacionais são ações regularizadas e recorrentes de atores sociais que continuamente constroem e reconstróem um sistema social espaço-temporal (GIDDENS, 2009). O autor agrega que o termo cotidiano indica o caráter rotinizado da vida social ao longo do tempo e do espaço, sinalizando recursividade das ações. Giddens (2009) ainda assinala que os locais não são apenas lugares, mas cenários de interação, influenciando os encontros e sendo influenciado por eles. A definição dos limites das fronteiras espaço-temporais reside na interpretação das escolhas e da cultura dos atores organizacionais (GHERARDI; STRATI, 1988).

A partir dessas discussões, ressalta-se que a TE permite que as organizações sejam estudadas como lugares em que a sociedade é construída e reconstruída, o que faz com que se constituam com base em realidades sociais, possibilitando que os fenômenos organizacionais sejam analisados tomando a sua estruturação como a produção e a reprodução de um sistema social, mediante o uso das regras e dos recursos dos membros em interação (ROBERTS; GRABOWSKI, 2004).

Assim sendo, a Teoria da Estruturação tem um importante papel na presente pesquisa, servindo de referencial para a compreensão da estruturação das redes sociais virtuais organizacionais, que serão tratadas no próximo capítulo.

### 3 REDES SOCIAIS VIRTUAIS

A ideia de que se vive um tempo de mudanças advindas das redes sociais virtuais é comum e difundida, embora poucos saibam exatamente do que se tratam (UGARTE, 2008). Segundo o autor, as redes e a interação entre as pessoas já existem há muito tempo, contudo, emergiram dois novos elementos relacionados a essa questão: a internet, representando uma nova esfera de relação social; e o surgimento de uma ampla literatura sobre redes aplicada a todos os campos do conhecimento. Corroborando com este pensamento, Barabási (2003) ressalta que a conexão de uns com os outros sempre ocorreu, e que, apenas recentemente, compreende-se melhor de que maneira as dinâmicas de redes desenvolvem-se.

Castells (1999), por sua vez, assume que as redes são conjuntos de nós interconectados, sendo que as redes sociais são relações e interações entre indivíduos, e que possibilitam a difusão de informações, ideias e influências (KEMPE; KLEINBERG; TARDOS, 2003). Primo (2009) acresce que um nó pode ser um equipamento, uma pessoa, um grupo, uma organização, um aeroporto, e o que diferencia uma rede social são os laços sociais existentes entre pessoas.

As redes sociais virtuais são consideradas uma composição social formada por indivíduos ou organizações que estão interligados por um ou mais tipos de interdependência, que se efetivam em uma interação mediada por tecnologias de informação e comunicação (GARTON; HAYTHORNTHWAITE; WELLMAN, 1999; SANGWAN; GUAN; SIGUAW, 2009). As tecnologias de informação e comunicação transformaram o trabalho e as estruturas de poder, propiciando que relacionamentos sociais ultrapassem os limites espaciais e temporais (PRIMO, 2009).

As conexões, nas redes sociais virtuais, têm como principal diferença das demais redes sociais o fato de parte das interações ocorrerem, também, através da mediação de TIC (AGUIAR, 2006). Markham (2004) caracteriza a Internet como ferramenta, lugar e modo de ser, discutindo que a fronteira entre esses três conceitos são permeáveis, além de observáveis alternada ou simultaneamente. Como ferramenta, o olhar para a internet abarca as suas funções de recuperar ou transmitir informação e conectar pessoas; como lugar denota ser um espaço social constituído e mediado pelas interações, o qual serve de

contexto de pesquisa; como modo de ser, significa entendê-la como mediadora e moderadora das experiências humanas (MARKHAM, 2004).

Salienta-se ainda que as redes sociais não surgiram com as novas TIC. Elas são caracterizadas por pessoas interagindo e não apenas compreendidas como ferramentas; redes de comunicação e não de informação; ambientes de interação e não de participação (FRANCO, 2011b). Mais do que estruturas de relações, as redes sociais são modos de interação que sempre acarretam algum tipo de mudança concreta na vida dos indivíduos, no coletivo e/ou nas organizações envolvidas (AGUIAR, 2006).

As redes sociais vinculam-se a pessoas e relacionamento entre pessoas, e não somente com tecnologias e computadores, a sua essência é a comunicação, enquanto as tecnologias são elementos que facilitam as interações e o compartilhamento comunicacional (GABRIEL, 2010). Neste sentido, Recuero (2009) ressalta que são as pessoas constroem as redes. Portanto, nenhuma tecnologia por si só promove a existência de redes sociais virtuais, bem como a concretização da colaboração, haja vista que esta atitude também está relacionada a questões culturais disseminadas no contexto em que a rede se efetiva. Uma mesma rede social virtual pode materializar-se através de diferentes tecnologias, que se configuram como espaços de interação e de suporte às ações dos atores.

Franco (2009) reforça essa questão, indicando que, ao tratar de redes sociais, o nome já sinaliza que são sociais e não redes digitais, mesmo que utilizem tecnologia para estabelecer-se. A tecnologia serve de instrumento de efetivação da rede social no ambiente virtual, tendo a Internet como principal tecnologia de suporte. No entanto, a relação entre as redes sociais e a internet vem se estreitando, pois as TIC trouxeram velocidade, interatividade, pró-atividade dos atores e das organizações que se movem em redes (SANTALIESTRA, 2007).

Levy (1999) descreve a Internet como a infraestrutura material da comunicação digital, incluindo o universo de informações que abriga, bem como aqueles que a navegam e a alimentam, admitindo diversos processos de troca de informação. A Internet é um mecanismo de difusão de informações e de colaboração, que possibilita a interação de indivíduos independente da localização geográfica (LEINER; *et al.*, 2003). O papel da tecnologia de suporte às redes é configurar-se como um facilitador das interações, articulando os atores e tornando visíveis suas “conexões” (CORREIA NETO; SILVA; FONSECA, 2011).

Sabe-se da existência de inúmeras ferramentas tecnológicas para a efetivação das redes virtuais, as quais têm se diversificado nos últimos tempos, uma vez que se presencia o crescimento dos *sites* de relacionamento ou *softwares* sociais (como Twitter, Orkut, Facebook, MySpace, LinkedIn, Weblogs, Fotologs, etc.). Observando-se, ademais, a existência de comunicadores de mensagens instantâneas (MSN, Skype, Google Talk, etc.), *e-mails* ou correio eletrônico, *groupware*, *chats*, ferramentas de textos colaborativos, fóruns de discussão, videoconferências e intranets, entre outros.

A tecnologia tem um significativo papel de “facilitar e favorecer a interação das pessoas e a criação e compartilhamento de conteúdo” (GABRIEL, 2010, p.202). A mesma autora constata que existe confusão entre as redes sociais e as suas tecnologias de suporte (algumas conhecidas como mídias sociais), pois entende que *sites* como Orkut, Facebook, Twitter, etc. não são redes sociais, mas plataformas utilizadas pelas pessoas para interagirem e constituírem as redes.

As tecnologias de suporte às redes sociais virtuais têm se alterado muito rapidamente, surgindo constantemente novos mecanismos tecnológicos. Dessa forma, os exemplos anteriormente apresentados indicam algumas TIC disponíveis que permitem a interação social, ratificando a variedade de ferramentas disponíveis.

As redes sociais, virtuais ou não, acarretam em um novo padrão de organização, mais distribuído do que centralizado (FRANCO, 2009). Castells (2003) compreende as redes como um instrumento de organização, ação coletiva e construção de significado, apontando duas características fundamentais: a primeira envolve o valor da comunicação livre e horizontal; e a segunda trata da formação autônoma desses espaços, que proporciona a possibilidade dos atores encontrarem a sua destinação (papel) nas redes.

Diferentes são as formas de ligação entre os atores, sejam elas espontâneas, através de alguma afinidade social ou profissional, sejam elas hierárquicas e transacionais (MATHEUS; SILVA, 2006). Correia Neto, Silva e Fonseca (2011) consideram ainda que as redes podem ser motivadas por empatia, conveniência e/ou convergência de interesses, sejam elas abertas ou organizacionais.

Neste sentido, é importante diferenciar as redes sociais virtuais abertas e as redes sociais virtuais organizacionais, pois as segundas estabelecem-se com uma amplitude e em um contexto de atuação específico, em que as TIC, em muitos casos, são utilizadas como suporte ao trabalho. Além disso,

as redes sociais abertas – como as que se formam espontaneamente nas relações cotidianas, mediadas ou não por TICs –, são mais flexíveis e não deterministas do que redes organizacionais, sujeitas a diferentes graus de formalização, conforme o perfil dos participantes e dos seus objetivos estratégicos e táticos (AGUIAR, 2006, p. 12).

De acordo com a autora, nas redes espontâneas, como é o caso das redes abertas, as ações comunicativas que “animam” as interações costumam ser mais abrangentes do que as estimuladas em uma rede orientada por objetivos institucionais.

Na próxima seção, serão discutidas as peculiaridades e as características das redes sociais virtuais organizacionais, foco de análise desta pesquisa.

### 3.1 REDES SOCIAIS VIRTUAIS ORGANIZACIONAIS

As redes sociais virtuais organizacionais são espaços de colaboração e interação entre os membros de uma organização. Muitas vezes, as organizações transferem para as suas redes as características tecnológicas de redes sociais virtuais abertas, incentivando a colaboração entre os atores e a troca de conhecimento (DIMICCO; *et al.*, 2008; CORREIA NETO; SILVA; FONSECA, 2011).

Contudo, Franco (2011a) indica que as redes sociais organizacionais podem ter dificuldade de se estabelecer, sugerindo que as organizações foram desenhadas, historicamente, para direcionar e disciplinar a interação e não para deixá-la 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 a horizontalidade das relações, a negociação entre os atores e a colaboração (SANTALIESTRA, 2007).

Franco (2011a) avalia que as redes sociais organizacionais não podem ter a adesão compulsória, pois são ambientes de liberdade e voluntariado, caso contrário, os atores podem interagir somente quando forem mandados. O autor também ressalva que se deve ter cuidado com redes que tenham escopo e finalidade prefixados, fato que poderá

determinar o início e o fim da rede. Enquanto isso, Aguiar (2006, p.12) reforça que “as redes sociais tendem a ser abertas à participação (por afinidades) e não deterministas nos seus fins (que podem ir sendo modificados ao sabor dos acontecimentos, porém mantendo a motivação inicial que gerou a rede)”.

As redes sociais virtuais proporcionam que os atores expandam o contexto e as fronteiras organizacionais de modo a colaborarem mais eficientemente, acarretando mudanças para o trabalho e para a comunicação entre as pessoas, resultando em um novo desenho organizacional (ORLIKOWSKI, *et al.*, 1995). DiMicco, *et al.* (2008) discorrem sobre as motivações para estabelecer-se redes sociais no trabalho, esclarecendo que elas auxiliam os atores a aproximarem-se e constituírem laços com colegas que ainda não conhecem.

Ayres (2001) menciona alguns princípios das redes de cunho organizacional que podem ser contemplados quando observadas as redes sociais virtuais, quais sejam: a existência de um propósito unificador e de um conjunto de valores compartilhado pelos participantes, de forma esclarecedora, democrática e explícita; os participantes são independentes, automotivados e integram a rede por vontade própria; as interligações são voluntárias, os atores relacionam-se e realizam tarefas de forma voluntária e automotivada, podendo escolher os seus interlocutores e optar por trabalhar em projetos que os ajudem a cumprir os seus objetivos pessoais e organizacionais. A autora ainda cita: as redes possuem uma multiplicidade de líderes, que assumem e mantêm compromissos, e também sabem atuar como seguidores (aceitam ser liderados), existindo descentralização, independência, diversidade e fluidez de lideranças, características que atestam a autenticidade de uma rede que visa à transposição de fronteiras; por fim, as redes pressupõem a interligação e a transposição de fronteiras (sejam geográficas, hierárquicas, sociais ou políticas).

As redes sociais nas organizações focam em objetivos como a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento e a integração ou a complementaridade entre os atores sociais (ZANCAN, 2008). As tecnologias da informação e comunicação, que suportam as redes sociais virtuais nas organizações, são baseadas em ferramentas de comunicação e, também, em mecanismos que permitem a colaboração e a coordenação dos diversos atores, favorecendo a realização do trabalho em grupo.

Nas redes organizacionais, a tecnologia favorece, além da interação, o compartilhamento de trabalhos, projetos, ideias, informações e opiniões (KEMPE; KLEINBERG; TARDOS, 2003; PEREIRA; BELLINI, 2008). Essas redes podem ser vistas como

instrumentos de compartilhamento e gerenciamento do conhecimento (LIN, 2006; COSTA *et al.*, 2009). Adotada tal ótica, Schröder (2006) apresenta as comunidades de prática como um exemplo de redes sociais virtuais organizacionais.

Christopoulos (2008) analisa que as comunidades de prática podem ser concebidas como elementos integrantes de uma rede, sendo consideradas formas de operacionalizar as redes, que são estabelecidas por relações horizontais, através da participação de seus membros e do trabalho colaborativo. As comunidades de prática caracterizam-se como um arranjo de pessoas que se organizam, compartilhando empreendimentos e aprofundando conhecimento e prática em uma área (CHRISTOPOULOS; DINIZ, 2008). Nesses arranjos, são compartilhados problemas, preocupações ou uma paixão sobre determinado assunto, aprofundando esse conhecimento e interagindo continuamente (WENGER, 1998).

Na presente pesquisa, optou-se por utilizar a noção de redes sociais ao invés de comunidades de prática, haja vista que se considera esse conceito mais amplo, sinalizando a possibilidade de formação de redes com o intuito de integrar as pessoas, sem que necessariamente ocorra compartilhamento de conhecimentos específicos. Além disso, a escolha operou-se porque, nas redes estudadas, por mais que as pessoas sejam agrupadas por aproximações de áreas, não existem temáticas específicas para discussão e a interação pode existir somente como elemento de aproximação entre os atores.

Nas redes sociais virtuais organizacionais, não existem limitações quanto ao tipo de conteúdo que pode ser compartilhado (DIMICCO; *et al.*, 2008), além de não existir, necessariamente, uma interação contínua e um empreendimento comum, conforme são caracterizadas as comunidades de prática. Essas situações ocorrem somente quando a rede tem objetivos específicos de trabalho.

Ayres (2001) registra que uma rede organizacional vai além da simples troca de informações a respeito dos trabalhos que um grupo realiza isoladamente, significando efetivas, conjuntamente, ações concretas que modificam as organizações, auxiliando-as a alcançar os seus objetivos.

Muitas das interações nas redes virtuais organizacionais ocorrem em grupos formalmente constituídos, ou seja, o seu funcionamento está determinado internamente na organização e é voltado para uma tarefa concreta e objetiva, a qual foi conscientemente definida. Vieira (2007) denominou-os grupos de trabalho, que podem desenvolver-se e realizar as suas ações através das tecnologias de redes sociais virtuais. Nesses grupos de

trabalho, as pessoas desempenham papéis claramente definidos com base nas atividades a serem realizadas. Entretanto, podem existir redes que se formam espontaneamente na organização. Normalmente, esse tipo de rede social virtual surge através da discussão de ideias e opiniões, podendo iniciar por uma simples troca de e-mails. As redes sociais virtuais organizacionais, ademais, não podem ser fechadas, devendo favorecer a articulação dos atores com outras redes e com atores de outras redes, pois a organização não é uma unidade isolada (FRANCO, 2011a).

As redes sociais possuem capacidade de expansão ilimitada a partir da integração de novos participantes, desde que eles consigam comunicar-se dentro da rede (CASTELLS, 1999). Aguiar (2006), porém, contesta essa visão, indicando que a dinâmica das redes é mais complexa e não necessariamente evolutiva, pois elas podem encolher, perdendo nós em seu percurso sem perder a identidade, ou vivenciar alterações qualitativas quanto aos vínculos existentes entre os atores.

As redes sociais possuem elos invisíveis que também circulam informação e conhecimento e possibilitam a sua expansão. Desse modo, as redes detêm uma face visível e outra invisível: a primeira é observável a partir dos registros das trocas efetuadas ou pelo território delimitado, enquanto a segunda advém do potencial multiplicador de cada ator para fora do seu ambiente (AGUIAR, 2006). Com base nessas questões, a autora adverte que não é possível controlar todas as interações que surgem nas redes (mesmo em redes não-espontâneas, orientadas por objetivos pré-definidos institucionalmente) denotando a dificuldade de planejar a rede, mesmo que ela tenha objetivos e limites definidos *a priori*.

Santaliestra (2007) cita como características das redes sociais: existência de objetivos ou causas comuns aos participantes; convivência com o diferente (tempos, atores, culturas e processos heterogêneos); circulação de informações; produção de conhecimentos; articulação; participação; colaboração; cooperação; horizontalidade nas relações e não-hierarquização; socialização do poder; negociação.

As redes sociais virtuais organizacionais podem definir uma agenda que compreende um plano, que norteia as atividades do grupo, das quais emergem estruturas ou conjuntos de estruturas entre os membros e os seus patrocinadores que, neste caso, é a organização (NIEDERMAN; *et al.*, 2008). Os autores agregam que o propósito da agenda é fornecer um conjunto de objetivos e procedimentos que orientam o grupo ao longo do tempo, e sua

definição é coletiva, influenciada pelo contexto, a qual pode ser abandonada totalmente, ou em partes, conforme as interações efetivam-se na rede.

As redes sociais possuem uma temática geral que serve de motivação e aglutinação dos membros e que pode desdobrar-se em subtemas que emergem do desenvolvimento do grupo e que são definidos a partir dos interesses dos atores (AGUIAR, 2006). Além disso, Aguiar (2006, p.15-16) considera:

A horizontalidade das interconexões e do fluxo de informações – enfatizada como a marca registrada da rede – não é condição suficiente para garantir a plena participação nem a efetiva democratização dos processos decisórios, que dependem também da qualidade dos vínculos estabelecidos entre os participantes e dos conteúdos mobilizadores que circulam pela rede.

Grossetti (2009) pondera que os vínculos nas redes não são conexões eternas entre entidades fixas. A configuração em rede é característica do ser humano, pois ele estabelece agrupamentos com os seus pares, definindo relações de trabalho, de amizade, enfim, relações de interesses que se desenvolvem e modificam conforme a trajetória (CORREIA NETO; SILVA; FONSECA, 2011). Os autores mencionados acrescentam que as redes sociais são utilizadas para compartilhar informações e experiências, a partir das relações entre os atores que as integram.

As redes sociais virtuais possibilitam o desenvolvimento de relacionamentos horizontais e não hierárquicos entre os participantes, conectados a partir do compartilhamento de objetivos e valores comuns. Assim compreendidas, nas redes sociais, as pessoas compartilham afinidades e interesses comuns, além de muitas ferramentas estarem voltadas para vínculos afetivos e amizades (DIMICCO; *et al.*, 2008).

Muitas redes sociais virtuais implementam funcionalidades que reforçam o conceito de comunidades. As comunidades virtuais representam um conjunto de atores mais próximos entre si dentro da rede e, na maioria dos casos, são voltadas para a discussão de assuntos específicos, mais focados em determinado tema e/ou situação (CUMMINGS; BUTLER; KRAUT, 2002; LIN, 2008). Wellman (2001) reforça que, nas comunidades, as relações sociais são mais fortes do que na rede como um todo, podendo ser uma parte da rede social.

Muitas dessas comunidades são públicas, admitindo a adesão de novos membros sem necessariamente o aceite do “criador” da mesma. Além disso, algumas redes virtuais

propiciam que as pessoas comuniquem-se no anonimato, o que faz com que diversos participantes, ao se manifestarem, deixem de se comprometer com as suas opiniões.

Algumas características são evidentes das redes sociais virtuais, como é o caso da possibilidade dos membros estarem dispersos geograficamente enquanto participam de ações sociais comuns entre eles (SZABÓ; SILVA, 2007; SANGWAN; GUAN; SIGUAW, 2009). Trata-se de um importante atributo das redes virtuais, pois deixa de ser necessária a proximidade física entre os atores para que possam interagir. Assim, as dimensões tempo e espaço têm suas ligações reforçadas por teias de TIC (MAZNEVSKI; CHUDOBA, 2000).

A TIC permite maior amplitude espaço-temporal, além de acelerar a noção de tempo, o que acarreta em uma instantaneidade nas interações, principalmente quando ocorrem em ferramentas que proporcionam comunicações síncronas. As ferramentas tecnológicas possibilitam que a comunicação efetive-se de forma síncrona ou assíncrona, diferenciando-se pelo tempo de espera da resposta da mensagem (RIVA; GALIMBERTI, 1998).

A estrutura e a dinâmica de uma rede dependem dos perfis dos nós que a configuram, dos objetivos de ação coletiva que são propostos, e da qualidade, da intensidade e da frequência das interrelações (AGUIAR, 2006). A estrutura da rede envolve os seus elementos: nós, que compreendem os indivíduos e os atores em interação; e conexões, que representam os elos, os vínculos e os papéis exercidos, baseados em interesses, afinidades, objetivos táticos ou estratégicos, etc. (RECUERO, 2009).

As redes não devem ser consideradas outra forma de estrutura, mas quase uma não estrutura, pois parte de sua força reside na habilidade de se fazer e desfazer rapidamente (DUARTE; FREI, 2008). As conexões podem envolver uma série de interações entre os atores, as quais se caracterizam pelo conteúdo e pela direção, uma vez que os pares podem trocar diferentes tipos de informações (pessoais, de trabalho, sociais) de distintas formas (arquivos, imagens, etc.), fazendo com que as relações sejam variadas (GARTON; HAYTHORNTHWAITE; WELLMAN, 1999).

Nas redes sociais virtuais organizacionais, os atores podem ter papéis específicos definidos, de acordo com os objetivos e as tarefas a serem desempenhadas, o que não se dá em redes formadas espontaneamente, que surgem, muitas vezes, através da discussão de opiniões. Os papéis nas redes virtuais espontâneas são determinados à medida que a interação efetiva-se, e não previamente definidos com base nas ações a serem executadas, como no caso dos grupos de trabalho. Percebe-se, contudo, que, mesmo se tratando de

redes organizacionais, podem ser identificados grupos mais estruturados e outros mais abertos quanto às escolhas dos participantes, ao padrão das interações e aos assuntos a serem discutidos.

Outra questão que, de certo modo, pode interferir nos papéis dos atores na rede social virtual, alterando as hierarquias decisórias e as ações organizacionais, é a aceleração do tempo proporcionada pelo espaço cibernético. O meio virtual, por exemplo, traz certa instantaneidade, à medida que alguns procedimentos se horizontalizam e os documentos em papel perdem espaço para documentos digitais (VERGARA; VIEIRA, 2005).

A estruturação das redes, muitas vezes, efetiva-se a partir da definição de papéis, atribuições e relações entre os atores, existindo uma composição em termos de poder na rede que é definida através dos processos de estruturação e heterogeneização e de hierarquização e externalização (ZANCAN, 2008).

A dinâmica da rede é o processo de desenvolvimento das relações espaço-temporais que são estabelecidas, a qual pode ser observada no fluxo de informações entre os atores, no ritmo das interconexões (contínuo ou descontínuo, regular/periódico ou sazonal/eventual), no grau de participação dos integrantes das redes (frequência e qualidade da comunicação), nos efeitos das interações nos demais membros e no desenvolvimento da rede (AGUIAR, 2006).

A dinâmica das redes sociais virtuais nas organizações é condicionada pelos aspectos discutidos quanto à estrutura da rede e, também, pelo contexto organizacional e pelos seus elementos, tais como a estratégia, a infraestrutura e o trabalho que está sendo realizado em determinado momento (CROSS; PARKER, 2004). Desse modo, os grupos de trabalhos e as tecnologias de informação utilizadas (infraestrutura) por eles são importantes para entender o desenvolvimento das redes sociais virtuais no ambiente organizacional.

O comportamento dos integrantes das redes denota a existência de papéis, de modo que as regularidades nos padrões de relações e comportamentos permitem identificá-los empiricamente, ao mesmo tempo em que esses papéis não são denominados por um título e nem encontrados no desenho organizacional (GARTON; HAYTHORNTHWAITE; WELLMAN, 1999).

Marteletto (2001) contrapõe a impossibilidade de nominar os papéis nas redes e indica que cada ator pode desempenhar, com maior ou menor sucesso, vários e múltiplos papéis, flexíveis e interdependentes. Ao tentar descrevê-los, a autora refere que a

horizontalidade das relações e a ausência de estrutura hierarquia acarretam papéis com definições fluídas, não descartando a possibilidade de surgimento de outras adjetivações além das elencadas e instituídas com base nas comunicações e nas mobilizações de recursos para a transformação social.

Dessa forma, Marteleto (2001) exemplifica os papéis nas redes, descrevendo funções como: mentor, que orienta e guia a rede, articulando as ações na direção dos objetivos; articulador, que contata outras redes e grupos, facilitando a comunicação e o fluxo de informações, estabelecendo contatos entre as pessoas; tradutor, que faz a mediação entre conhecimentos externos e aqueles dos membros da rede; instrumentalizador, que concede meio para a ação e para que os objetivos sejam atingidos (ferramentas e instrumentos); cosmopolita, que representa o seu campo ou grupo na rede, facilitando a troca de informações entre aqueles e o ambiente mais amplo das redes, sendo referência e tendo influências sobre os seus membros, ampliando os contatos entre redes.

Aguiar (2006) também descreve papéis nas redes e classifica-os com base na participação dos atores, descrevendo-os como: ativos, focal, isolados, especialistas, ponte e líderes de opinião. A autora apresenta os nós ativos como atores que, frequentemente, tomam iniciativa da comunicação e alimentam a rede, enquanto o nó focal recebe um maior fluxo de mensagens - às vezes, tratado como moderador, coordenador ou animador. Os “animadores” da rede são atores que podem desenvolver a liderança naturalmente ou serem moderadores instituídos; devem intensificar as interações e as comunicações, superar barreiras e ampliar o alcance da rede (AGUIAR, 2006). Na concepção adotada pela autora, os animadores precisam identificar os ruídos na comunicação, que é caracterizada por ser horizontal e não-hierárquica nas redes sociais, estando sujeita a controvérsias no processo de construção de consensos ou a desagregadores que perturbem a dinâmica da rede.

Nierderman, *et al.* (2008) caracterizam os coordenadores das redes como facilitadores, os quais podem ter responsabilidades não só nos encontros dos grupos, mas também nos intervalos desses, conectando as atividades da rede com os propósitos da organização. O facilitador não tem a responsabilidade de decidir pelo grupo, mas de auxiliá-lo a tomar decisões e a desenvolver as suas atividades, abrangendo a identificação e a disponibilidade de ferramentas e métodos de trabalho para a realização das atividades, operando em múltiplos níveis com o intuito de integrá-los. Esse ator deve auxiliar a rede na definição de suas ações e práticas, acompanhando o planejamento e a execução das

mesmas. As facilidades podem envolver conteúdos e a definição de papéis e normas, de modo que o grupo realize os seus propósitos, conduzindo-o através de diferentes mecanismos de comunicação.

Mas também existem atores com um comportamento passivo nas redes, os quais são classificados como nós isolados, ao mesmo tempo em que, representando os especialistas, estão aqueles que possuem conhecimentos e experiências importantes para o grupo. Os atores que exercem o papel de elo transitam informações de uma ou mais redes em que participam, esses “indivíduos-ponte” auxiliam na formação das teias invisíveis da rede; enquanto os líderes de opinião são hábeis em influenciar as atitudes dos demais, o que pode ser revelado nas discussões de determinados assuntos, tratando-se de iniciativas individuais (AGUIAR, 2006).

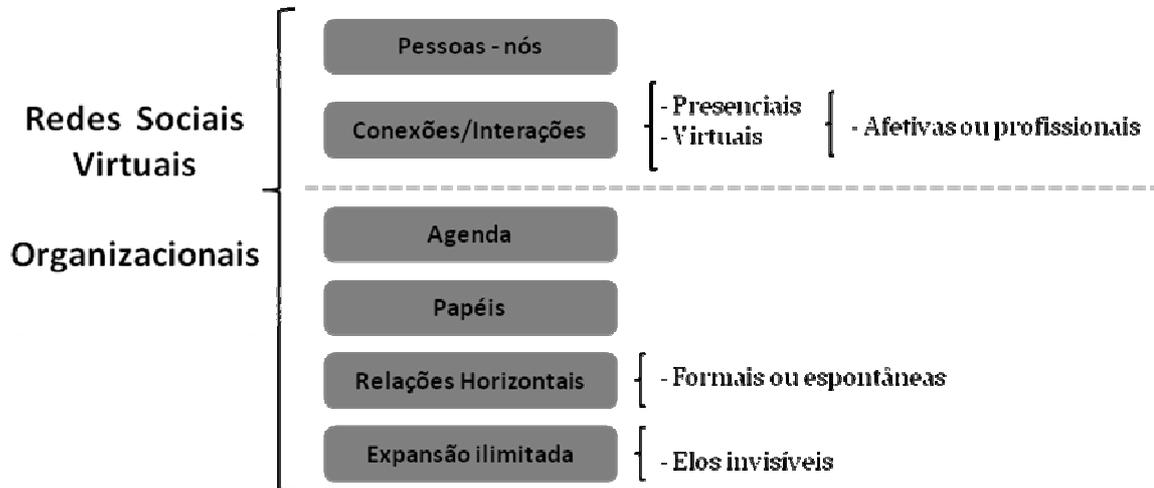
O nível de participação dos atores nas redes sociais depende do interesse que eles têm na sua temática e nos conteúdos trocados, de modo que os papéis não são fixos, sendo identificados no decorrer das interações, constituindo-se à medida que as atividades emergem, não denotando responsabilidades ou atribuições formais (AGUIAR, 2006). O fluxo de mensagens, as ações comunicativas as dificuldades e as habilidades dos participantes em lidar com os meios e os recursos de interação podem interferir na participação.

Além de serem vistas como um espaço de troca de mensagens, as redes virtuais no trabalho podem ser utilizadas como instrumento de coordenação e execução das ações e tarefas, tendo em vista que, em muitos casos, as ferramentas colaborativas usadas para dar suporte às redes virtuais ensejam o compartilhamento de projetos, de organização de ideias, agendas de trabalho, entre outras ações.

Neste sentido, as redes sociais virtuais nas organizações são observadas como um componente dinâmico, condicionado pelo contexto (CROSS; PARKER, 2004). Por isso, muitas pesquisas em redes sociais virtuais são vistas como limitadas, por desconsiderarem importantes reflexões quanto ao contexto social, cultural, histórico e político de uso dessas tecnologias (KIM, 2000).

A Figura 2 expressa as principais características das redes sociais virtuais organizacionais discutidas no referencial teórico apresentado. Ressalta-se que as características das redes não se esgotam nesta discussão, observando que outros elementos poderão emergir dos resultados da presente pesquisa, considerando a dinâmica desses

elementos organizacionais, a qual é influenciada pelo desenvolvimento das relações, pelo fluxo de informações e pelo ritmo das conexões, entre outros aspectos.



**Figura 2 – Características das Redes Sociais Virtuais Organizacionais**

Fonte: elaborado pela autora

Considerando-se a figura, observa-se que toda a rede social virtual é constituída por pessoas que configuram os nós e de conexões e interações, que podem ocorrer não só virtual como presencialmente. Os vínculos entre os atores podem emergir de questões afetivas e de laços de amizade, bem como de envolvimento profissionais.

As redes sociais virtuais organizacionais pressupõem vínculos profissionais entre os atores, que estabelecem relações horizontais em um ambiente participativo, de modo que as redes podem surgir espontânea ou formalmente com o apoio da organização. As redes organizacionais abarcam pessoas de uma mesma organização (como no caso estudado) ou de organizações diferentes. As relações nas redes, muitas vezes, acarretam papéis com funções definidas, os quais podem ser estruturados com base na agenda, que compreende o plano de atividades e os objetivos do grupo. As redes permitem expansão ilimitada, agregando novos participantes a qualquer tempo, e ainda muitos desses efetivam ligações com outros atores e redes, indicando a existência de elos invisíveis e dificultando a delimitação das fronteiras da rede, as quais podem ultrapassar os contornos organizacionais.

As definições apresentadas e discutidas permitem conceituar, para fins deste estudo, as redes sociais virtuais organizacionais como interações, mediadas ou não pela TIC, entre os atores, caracterizada por ser um espaço participativo, determinista em suas ações e com

certa formalização (através da agenda e papéis já destacados) conforme os seus objetivos e a organização que a cerceia.

Dessa forma, como base conceitual para a proposta de estudo das redes, serão discutidas, na próxima seção, algumas considerações pertinentes quanto às aproximações entre as redes e a Teoria da Estruturação.

### 3.2 ABORDAGEM DE REDES SOCIAIS VIRTUAIS ORGANIZACIONAIS ATRAVÉS DA TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO

Diversas abordagens de redes sociais vêm estudando as interações de forma prescritiva com caráter meramente descritivo, muitas vezes, sem considerar aspectos históricos e sociais do conteúdo e do significado das relações (MISOCZKY, 2009). A Teoria da Estruturação possibilita desenvolver uma análise de redes sociais que seja mais compreensiva e analítica, evidenciando as referidas redes como sistemas dinâmicos (BERTILSSON, 1984). Assim sendo, a presente seção buscará conceituar as redes sociais virtuais organizacionais adotando o referencial de Giddens, além de discutir os elementos da Teoria da Estruturação e a sua aplicação nos estudos dos fenômenos em pauta.

A Teoria da Estruturação, de Giddens (2009), postula que o domínio básico de estudo das ciências sociais compreende as práticas sociais ordenadas no espaço e no tempo. Dessa maneira, destacam-se elementos da TE importantes para o estudo das redes sociais virtuais: a relação dual entre estrutura e ação e as reflexões quanto ao contexto de ação (dimensões tempo e espaço).

A Teoria de Giddens tem a sua aplicação como elemento metodológico e conceitual para entender as redes sociais virtuais nas organizações. As redes sociais virtuais organizacionais são constituídas pela ação social em um processo dinâmico e recursivo, num definido contexto e numa determinada coletividade. Estudar a estruturação da rede social virtual organizacional exige observá-la como um processo social que inclui a interação recíproca dos atores humanos e das características estruturais da organização (ORLIKOWSKI, 1992).

Cumprer reiterar que as organizações são construídas pelos indivíduos, e as ações deles são facilitadas ou limitadas pelas estruturas e pelos recursos disponíveis nas redes sociais em que estão inseridos (GRANOVETTER, 1992).

Observando-se as contribuições metodológicas da Teoria da Estruturação para o estudo das redes sociais virtuais organizacionais, a primeira questão a ser destacada é que ela possibilita uma forma de olhar e conceber a rede através de um paradigma processual. Neste sentido, a rede é, ao mesmo tempo, constituída pela ação social e relativamente determinística, ou seja, algo objetivo e que impacta nas propriedades organizacionais e produto do compartilhamento de interpretações e intervenções moderadas pelo contexto organizacional (ORLIKOWSKI, 1992).

Os fatores contextuais que constroem e reconstroem as redes sociais passarão pela interpretação dos atores, sendo que esse artefato pode ser constituído por relações de natureza diversa, como: conflito, competição, cooperação e relações de poder, as quais conformam interações que interferem nas definições e nas redefinições das estruturas institucionais (GIDDENS, 2009).

As redes sociais, adotada tal perspectiva, podem ser vistas como causa e consequência da estrutura e das demais propriedades organizacionais. A estruturação sugere que os sistemas sociais são construídos com base em regras e interações, e que recursos são instrumentos usados pelas pessoas para influenciar a organização, assim como as estruturas são meio e resultado da interação (ROBERTS; GRABOWSKI, 2004).

As redes são influenciadas pelos diferentes estágios temporais, como a descontinuidade entre o momento de sua constituição e a efetiva apropriação. Assim posto, é preciso entender o contexto em que a rede institucionaliza-se, o qual é delineado pelas fronteiras tempo-espço e pela copresença dos atores, que se estabelece a partir de diversos veículos de comunicação e linguagens. Essas redes efetivam-se em uma dimensão espaço-temporal mais ampla que as dimensões físicas que abrangem muitos outros elementos organizacionais.

Com o intuito de investigar o processo de estruturação das redes sociais virtuais organizacionais, com base na Teoria de Giddens, o Quadro 1 apresenta aproximações teóricas que indicam a relação entre os elementos da Teoria da Estruturação e os aspectos de observação e análise dessas redes.

Elementos da Teoria	Definições	Elementos de Observação	
<b>Dimensões tempo e espaço</b>	É o contexto em que a ação e a estrutura relacionam-se, envolvendo as fronteiras espaço-temporais e as dimensões culturais, que são a condição e o resultado das práticas organizadas na continuidade da vida diária, a principal forma substantiva da dualidade da estrutura (Giddens, 2009).	O contexto em que a rede social virtual se efetiva, neste caso, envolve uma organização. Alguns elementos permitem descrever as fronteiras dessa rede: <ul style="list-style-type: none"> <li>- os espaços de interação presenciais e virtuais;</li> <li>- membros que interagem na rede, os quais podem alterar ao longo do tempo e, ainda, envolver pessoas externas à organização;</li> <li>- o contexto no qual está inserida a rede;</li> <li>- os resultados das ações da rede;</li> <li>- a temporalidade das ações e dos resultados da rede, ciclos de desenvolvimento das atividades (exemplo: percepção de urgência (ou não) das interações).</li> </ul> O olhar sobre o contexto, ao longo do tempo, possibilita observar a regularidade e a recursividade das interações que estruturam e constituem as redes sociais virtuais organizacionais.	
<b>Dualidade da Estrutura</b>	<b>Significação</b>	Envolvem o entendimento e a comunicação dos significados dos processos de interação e das normas sociais que informam e restringem as ações cotidianas (Giddens, 2009).	Analisar o entendimento dos atores quanto aos seus papéis e o poder por eles exercido nas redes virtuais e na organização.
	<b>Dominação</b>	Os mecanismos de dominação abarcam os sistemas sociais marcados por assimetria de recursos (Giddens, 2009).	Observar a distribuição de recursos nas redes sociais virtuais, identificando situações em que determinados atores ou grupos possam ter mais acesso a recursos, como informações.
	<b>Legitimação</b>	Envolve a legitimação de determinada ordem e a sua sanção pelos atores, sendo responsáveis por comportamentos legítimos institucionalmente, reforçando ordens normativas (Junquillo, 2003).	Verificar o que é ou não apropriado para o contexto da rede social virtual, e o que pode acarretar em sanções pelo grupo e pela organização.
	<b>Esquema interpretativo</b>	Os esquemas interpretativos expressarão os conhecimentos dos atores sociais sobre a realidade, aplicados na sustentação da comunicação (Giddens, 2009).	Conhecimentos compartilhados pelos atores nas interações na rede social virtual, bem como interpretação de eventos, comunicações e comportamentos.
	<b>Facilidade (recursos)</b>	Os recursos são os meios utilizados pelos agentes para alcançar objetivos e resultados que lhes interessam, sendo através deles que, na interação, o poder é exercido, permitindo	No caso das redes sociais virtuais, os recursos podem envolver acesso às informações organizacionais e aos meios de comunicação e de interação utilizados pela rede social virtual, assim como os cargos ocupados pelos atores,

	transformar a realidade (Giddens, 2009).	conhecimentos específicos sobre os assuntos tratados na rede, ideias e projetos.
<b>Normas</b>	As normas evidenciam um conjunto de regras que condicionam e orientam a ação humana no domínio da interação, sendo que elas podem facilitar ou restringir as ações sociais (Giddens, 2009).	Identificar as normas que regem as interações e as ações sociais na rede virtual e na organização, observando regras tácitas ou não. Essas regras definem o que é ou não legítimo quanto a práticas sociais na rede social virtual.
<b>Comunicação</b>	Para Giddens (2009), a comunicação, como elemento da interação, é mais abrangente do que a intenção comunicacional, indo além do que um ator quer dizer ou fazer.	Observar os processos comunicacionais e seus elementos, analisando o conteúdo da comunicação, o discurso dos atores, as ferramentas e os veículos de comunicações, simbologias e linguagens utilizadas.
<b>Poder</b>	Capacidade transformadora, ou seja, capacidade de um ator intervir numa dada realidade ou em determinados cenários, alterando-os de alguma maneira (Junquilha, 2003).	Através das interações e das comunicações entre os atores, identificar situações em que esses interferem nas práticas e nas ações sociais que se efetivam na rede social virtual e, até mesmo, interveniências na própria organização em que a rede constitui-se. As intervenções dos atores são relativas às ações sociais nas redes.
<b>Sanção</b>	As sanções normativas expressam assimetrias estruturais de dominação, e as relações daqueles que lhes estão sujeitos nominalmente podem ser de várias espécies diferentes de expressões dos compromissos que essas normas supostamente concebem (Giddens, 2009).	Envolvem as aprovações, as confirmações e as medidas repressivas quanto às ações e práticas dos atores, observando as normas e as regras da rede social virtual e da organização.

**Quadro 1 – Abordagem de Redes Sociais Virtuais Organizacionais através da Teoria da Estruturação**

Fonte: Bobsin e Hoppen (2011, p.06)

Com base nos conceitos da TE e nas relações apresentadas no Quadro 1, a estruturação da rede social virtual organizacional é um processo social que abrange a interação recíproca dos atores humanos e das características estruturais da organização.

A ação humana cria e recria significados, normas e poder através da rede social virtual, salientando-se que esses três elementos fundamentais da interação social são interdependentes e inseparáveis na prática. O universo de significado é sustentado através dos processos de interação, os quais podem efetivar-se nas redes virtuais.

Os esquemas interpretativos representam as estruturas de significado das organizações, podendo ser reforçados ou modificados através das redes e nas interações

que ocorrem. É por meio de tais esquemas interpretativos que os atores compreendem o que os outros dizem e fazem. A aplicação desses esquemas depende de uma ordem cognitiva compartilhada pela rede virtual, que permeia a incorporação de significado por parte dos atores.

Da mesma forma, as normas e as regras organizacionais são reafirmadas ou desafiadas à medida que os atores apropriam-se e legitimam-nas no decorrer das interações na rede. As interações ocorrem guiadas pela aplicação de sanções normativas, expressadas através das normas culturais, constituindo-se estruturas de legitimação, que são sustentadas por rituais, tradições e práticas socializadas.

O poder é visto como uma capacidade transformativa, mediado pelos recursos organizacionais, sendo que as estruturas de dominação alteram-se na medida em que ocorrem as interações na rede virtual, refletindo os sistemas sociais marcados por assimetria de autoridade e de recursos.

O virtual, na rede social, emerge quando a tecnologia é apropriada e utilizada pelos atores em suas atividades organizacionais, sendo práticas constituídas de ações legitimadas que (re) constroem um sistema social delimitado pelo contexto. Assim, a tecnologia é o produto e o processo das interpretações e interações que ali ocorrem, considerada um processo de estruturação em que as tarefas e pessoas numa organização mudam em resposta às demandas do ambiente (ROBERTS; GRABOWSKI, 2004).

As tecnologias de suporte às redes mantêm-se inanimadas e sem eficiência, recebendo significado somente quando utilizadas (ORLIKOWSKI, 1992). A tecnologia é usada como ferramenta de ação, destacando-se o conceito de tecnologia na prática (ou em uso) apresentado por Orlikowski (2004), em que se refere às ferramentas efetivamente utilizadas, que envolvem aspectos específicos adotados de maneira particular, sendo contingente e local, e tendo afinidade com as tarefas executadas, habilidades e propósitos. Dessa forma, é possível afirmar-se que tal situação sugere que o social e a tecnologia são constitutivamente entrelaçados no cotidiano organizacional (ORLIKOWSKI, 2007).

Observar os processos de estruturação das redes sociais virtuais organizacionais leva a conhecer como as estruturas são constituídas pela ação e, reciprocamente, como a ação é estabelecida estruturalmente (GIDDENS, 2009). As redes sociais, no âmbito interno da organização, constroem-se com certa espontaneidade, mesmo que estimuladas por uma

pessoa ou um grupo. Muitas vezes, são estruturas informais que conectam indivíduos que interagem por áreas de interesse ou devido a relações afetivas.

Ademais, as redes sociais virtuais organizacionais são construídas física e socialmente, e somente passam a ter significado quando inseridas no contexto organizacional. Sob tal ótica, estudá-las também implica compreender a realidade do contexto em que se desenvolvem.

O uso da TE pode levar a uma melhor compreensão das estruturas subjacentes que emergem da colaboração e da interação. O processo de estruturação reflete o dinamismo fundamental das redes sociais virtuais organizacionais, ressaltando como elas são criadas, recriadas, e como alteram-se na medida em que as pessoas envolvem-se em práticas sociais, abarcando o desenho de suas regras e os recursos da sua estrutura (ROSENBAUM; SHACHAF, 2010).

Pesquisar as redes sociais virtuais nas organizações, através da TE, exige analisar as formas de interação dos atores e como eles comunicam os significados, além de conhecer os papéis sociais que compõem as estruturas pertencentes às coletividades. Assim, são observados: os indivíduos que participam das redes nas organizações, os papéis por eles assumidos nas diferentes interações, além das próprias interações através da investigação das comunicações, dos conteúdos e das temáticas abordadas. Para desenvolver essas análises, na próxima seção, são apresentadas as escolhas metodológicas desta pesquisa.

## 4 MÉTODO

O método é a forma de legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, evidenciando um conjunto de passos (CAMPOMAR, 1991), além disso, método e teoria são considerados interdependentes e não podem ser pensados separadamente (VERGARA, 2010). O delineamento metodológico da pesquisa é definido a partir da sua problemática e das escolhas teóricas apresentadas. Por conseguinte, nesta seção, são tratados o tipo de pesquisa, o caso estudado, as unidades de análise, o desenho da pesquisa e as sistemáticas de coleta e análise dos dados.

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa compreendeu o processo de estruturação das redes sociais virtuais organizacionais. Para tanto, o estudo foi desenvolvido através de uma abordagem qualitativa, adotando o estudo de caso como estratégia de investigação. A pesquisa qualitativa é apropriada para entender a natureza de um fenômeno social, compreendendo-o em seu ambiente usual (RICHARDSON *et al.*, 1999). Sampieri, Collado e Lucio (2006) sublinham que esse tipo de pesquisa possibilita compreender o comportamento das pessoas em seu cotidiano, entendendo como atuam.

Denzin e Lincoln (2006, p.17) apresentam uma definição genérica da pesquisa qualitativa, indicando-a como “uma atividade situada que localiza o observador no mundo”. Para os autores, ela envolve um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade e transformam o mundo em uma série de representações (notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações, lembretes, entre outras).

Garcia e Quek (1997) entendem que a pesquisa qualitativa enfatiza os processos e os significados, não buscando examiná-los em termos de quantidade, intensidade ou frequência. Adotada tal ótica, as pesquisas qualitativas proporcionam realizar a investigação a partir da perspectiva dos participantes, descobrindo muitos aspectos sobre o objeto, partindo dos significados sociais e subjetivos que lhes são relacionados (FLICK, 2009). O

autor adverte que o foco é no conhecimento e nas práticas dos atores, nas suas interações e na forma de lidar com o objeto em um campo específico, potencializando a reflexividade do pesquisador, considerando a sua comunicação em campo como parte da produção de conhecimento.

Dado o objeto de estudo, adotou-se a Teoria da Estruturação, de Giddens, como referencial teórico e como orientador metodológico, com o intuito de melhor apreender as influências recíprocas entre as ações dos indivíduos e as instituições sociais.

Como estratégia de pesquisa, trabalhou-se com o método do estudo de caso, que possibilita investigar um fenômeno (redes sociais virtuais organizacionais) em seu contexto real, em especial, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos, adotando-se métodos de coleta de dados variados (YIN, 2005).

No estudo de caso, o foco de atenção do pesquisador busca a compreensão de um ou mais casos particulares, em sua idiossincrasia, em sua complexidade (GODOY, 2006). Neste sentido, para a autora, o estudo de caso não se trata de uma escolha metodológica, mas da seleção de determinado objeto a ser estudado, permitindo o olhar sobre os processos sociais que ocorrem em um determinado contexto, viabilizando compreender uma situação em profundidade, não isolando o fenômeno de seu contexto.

Ventura (2007) explica que o estudo de caso estimula novas descobertas em virtude da flexibilidade do seu planejamento, permite observar múltiplas dimensões de determinado problema e analisar com profundidade o objeto de pesquisa.

O caso é a unidade básica da pesquisa. Neste estudo, compreende a organização universitária, enquanto as três redes sociais virtuais organizacionais observadas são as unidades de análise ou casos incorporados (YIN, 2005). Como redes sociais virtuais organizacionais foram investigados três Fóruns de discussão e de deliberação tendo como objeto os cursos de graduação de três áreas de conhecimento.

A escolha do estudo de caso deu-se por permitir ao pesquisador conhecer em profundidade a rede social virtual observada e, a partir de diferentes fontes de evidência (observação participante, entrevistas e análise documental), reunir informações detalhadas sobre as unidades de análise (COLLIS; HUSSEY, 2005).

#### 4.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE ESTUDO: A UNIPAMPA

Considera-se que a definição do caso da pesquisa é extremamente relevante para o estudo de caso (YIN, 2005). Dubé e Paré (2003) sugerem que, ao apresentar o contexto da pesquisa, é importante destacar o local de seu desenvolvimento, o período no tempo em que foi conduzida a pesquisa e que o pesquisador permaneceu no local, os momentos de coleta de dados, o adequado acesso ao campo de pesquisa, os dados coletados durante os eventos ou posteriormente. Assim sendo, nesta seção, descreve-se o contexto organizacional em que se realizou a pesquisa e as unidades de análise, ressaltando os motivos de sua escolha como campo de estudo.

A pesquisa foi desenvolvida na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), uma instituição pública de ensino superior, que está em processo de implantação e consolidação<sup>5</sup>, tendo as suas atividades acadêmicas distribuídas em 10 *Campi*, nas cidades de São Borja, Itaqui, Alegrete, Uruguaiana, São Gabriel, Jaguarão, Bagé, Dom Pedrito, Capaçava do Sul e Santana do Livramento.

Quando a pesquisa iniciou, entre 2009 e 2010, a Universidade contava com 37 cursos de graduação, 4490 alunos de graduação, 319 docentes e 148 técnicos administrativos em educação. Quando o processo investigatório foi concluído, no final de 2011, a instituição tinha 53 cursos de graduação, 7094 alunos de graduação, 566 docentes e 577 técnicos administrativos em educação. Estes números fornecem um indicativo sobre a dinâmica do processo de desenvolvimento da organização.

A Universidade iniciou as suas atividades no segundo semestre de 2006 sob a tutoria da Universidade Federal de Pelotas e da Universidade Federal de Santa Maria, tendo, ademais, como peculiaridade, a sua característica *multicampi* e a sua Reitoria descentralizada, pois as atividades das Pró-Reitorias também estão distribuídas geograficamente nas diferentes sedes da instituição.

A responsabilidade e a competência de gestão das Unidades Universitárias, denominadas *Campus*, também são descentralizadas, possuindo autonomia administrativa. Cada *Campus* desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão em convergência com as

---

<sup>5</sup> Dados e informações extraídos do Projeto Institucional e do Estatuto da Universidade.

áreas de conhecimento da Unidade, bem como através de atividades cooperadas com as demais Unidades da UNIPAMPA.

A UNIPAMPA foi escolhida como objeto de estudo em virtude de possibilitar a formação e o estabelecimento de redes sociais virtuais organizacionais, em alguns casos, até incentivando a constituição desse espaço como ambiente de comunicação, interação e integração de seus membros.

Nos últimos anos, a Instituição vive um momento particular de constituição e consolidação de sua cultura, em virtude de sua criação resultar de um processo inicial conduzido, até janeiro de 2008, por duas Universidades diferentes: a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a Universidade Federal de Pelotas (UFPEL). Em 2007, este processo foi acompanhado por uma Comissão de Implantação, designada pelo Ministério de Educação. Dessa forma, as suas Unidades Universitárias foram geradas a partir de culturas organizacionais específicas, o que fez com que, desde 2008, a organização passasse por processos de definição de suas estruturas de funcionamento, bem como o mapeamento dos processos de trabalho e a definição de regras e de instrumentos normativos que servem como balizadores para a atuação de seus membros.

Neste caso, as redes sociais virtuais organizacionais servem como um espaço de troca de experiências e de formação da cultura organizacional, além de auxiliarem na consolidação da identidade da Instituição. Algumas redes sociais virtuais estabeleceram-se para a elaboração e a discussão dos instrumentos normativos da Universidade, para modelagem de processos de trabalho e para a reflexão sobre práticas de ensino, pesquisa e extensão.

Outro importante aspecto para escolha do contexto do estudo é o fato da pesquisadora e de seu orientador estarem atuando na UNIPAMPA, o que proporcionou uma maior aproximação com o campo, a facilidade de acesso (tanto as redes como aos entrevistados), a maior permanência no local da pesquisa e a maior amplitude de tempo para a coleta de dados. Flynn e Hussein (2001) reforçam que estudos baseados no referencial da Teoria da Estruturação devem ser de natureza longitudinal, permitindo observar o processo contínuo de interação entre a ação e a estrutura.

Além destas questões, a seleção da Universidade deu-se em função dela estar sendo construída e alicerçada no uso das ferramentas virtuais de trabalho, da mesma forma que as TIC servem de instrumento de trabalho, viabilizando a comunicação, o compartilhamento de ideias, a construção e a discussão de normativas, o planejamento de ações, entre tantas

outras atividades. O uso intensivo das tecnologias e a construção das redes sociais virtuais, na organização em estudo, são motivados pela existência de equipes de trabalho distribuídas geograficamente, por se tratar de uma Universidade *multicampi*. Assim posto, a virtualidade é vista como um elemento que favorece a aproximação e a integração dos diferentes atores – docentes, técnicos administrativos e discentes.

#### **4.2.1 Os Fóruns como Redes Sociais Virtuais Organizacionais**

Na UNIPAMPA, as redes sociais virtuais organizacionais podem formar-se espontaneamente através da discussão livre de temas de interesse dos integrantes da organização, mas também são formalmente constituídas, como os Grupos de Trabalho (GT) e os Fóruns.

As unidades de análise nesta pesquisa envolvem os Fóruns de discussão e deliberação que tem como objeto os cursos de graduação da organização. São constituídos por grandes áreas de conhecimento e abordam temas de interesse dos seus participantes.

A partir de algumas observações preliminares e conversas com dirigentes da organização, percebeu-se que os Fóruns apresentam características de redes sociais, conforme indica Aguiar (2006), por exemplo: a horizontalidade das interconexões e do fluxo de informações; a democratização dos processos decisórios; a temática que serve de motivação e aglutinação de seus participantes e que pode desdobrar-se em subtemas de interesses específicos que vão surgindo ao longo do seu desenvolvimento.

Além das referidas questões, essas redes são entendidas como espaços virtuais, haja vista que os membros estão distribuídos geograficamente, utilizam TIC para que o ambiente mantenha-se ativo nos intervalos entre os encontros presenciais. Entende-se, neste caso, que os Fóruns por área de conhecimento (existentes na organização) podem ser tratados como exemplos de redes sociais virtuais organizacionais. A escolha dos Fóruns igualmente ocorre devido às redes existirem a partir de uma estrutura formal, mas, ao mesmo tempo, como resultado do fato de possibilitarem a participação espontânea de alguns membros.

A Universidade instituiu os Fóruns para discussão de temáticas pertinentes às diferentes áreas do conhecimento, facilitando a reflexão quanto à atuação docente, às

questões curriculares, bem como o compartilhamento de ideias, conhecimentos, projetos e práticas. Para tanto, criou uma Divisão de Apoio aos Fóruns, disponibilizando recursos humanos, financeiros e logísticos para viabilizar viagens dos participantes e convidados. Portanto, essas redes têm o apoio e o incentivo da Reitoria, mas, de modo análogo, possuem autonomia quanto a sua gestão e organização.

Os Fóruns têm como objetivos<sup>6</sup> formar um coletivo de discussão e proposição de diretrizes para a grande área de conhecimento em questão; refletir e auxiliar na elaboração dos Projetos Pedagógicos dos Cursos, bem como em relação às normativas e às regulamentações de Atividades Complementares de Graduação, Estágios e Trabalhos de Conclusão de Curso. Além dessas questões, os Fóruns constituem-se como espaço de discussão de temáticas como evasão, necessidades específicas de cada área; integração de disciplinas, cursos e conhecimentos; articulação dos cursos do *Campus*, dos cursos entre os *Campi*, e de projetos coletivos.

Deste modo, as redes sociais virtuais organizacionais investigadas são denominadas de Fóruns na UNIPAMPA, e tem como propósito discutir e deliberar sobre diferentes temas e assuntos relacionados aos cursos de graduação da organização. Os Fóruns são caracterizados pelas diferentes áreas do conhecimento, nos quais são agrupados os cursos e possibilitam a participação espontânea dos atores em qualquer tempo.

Os Fóruns como redes sociais virtuais organizacionais são constituídos de interações entre as pessoas (nós) que estão dispersas geograficamente, desenvolvendo ações com o auxílio de ferramentas virtuais. As atividades a serem desenvolvidas pelos Fóruns advêm de decisões coletivas, pois o grupo elenca alternativas e proposições de trabalho.

A constituição dos Fóruns prevê a participação dos Coordenadores de Cursos de Graduação da área temática, dos Coordenadores Acadêmicos dos *Campi*, de Professores interessados, dos Técnicos em Assuntos Educacionais de cada *Campus* e dos Laboratoristas daqueles laboratórios utilizados pelos cursos. A participação de Coordenadores de Cursos e dos Técnicos em Assuntos Educacionais é contínua e mandatória, enquanto os demais integrantes participam espontaneamente conforme o seu interesse com os assuntos em discussão, sendo convidados a integrarem a rede.

---

<sup>6</sup> Informações baseadas na Minuta de Organização dos Fóruns (2009).

A Reitoria sugeriu, como estrutura de funcionamento dos Fóruns, a realização de reuniões periódicas presenciais, agendadas preliminarmente (inicialmente, a ideia era de realizar em torno de quatro a seis encontros no ano, entretanto, em 2011, ocorreram dois encontros presenciais anuais para cada grupo), além da indicação de um Coordenador do Fórum, com mandato entre um e dois anos. Essas definições não são mandatórias, mas uma indicação de funcionamento, pois tais questões acabam sendo discutidas e definidas por cada grupo.

A única questão de ingerência dos órgãos diretivos da Universidade referiu-se à quantidade de encontros presenciais, em virtude da disponibilidade de recursos para custear os gastos com diárias e deslocamentos dos membros das redes sociais virtuais para as reuniões presenciais.

Essas redes viabilizam a participação e a interação dos membros através de encontros presenciais e virtuais. Como visto, as ações presenciais ocorrem com certa periodicidade. O ambiente virtual, por sua vez, favorece a integração dos agentes que estão dispersos geograficamente e que possuem atividades com aproximações curriculares, de modo que a discussão virtual permite que o Fórum mantenha-se sempre em atividade, estabelecendo interações nos intervalos de tempo entre os encontros presenciais.

Entende-se que a rede social conserva-se ativa através do meio virtual, uma vez que se estabelece a partir de trocas de mensagens de *e-mails*, assim como pelo uso de tecnologias de vídeo conferência, e através da plataforma Moodle, que concede liberdade para a efetivação de fóruns, realização de *chats*, repositórios de arquivos e documentos.

Essas descrições e características são comuns a todos os fóruns e envolvem a sua origem, a frequência de encontros e os participantes obrigatórios. Além disso, existem algumas características peculiares a cada rede, diferenciando-as. A primeira distinção abarca a área de conhecimento do Fórum, tendo em vista que abrange a formação dos integrantes, bem como a área dos cursos que participam das interações. Considera-se que isso pode trazer diferenciação quanto à concepção da rede pelo grupo, bem como dos seus objetivos e ações.

As redes também se distinguem quanto ao comportamento e às competências dos atores, visto que as áreas do conhecimento interferem na reflexão referente às temáticas discutidas, evidenciando grupos mais objetivos e pragmáticos, enquanto outros são mais reflexivos quanto às ações e às interações da rede. Tais questões fazem com que cada um

seja percebido como peculiar, denotando especificidades quanto à sua constituição e funcionamentos, diferenciando a temporalidade das discussões e ações de um Fórum para outro. Esses aspectos ventilam a possibilidade dos casos serem potencialmente contrastantes, podendo ser comparáveis posto que possuem recursos comuns e fazem parte do mesmo ambiente organizacional.

Atualmente, a UNIPAMPA possui as seguintes redes constituídas: Fórum das Engenharias e Ciências Exatas, compreendendo 17 cursos de graduação; Fórum das Licenciaturas, com 16 cursos de graduação; Fórum das Agrárias, com 13 cursos de graduação; Fórum das Ciências Sociais Aplicadas, com 14 cursos de graduação; Fórum da Saúde e Ciências Biológicas, com 13 cursos de graduação; Fórum dos Cursos Tecnológico, com sete cursos de graduação; Fórum EAD, abrangendo todos os cursos. Os dois últimos são fóruns interdisciplinares, contemplando a participação de atores de todos os *Campi*, integrando as diferentes áreas de conhecimento em torno da especificidade do seu mote. O somatório dos cursos mencionados ultrapassa o total de 53, pois alguns cursos participam de mais de um Fórum (por exemplo, o curso de Licenciatura em Física participa do Fórum das Licenciaturas e do Fórum das Engenharias e Ciências Exatas).

Para o estudo mais aprofundado, com o acompanhamento das interações das redes pela pesquisadora, foram selecionados três unidades de análise: o Fórum de Engenharias e Ciências Exatas; o Fórum das Licenciaturas e o Fórum de Ciências Sociais Aplicadas. A relevância desta escolha fundamenta-se na antiguidade e no grau de consolidação dos dois primeiros grupos, exercendo um importante papel na constituição dos demais Fóruns (redes) e na possibilidade de a pesquisadora poder integrar um Fórum (ainda não consolidado) desde o momento da sua criação (o de Ciências Sociais Aplicadas). Adicionalmente, tendo em vista a sua área de atuação na organização, a pesquisadora o integrou como um membro ativo.

A escolha de Fóruns em díspares estágios de desenvolvimento na UNIPAMPA permitiu compreender as interações em diferentes momentos de institucionalização dessas redes sociais virtuais organizacionais, bem como proporcionou observar se existiam diferenças ou semelhanças em termos de estruturação das redes devido ao seu estágio de maturidade. Desse modo, foi possível acompanhar todo o processo de estruturação e institucionalização de uma rede social virtual na organização em estudo, ao mesmo tempo

em que foram vivenciadas as práticas sociais e as propriedades estruturais de uma rede que já integra a ordem institucional.

A inserção da pesquisadora no campo iniciou com um contato para formalização do estudo, que se deu junto à Pró-Reitoria de Graduação da UNIPAMPA, órgão que coordena os Fóruns. Por ser da área de conhecimento da pesquisadora, ela integra o Fórum das Ciências Sociais Aplicadas como membro nato, uma vez que a participação dos docentes é voluntária.

No caso dos demais Fóruns, a entrada na rede foi negociada em conjunto com a coordenação de cada grupo, identificando-se o papel dentro deles. A pesquisadora, independente da rede virtual estudada, assumiu uma postura de membro, na tentativa de não alterar demasiadamente a configuração social já existente. Portanto, na condição de professora integrante desses Fóruns, participou das interações e reflexões, via reuniões presenciais, e-mail, ferramentas virtuais, entre outros.

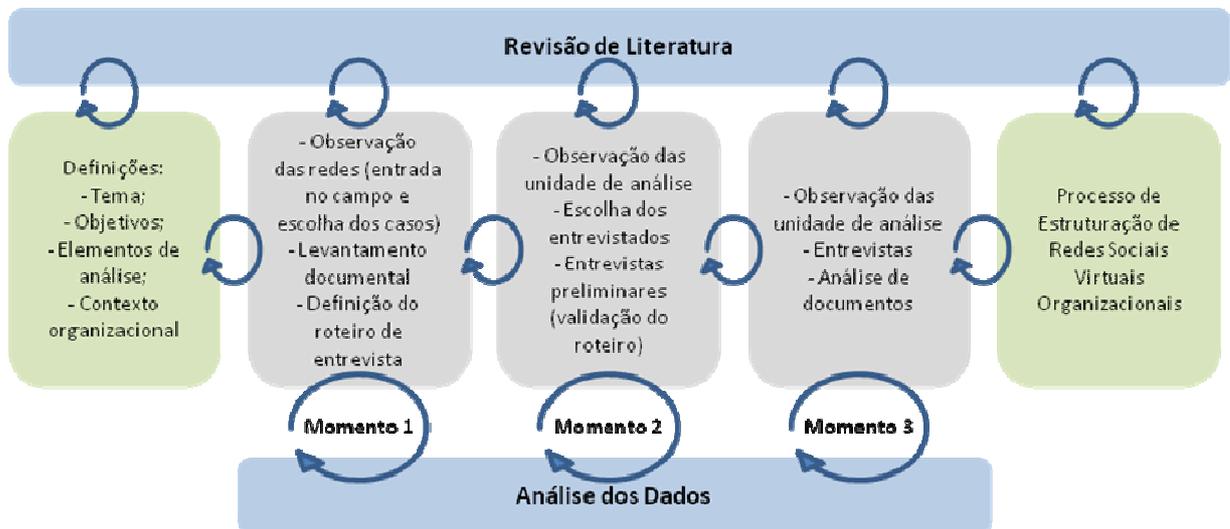
Os informantes da pesquisa foram os atores participantes das redes sociais virtuais organizacionais observadas e os dirigentes da Universidade. Detalhes da caracterização e dos critérios de escolha do grupo de respondentes serão apresentados em conjunto com os mecanismos de coleta de dados (item 4.5).

#### 4.3 DESENHO DA PESQUISA

A tentativa de definir a pesquisa em etapas distintas não é algo fácil. O papel do desenho da pesquisa é de indicar uma sequência lógica que conecta dados empíricos à questão inicial de pesquisa e às suas conclusões (YIN, 2005). Ao pensar no desenho da pesquisa, Yin (2005) expõe a importância de considerar objetivos e questão de pesquisa; perspectivas e modelos teóricos; e recursos disponíveis.

A presente coleta de dados iniciou ainda no decorrer do desenvolvimento do projeto, em virtude da necessidade de aprofundar o conhecimento quanto ao objeto e ao contexto da pesquisa. Ainda cumpre registrar que, em diversos momentos, se retornou à literatura com o intuito de revisar os instrumentos de coleta de dados e de reforçar conceitos e análises.

O desenho da pesquisa (Figura 3) indica passos e sequências lógicas que são realizados no decorrer de toda a pesquisa e também realça os métodos de coleta de dados, unidades de análise e o tipo de estudo – longitudinal ou transversal (YIN, 2005).



**Figura 3 – Desenho da pesquisa**

Fonte: elaborado pela autora

A pesquisa iniciou com uma fase conceitual em que se partiu das reflexões teóricas para a definição do tema e dos objetivos. Após, com base na Teoria da Estruturação, foram identificadas as redes sociais virtuais organizacionais que configuraram como unidades de análise da pesquisa. Ainda nessa fase de investigações preliminares, foram estabelecidas conversas com os dirigentes da organização e a participação em encontros presenciais de algumas redes, com o propósito de identificar o contexto de pesquisa e escolher as unidades de análise, levando em consideração o objeto que lhe é atribuído (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Essas observações foram importantes para compreender a rede e a sua organização, conhecendo os seus elementos observáveis. A organização foi escolhida como caso da pesquisa em virtude de proporcionar e motivar o estabelecimento de redes sociais virtuais organizacionais, que consentem a aproximação e a integração de membros distribuídos geograficamente, assim como pela facilidade de acesso e aproximação dos pesquisadores com a Instituição.

As participações preliminares nas redes foram importantes para identificar se os referidos espaços realmente podiam ser considerados redes sociais virtuais organizacionais.

Finda essa etapa, partiu-se para o **primeiro momento** de coleta de dados. A inserção da pesquisadora no campo ocorreu através do contato com a Pró-Reitora de Graduação da Universidade para formalização da pesquisa. Recebido o seu aceite, realizou-se um levantamento documental dos arquivos relativos ao período inicial da organização e das redes. A atividade foi desenvolvida com o apoio do setor responsável pela coordenação das redes sociais virtuais organizacionais investigadas, sendo estabelecidas diversas conversas com a coordenadora, a fim de compreender o funcionamento desses grupos na Instituição. Durante as atividades, a literatura foi retomada em várias ocasiões, em especial, no desenvolvimento do protocolo da pesquisa e do roteiro de entrevista.

No **segundo momento**, iniciou-se a observação das unidades de análise selecionadas anteriormente. A observação ocorreu em duas situações: nas interações virtuais e nos encontros presenciais. Em cada primeiro encontro presencial da rede em que a pesquisadora fez-se presente, ela apresentava-se para os atores e explicava a sua participação no grupo, a proposta e os objetivos da pesquisa. As observações desses encontros, além de acrescentarem consideráveis dados para a pesquisa, também serviram para identificar os respondentes das entrevistas. Ainda nesse período, foram efetuadas duas entrevistas preliminares para validar o roteiro de entrevista, em especial, quanto à sua compreensão, estrutura e ordenamento das questões.

O **terceiro momento** compreendeu a observação dos casos selecionados, através da participação nos encontros presenciais das redes sociais virtuais organizacionais e nas interações virtuais. Também foram feitas entrevistas com integrantes das redes e dirigentes da organização.

As atividades desenvolvidas no primeiro momento da coleta de dados foram efetivadas no decorrer do segundo semestre de 2010; enquanto o segundo e o terceiro momentos ocorreram, respectivamente, no primeiro e no segundo semestre de 2011.

**Na análise**, serão destacadas questões comuns a essas redes e aspectos que as diferenciam. Em todos esses momentos, foram confirmados os subsídios teóricos (retornando à literatura), para examinar novos elementos de observação e análise, de modo a compreender o processo de estruturação das redes sociais virtuais organizacionais. Neste aspecto, a retomada da teoria é importante, pois Giddens (2009) destaca a recursividade das práticas sociais; assim, o desenvolvimento da pesquisa também refletiu uma ação recursiva.

#### 4.4 PROTOCOLO DE PESQUISA

O protocolo indica as atividades executadas durante a pesquisa, sinalizando os procedimentos adotados (DUBÉ; PARÉ, 2003). Quando um estudo de caso é realizado, o protocolo é essencial para obter a confiabilidade, fornecendo informações para possíveis repetições da pesquisa (YIN, 2005). Campomar (1991) frisa que o protocolo tem um importante papel de auxiliar do pesquisador para que ele não se desvie dos objetivos de pesquisa propostos.

Não há uma definição específica do conteúdo do protocolo de estudo de caso. Yin (2005) ressalta alguns elementos que podem ser contemplados nele: visão geral da pesquisa; procedimentos e instrumentos para coleta de dados; guia para o relatório. O Quadro 2 apresenta o protocolo do estudo de caso elaborado para esta pesquisa.

<b>Atividades</b>	<b>Procedimentos</b>
<b>1. Definições do contexto da pesquisa e da organização observada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Releitura do referencial teórico e da caracterização do objeto de pesquisa, da problemática e dos objetivos do estudo;</i></li> <li>- <i>Participação em alguns encontros das redes sociais virtuais organizacionais;</i></li> <li>- <i>Conversas informais com os dirigentes da organização e membros das redes sociais virtuais organizacionais;</i></li> </ul>
<b>2. Escolha e elaboração das fontes de informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Identificação dos documentos de interesse da pesquisa;</i></li> <li>- <i>Definição dos elementos de observação direta;</i></li> <li>- <i>Escolha dos critérios para seleção das unidades de análise e dos entrevistados;</i></li> <li>- <i>Realização de um levantamento sobre cada rede – identificando os seus participantes, tempo de existência, entre outros aspectos;</i></li> <li>- <i>Elaboração do roteiro de entrevista – acréscimos e exclusão de perguntas, ordenamento dos questionamentos (reflexões com base na teoria).</i></li> </ul>
<b>3. Entrada no campo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Preparação da entrada no campo de pesquisa e negociação do acesso aos casos em virtude da observação participante;</i></li> <li>- <i>Observações preliminares para confirmação das unidades de análise escolhidas;</i></li> <li>- <i>Identificação de possíveis entrevistados;</i></li> <li>- <i>Formalização da pesquisa junto aos dirigentes da organização e aos coordenadores das redes observadas (envio de email explicando os objetivos da pesquisa e como seriam desenvolvidas as atividades);</i></li> <li>- <i>Conversas com a equipe de apoio à organização das redes;</i></li> <li>- <i>Análise dos documentos que apresentam o contexto histórico da organização e das redes, em especial do período de gestão da Comissão de Implantação.</i></li> </ul>
<b>4. Revisão e testes dos roteiros de entrevistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Aplicação de entrevistas de teste com membros das redes;</i></li> <li>- <i>Checagem e avaliação do roteiro juntamente com o entrevistado;</i></li> <li>- <i>Releitura dos apontamentos feitos pelos entrevistados quanto à compreensão das perguntas;</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retomada do referencial teórico para recomposição do conteúdo do instrumento;</li> <li>- Elaboração da versão final do roteiro.</li> </ul>
<b>5. Observação das interações da rede</b>	<p><u>Nos encontros presenciais:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contato por e-mail com o coordenador da rede informando a participação no encontro (todos os encontros);</li> <li>- Apresentação inicial da pesquisadora (todos os encontros);</li> <li>- Apontamentos quanto às interações dos participantes no decorrer do encontro e sobre a rede como um todo – identificação dos assuntos tratados;</li> <li>- Observação do ambiente em que foi realizado o encontro;</li> <li>- Identificação de possíveis entrevistados;</li> <li>- Ao final, realização de apontamentos sobre aspectos que chamaram a atenção no decorrer das observações;</li> </ul> <p><u>Nas interações virtuais:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação da origem e do destino da mensagem, assuntos e discussões;</li> <li>- Realização de apontamentos sobre aspectos que chamaram a atenção nas interações.</li> </ul>
<b>6. Realização das entrevistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição dos entrevistados – revisão dos nomes selecionados com a equipe de apoio aos Fóruns (Divisão);</li> <li>- Contato com os entrevistados, via e-mail, indicando os objetivos da pesquisa e o conteúdo sucinto da entrevista;</li> <li>- Negociação e agendamento da data e local de realização da entrevista;</li> <li>- Organização do material necessário para a entrevista – gravador de voz (teste de qualidade dos registros de áudio), impressão do roteiro da entrevista e dos termos de consentimento de participação da pesquisa;</li> <li>- Ao final da entrevista, realização de apontamentos sobre o ambiente e sobre aspectos que chamaram a atenção no decorrer da mesma;</li> <li>- Transcrição de cada entrevista na sua integralidade e leitura da transcrição simultaneamente a nova escuta do áudio para realização de eventuais ajustes.</li> </ul>
<b>7. Análise das informações coletadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de uma estrutura de discussão dos resultados – com base nas reflexões teóricas;</li> <li>- Análise das entrevistas, documentos, anotações, confrontando-os com a teoria;</li> <li>- Redação dos resultados da pesquisa.</li> </ul>

**Quadro 2 – Protocolo da pesquisa**

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.5 COLETA DE DADOS

Esta pesquisa envolve estudos de caso, para tanto, foi utilizada mais de uma sistemática de coleta de dados, considerando que permite observar convergências entre as evidências em relação ao mesmo conjunto de fatos e descobertas (YIN, 2005).

Dessa forma, trabalhou-se com a observação das interações dos atores nos ambientes presenciais e virtuais; o uso da técnica de entrevistas para resgatar aspectos da constituição dessas redes e subsidiar a compreensão dos atores quanto aos elementos da

pesquisa; e a análise documental, para verificar as mensagens trocadas nos mais diversos instrumentos comunicacionais (*e-mails*, fóruns, *chats*, etc.), arquivos e documentos tratados pela rede, além de apontamentos referentes à história da UNIPAMPA.

Os dados coletados estão relacionados à organização como um todo, aos casos observados na rede social virtual e aos indivíduos que as compõem, de modo a conduzirem para uma abordagem e plano de estudo de caso em profundidade. No decorrer dessa seção, são discutidas as três principais fontes de coleta de dados da pesquisa: a observação participante, as entrevistas e a análise documental; ressaltando-se a peculiaridade e as questões pertinentes de cada uma.

#### **4.5.1 Observação participante**

A observação participante emerge como uma sistemática de coleta de dados essencial para a realização do estudo, uma vez que possibilita à pesquisadora vivenciar a realidade da rede social virtual organizacional e presenciar os acontecimentos diretamente.

A observação encoraja o pesquisador a mergulhar nas atividades do dia-a-dia do contexto que se busca entender, desenvolvendo relacionamentos com as pessoas que poderão “demonstrar” e “falar” sobre suas experiências que, inevitavelmente, envolvem o objeto de pesquisa (MAY, 2004; CRANG; COOK, 2007). Neste sentido, trata-se de um método que vincula a imersão sustentada do pesquisador entre aqueles que ele busca estudar (GODOI e BALSINI, 2006).

Sampieri, Collado e Lucio (2006) indicam que a observação permite explorar ambientes, contextos e aspectos da vida social; descrever comunidades e atividades que se desenvolvem neles, bem como o significado dessas atividades para as pessoas; compreender processos, interrelações, circunstâncias e eventos.

Dessa forma, esse tipo de observação compreende a participação real do pesquisador na vida de uma organização, mais especificamente na rede social virtual organizacional, assumindo o papel de membro dela, o que lhe propicia compartilhar experiências e ingressar no mundo simbólico e social da rede, aprendendo as suas

convenções sociais e hábitos, o seu uso de linguagem e a comunicação não-verbal, e assim por diante (WILLIS, 2007).

Este tipo de sistemática de coleta de dados exige que o pesquisador esteja imerso no cotidiano de determinada cultura, fazendo com que ele possa conhecer a vida da rede social virtual a partir do interior dela mesma (YIN, 2005).

A observação participante viabiliza o entendimento relativo às experiências organizacionais e individuais na rede social virtual e sobre a forma como esta rede interfere na organização. Além disso, fornece meios para obter uma percepção detalhada de valores, motivos e práticas daqueles que estão sendo observados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

O observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de membro da rede, envolvendo presença física e virtual, compartilhando as discussões e as interações efetivadas nela. Portanto, a observação participante propicia o conhecimento da vida da rede social, concebendo a realidade do ponto de vista de quem integra esse grupo.

A observação permite descobrir os significados que as pessoas colocam nas suas ações, e o pesquisador, além de observar o que acontece na rede virtual, também pode sentir as experiências (SERVA e JAIME JUNIOR, 1995). Para os autores em questão, essa forma de coleta de dados em profundidade faz com que se perceba a riqueza e a importância dos detalhes, dos gestos, dos olhares, da presença dos signos, etc. Neste sentido, Flick (2009) elenca dimensões a serem observadas: espaço (local físico); atores (pessoas envolvidas); atos, atividades e eventos (ações realizadas pelas pessoas); objetos (coisas físicas presentes); tempo (sequenciamento do que acontece ao longo do tempo); objetivo (o que as pessoas tentam alcançar); por fim, sentimentos (emoções sentidas e manifestadas).

É importante ressaltar que apesar da pesquisadora ser integrante da UNIPAMPA, ela não faz parte de todas as redes sociais virtuais atualmente existentes na organização. Dessa forma, questões relativas à aproximação com os membros do grupo foram trabalhadas, além de seu acesso para tornar-se parte da rede social virtual, de modo que o período de inserção é uma situação analítica significativa, já que as experiências do pesquisador são centrais (MAY, 2004).

A observação, em seu início, possibilitou aprender sobre a complexidade do campo, orientando para questões de pesquisa e linhas de visão a partir de descrições não-específicas (FLICK, 2009). Em um segundo momento, o processo de observação visou ao

funcionamento da rede e as interações existentes, restringindo a perspectiva da pesquisadora aos problemas e às ações mais essenciais à questão de pesquisa, concentrando-a nos indícios, nos processos e nos exemplos das práticas descobertas (FLICK, 2009).

O processo de articulação dos dados ocorreu através de anotações de campo, uma espécie de “diário”, que visa a embasar a qualidade das observações e a capacidade analítica do pesquisador (MAY, 2004). Para o autor, as anotações dependerão do foco do observador e isso se associa à flexibilidade do método. Com base nestas questões, identifica-se que os interesses teóricos orientam as observações, modificando ou alterando-as. A anotação da ordem e da situação em que os eventos desdobram-se e as reflexões sobre eles auxiliam na construção de um quadro de papéis, regras e relacionamentos entre as pessoas.

As anotações no diário de campo abarcaram (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006): descrições das conversas e do contexto – anotações da observação direta; comentários pessoais sobre os fatos e as interpretações do que se percebia – anotações interpretativas; ideias, hipóteses e especulações e conclusões preliminares – anotações temáticas; sentimentos e sensações da própria pesquisadora – anotações pessoais. O Apêndice A apresenta exemplos das anotações de campo.

As notas de campo constituíram-se em um apoio para a análise das observações obtidas através da participação nos encontros presenciais da rede e nas entrevistas, em que foram registradas percepções da pesquisadora sobre particularidades da pesquisa, viabilizando a contextualização e a análise dos dados.

Para os registros no diário de campo, em especial, da observação dos encontros presenciais das redes sociais virtuais, foram adotadas as indicações apresentadas por Crang e Cook (2007, p. 51) e Stringer (2007, p. 76):

- espaço e tempo (em que foram realizadas as atividades e os eventos, como as pessoas estavam distribuídas no espaço, o tempo e a duração do encontro, a periodicidade, a sequência de eventos e as atividades);
- pessoas (quem participava dos encontros – membros internos e convidados externos, cargos e funções, papéis no encontro, relacionamentos);
- objetos e artefatos (documentos utilizados, móveis, equipamentos, anotações);
- atos (envolvem atividades e eventos como as ações das pessoas nos encontros, as suas atitudes, posturas, interações, comunicações, dinâmica);

- debates (ideias, diálogos, propósitos das discussões, informações compartilhadas, questionamentos, explicações, entendimentos, conflitos – concordâncias e divergências, clima e progresso do encontro, reunião formal ou informal);
- participação e reflexões do pesquisador (comportamento, sentimentos e interações).

No decorrer do desenvolvimento da pesquisa, o diário de campo incluiu as anotações sobre as participações nas redes, a organização, os diálogos com membros das redes e da organização, as observações e as impressões diversas da pesquisadora.

Os elementos da Teoria da Estruturação guiaram as observações das interações das redes sociais virtuais organizacionais estudadas, ensejando compreender os ambientes em que a interação efetiva-se, sejam presenciais ou virtuais, com ou sem o auxílio de TIC, através de comunicações síncronas e assíncronas.

A observação envolveu a caracterização dos espaços de interação, identificando os atores integrantes da rede e das situações de interação, caracterizando os participantes não-organizacionais, o local e o momento de realização dos encontros. A observação teve um importante papel para perceber e distinguir a participação dos atores no decorrer da análise dos processos de interação através das demais fontes de evidências, como no caso dos documentos (*e-mail*, mensagens, memorandos, entre outros).

A observação exigiu que a pesquisadora participasse dos espaços em que ocorrem as comunicações (reuniões presenciais e virtuais), ou seja, acompanhá-las através da fala dos atores, dos *e-mails* trocados, de toda e qualquer informação que circulou em diferentes meios de efetivação da rede social virtual, examinando o seu conteúdo e discurso.

Ainda foi possível analisar as ações na rede de quem possui mais ou menos recursos, como ocorre o exercício de influência sobre as ações dos demais atores; identificando-se a capacidade transformadora de alguns agentes a partir do acesso a determinadas informações, utilizando-as para intervir nas práticas e nas interações sociais constituintes da rede social virtual.

As aprovações ou medidas repressivas suportadas pelas normativas internas da organização e as normas e legislações que regem as atividades dos grupos, tais como Editais, Normas Acadêmicas, Projeto Institucional, Regimento e Estatuto da Instituição, Projeto Pedagógicos dos Cursos, Resoluções do Conselho Nacional de Educação, entre outras, foram, da mesma forma, foco de observação.

Objetivou-se verificar as situações em que esses documentos fazem-se presentes nas comunicações dos atores no decorrer de interações na rede social virtual e que pautam as decisões, as atitudes e as ações conjuntas dos atores. Procurou-se, também, analisar a existência de momentos em que os atores utilizam as regras para basear ações e comportamentos na rede social virtual.

Igualmente podem ser apreciadas interações nas redes sociais virtuais organizacionais que existem para legitimar e institucionalizar normas organizacionais, no sentido de torná-las válidas para nortear as atividades dos atores, ou até mesmo, para colocar algumas regras em prática, formalizando-as perante o grupo. Neste sentido, ocorrem situações em que a rede é usada para que sejam discutidos projetos e atividades colaborativos com base nas definições regimentais da Instituição, configurando situações de legitimação de normas e sanção de ações.

As fases de coleta e análise dos dados da observação participante podem acontecer quase que paralelamente, de modo que a análise toma lugar durante o processo de coleta, podendo moldar-lhe o desenvolvimento, propiciando algumas conclusões preliminares (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Entende-se, desse modo, que a análise dos dados esteve presente no decorrer do próprio trabalho de campo, fazendo com que a reflexividade e a recursividade estejam sempre presentes. Agregue-se, ainda, que a observação ocorre (e se estabelece) simultaneamente com a vivência profissional da pesquisadora na organização, não sendo possível separar tais ações. Desse modo, em diversos momentos, elementos que complementam a pesquisa são identificados e incorporados às notas de campo.

A observação participante é definida, por Flick (2009), como uma estratégia de campo que combina a participação direta e a introspecção com a entrevista e a análise de documentos. Por isso, este estudo valeu-se das entrevistas e dos documentos como sistemáticas de apoio à observação, integrando a análise das redes sociais virtuais organizacionais.

#### **4.5.2 Entrevistas**

As entrevistas são concebidas como um evento de intercâmbio dialógico, denotando conversas guiadas e não necessariamente investigações estruturadas (YIN, 2005; GODOI; MATTOS, 2006).

Rapley (2004) apresenta as entrevistas como uma interessante fonte de informações para as ciências sociais, sendo consideradas, em algum sentido, simples e autoevidentes, pois são provenientes da prática diária de perguntar e responder perguntas. Para o autor, a entrevista não precisa de grande quantidade de informações técnicas, porque a conversa e os dados que emergem são produtos da interação local dos falantes, colaborando para a produção de relatos e versões retrospectivas (ou prospectivas) das ações passadas (ou futuras).

Fontana e Frey (2005) observam que, em uma entrevista, duas ou mais pessoas estão envolvidas e as suas trocas levam à criação de um esforço colaborativo, evidenciando um processo de natureza ativa. O contexto de entrevista é de interação e relação, e o resultado é produto dessa dinâmica social. Não é suficiente entender a mecânica da entrevista, também é preciso abarcar o mundo do entrevistado e as forças que podem estimular ou retardar respostas (FONTANA; FREY, 2005), por isso, neste estudo, as sistemáticas de coleta de dados se complementam.

A entrevista, além de objetivar respostas sobre o tema e o problema da pesquisa, facilita compreender as linguagens e a perspectiva do entrevistado, interessando o conteúdo e a narrativa das respostas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Fontana e Frey (2006) comentam que a entrevista e a observação participante andam de mãos dadas, sendo que muitos dos dados coletados na observação participante vêm de entrevistas informais no campo. A entrevista é um encontro social e o entrevistado é um participante da interação; neste sentido, deduz-se que o entrevistador e o entrevistado coproduzem a entrevista (GODOI; MATTOS, 2006).

Trabalhou-se com as entrevistas a partir de uma sistemática conversacional livre em torno do tema da pesquisa e de alguns tópicos de interesse da pesquisadora, sendo que, no decorrer dos procedimentos, surgiram perguntas decorrentes do contexto da interação. O roteiro inicial das entrevistas está apresentado no Apêndice B e partiu dos elementos da Teoria da Estruturação (fundamentado no Quadro 1, seção 3.2) de modo a compreender como as redes sociais virtuais organizacionais se constituem.

O roteiro abrangeu uma série de questionamentos, pois buscava analisar como os atores concebem as dimensões tempo-espço da rede social virtual e como caracterizam o ambiente de atuação da rede e suas fronteiras. A entrevista viabilizou investigar como os atores definem os seus papéis na rede e como descrevem as suas atuações nas interações, observando os processos de comunicação e as ações e resultados da rede, refletindo quanto ao significado atribuído a esses aspectos.

Os questionamentos foram distribuídos em três grupos, o primeiro destaca o ator frente à organização e às redes sociais virtuais organizacionais, identificando-se desde quando é membro desses espaços e as suas motivações para participar dos Fóruns; o segundo grupo de perguntas envolve a rede social virtual e a organização; por fim, enfatiza-se a percepção do entrevistado quanto à rede, à sua estrutura e ao funcionamento.

As entrevistas foram agendadas por e-mail, possibilitando ao entrevistado escolher o local, a data e o horário de preferência para a realização do encontro. A maioria das entrevistas foi realizada pessoalmente e o áudio gravado, para posterior transcrição das conversas. Somente em dois casos foram feitas entrevistas com o auxílio de ferramentas virtuais de mensagens de texto e voz (MSN e Skype), em função dos entrevistados residirem em outro estado e, ao mesmo tempo, serem considerados importantes informantes para o entendimento da constituição e da formação das redes sociais virtuais organizacionais.

O **grupo de respondentes** foi composto por dirigentes da UNIPAMPA, membros da Comissão de Implantação, equipe de apoio à organização dos Fóruns, coordenadores de cada rede social virtual organizacional estudada e participantes dos grupos. As entrevistas proporcionaram compartilhar questões como o processo de estruturação da rede e o seu funcionamento, e as percepções, as interpretações e as experiências do entrevistado na rede social virtual.

A escolha dos membros das redes sociais virtuais organizacionais a serem entrevistados deu-se após um tempo de observação dos encontros presenciais e virtuais dos grupos, além da análise de documentos e das listas de presenças desses episódios. Optou-se por realizar a entrevista após ter vivenciado a rede por determinado tempo, o que facilitaria a identificação dos respondentes, além da pesquisadora já ter se aproximado e familiarizado com o grupo e o campo de pesquisa.

Foram escolhidos entrevistados que interagem na rede social virtual organizacional, tendo em vista que Franco (2011b) postula que as redes são ambientes de interação e não

de participação. Para o autor, na interação, as coisas acontecem independentes da intenção de disciplinar o fluxo e de guardá-lo, não sendo possível gerar artificialmente escassez, introduzindo processos de votação ou preferência; nem arrebanhar os atores em um espaço participativo para depois tentar conduzi-los. Portanto, o grupo de respondentes era formado por atores que interagiam ativamente e participavam constantemente dos encontros presenciais e virtuais da rede.

Neste aspecto, Sampieri, Collado e Lucio (2006) salientam que a inserção no contexto é indispensável para descobrir os informantes-chave e registrar o que se vê, indo além dos aspectos que se referem diretamente ao estudo. Essa aproximação prévia foi fundamental para facilitar o acesso aos respondentes, de modo a obter a colaboração deles com os propósitos da pesquisa.

Durante o período de realização das entrevistas, a pesquisadora continuou participando dos eventos das redes, o que foi sinalizando ajustes no roteiro de entrevistas, bem como os resultados das conversas alteraram os interesses da pesquisadora no decorrer das observações. Este fato indica um caráter recursivo da pesquisa e que exigiu uma postura reflexiva da pesquisadora. Em virtude dessas questões, conversou-se com alguns entrevistados mais de uma vez, com o intuito de buscar novas informações, esclarecimentos e confirmar dados e descobertas.

Além do conteúdo das entrevistas advindos das gravações de áudio e das respectivas transcrições, foram realizados apontamentos sobre essas conversas no diário de campo. Tal procedimento foi importante para compreender, ao analisar as entrevistas, como elas realmente aconteceram: como a interação produziu aquela trajetória de fala, como versões específicas da realidade são co-construídas, como identidades, narrativas e discursos específicos são produzidos (RAPLEY, 2004).

Ao todo, foram realizadas vinte e oito entrevistas, tendo participado oito integrantes do Fórum de Engenharias e Ciências Exatas, oito do Fórum de Licenciaturas e sete do Fórum de Ciências Sociais Aplicadas, os demais entrevistados (cinco) envolvem os dirigentes da Universidade, membros da Comissão de Implantação e equipe de apoio aos Fóruns. Os entrevistados serão agrupados e identificados da seguinte forma:

- o grupo denominado “Gestores” envolve os gestores da organização (Reitora, Vice-Reitor e Pró-reitora de Graduação), membros da Comissão de Implantação e equipe de

apoio aos Fóruns, e serão identificados através da palavra Gestores seguido de um número – por exemplo, Gestor 1, Gestor 2, Gestor 3, e assim por diante.

- os Participantes dos Fóruns serão tratados pela palavra “Participante” seguido do seu número de identificação e da denominação da rede que participa, por exemplo, os participantes do Fórum de Engenharias e Ciências Exatas serão identificados pela palavra Engenharias; os do Fórum de Licenciaturas, por Licenciaturas, e os do Fórum de Ciências Sociais Aplicadas, por Ciências Sociais. Sendo assim, os entrevistados serão conhecidos da seguinte forma: Participante 1\_Engenharias, Participante 2\_Licenciaturas e Participante 3\_Sociais, e assim por diante. São considerados participantes o coordenador da rede, os coordenadores de cursos, docentes e técnicos.

Os entrevistados assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C), em que concordam em participar voluntariamente da pesquisa. Neste documento, são apresentados os objetivos do estudo e é assegurado o anonimato dos respondentes, não sendo identificados dados individuais.

#### **4.5.3 Pesquisa documental**

A pesquisa ou análise documental refere-se a um método de localização, identificação, recuperação e análise de documentos devido a sua relevância e significado (ALTHEIDE, 1996).

Os documentos foram utilizados para corroborar e valorizar as evidências oriundas das demais fontes de dados (YIN, 2005), sendo vistos como um meio de reforçar o entendimento, situando os relatos em um momento histórico, possibilitando ao pesquisador observar as suas interpretações frente aos registros aos quais se relacionam (MAY, 2004).

Os documentos permitem entender a cultura, processos e uma série de objetos, símbolos e significados que compõe a realidade dos membros de um grupo ou sociedade (ALTHEIDE, 1996). O documento é definido, pelo autor mencionado, como uma representação simbólica que pode ser registrado e recuperado para análise.

Os documentos muito podem dizer sobre a construção dos eventos e a sedimentação das práticas sociais, podendo informar e estruturar as decisões que as pessoas tomaram ao

longo do tempo, constituindo leituras particulares dos eventos sociais (MAY, 2004). Para o autor, o documento como reflexo da realidade é um meio através do qual o pesquisador procura uma correspondência entre a sua descrição e os eventos a que se refere. Sob tal perspectiva, o documento não pode ser lido de maneira “desligada”, ele relata a realidade social, do mesmo modo que a sua produção é outro método pelo qual as pessoas constroem a ordem social, e o pesquisador utiliza os seus entendimentos culturais para engajar-se aos significados embutidos no documento (MAY, 2004).

Os documentos devem ser olhados considerando-se conteúdo, produção, funcionamento e circulação (PRIOR, 2004). A análise dos documentos deve considerar como ele foi gerado, tentando descrever e discutir sobre esse processo de construção. Nas redes sociais virtuais organizacionais estudadas, identificou-se uma série de documentos utilizados como elementos de discussão, ou como balizadores e norteadores das interações, ou, ainda, aqueles construídos pelo Fórum, como:

- Legislação – tais como Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), normativas específicas do CONFEA/CREA (Conselho Federal de Engenharia e Agronomia/Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia); regulamentações específicas sobre formação de professores, entre outros;

- Projeto Institucional (PI) – contempla o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNIPAMPA;

- Normas Acadêmicas da UNIPAMPA;

- Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC);

- Funcionamento dos Fóruns – convites e pautas dos encontros presenciais, relato das reuniões, *e-mails*, documentos de trabalho, entre outros.

- Documentos de apoio – textos, artigos e outras fontes bibliográficas consultadas.

Alguns desses documentos foram gerados como resultados das interações, podendo abranger normativas, delineamentos e concepções do grupo sobre determinados aspectos em discussão. Os relatos são redigidos em cada encontro presencial, enfocando as atividades desenvolvidas, de modo a constituir a memória da rede, assim como são guardadas as listas de presenças dos participantes nos encontros presenciais.

Foram analisados diferentes arquivos oriundos da rede social virtual e da organização, compreendendo documentos sobre a constituição e o funcionamento da rede, normativas, arquivos das interações virtuais (*e-mails*, fóruns, *chats*), entre outros. Alguns

documentos foram identificados no decorrer das entrevistadas a partir de indicações dos informantes e, quando disponibilizados pelos membros das redes, foram incluídos nas análises e nas discussões.

Essa técnica de coleta de dados foi essencial para a investigação da história da organização e da formação das redes, pois deu acesso a documentos que indicavam e registravam acontecimentos referentes a momentos passados. Cabe acrescentar que os documentos constroem a realidade social e as versões dos eventos, sendo essencial olhar o que contêm e, também, o que deixam de fora.

#### 4.6 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados provenientes da observação, as impressões das entrevistas e as análises documentais foram registrados no diário de campo, em conjunto com as percepções e as sensações da pesquisadora. As entrevistas gravadas foram transcritas. Tais ações possibilitaram o entendimento da cronologia da pesquisa, e também compreenderam um princípio da análise dos dados, a qual ocorreu associada aos processos de coleta dos dados.

Em virtude de a pesquisadora integrar a organização em estudo, os registros de campo foram realizados desde o momento em que se decidiu investigar as redes sociais virtuais organizacionais na UNIPAMPA, abarcando reflexões desde o desenvolvimento do projeto da pesquisa.

A análise dos dados discorreu sobre o que foi constatado no decorrer da pesquisa a partir das três fontes de evidência. Por isso, as anotações foram executadas conjuntamente, e a descrição dos resultados foi desenvolvida da mesma forma.

Os dados analisados envolvem as anotações realizadas no decorrer da participação da pesquisa nas redes, ou seja, através da observação participante; os conteúdos das mensagens trocadas na rede social virtual, quer seja através de *e-mails*, *chats* ou fóruns; os conteúdos dos documentos da rede – normativas, estrutura de funcionamento, arquivos colaborativos, relatos dos encontros; além das transcrições e das anotações das entrevistas com os diferentes atores. O processo de análise de dados, neste estudo, representa uma

atividade reflexiva, que ajudou o pesquisador a se mover dos dados para o nível conceitual (GODOY, 2006).

Com o intuito de compreender as redes sociais virtuais organizacionais na UNIPAMPA e alcançar os objetivos da pesquisa, iniciou-se o processo de sumarização e apresentação dos dados, agrupando os resultados das três fontes de evidência de cada Fórum, com base nas temáticas das perguntas dos roteiros de entrevistas, as quais emergiram das aproximações teóricas entre as redes sociais virtuais organizacionais e a Teoria da Estruturação (Quadro 1, seção 3.2).

A partir dessa classificação dos dados, eles foram analisados procurando-se as similaridades e as diferenças de conteúdo entre as informações, olhando cada rede individualmente. Tal ação tornou exequível descrever os casos e sumará-los (Capítulo 5). Retornou-se às relações apresentadas no Quadro 1, seção 3.2, e, para cada caso, classificaram-se as informações e aprofundaram-se as análises com base nos elementos da Teoria da Estruturação: dimensões tempo e espaço e dualidade da estrutura (quadros apresentados nos Apêndices E). Assim, foi possível descrever o processo de estruturação das redes sociais virtuais organizacionais e identificar a sua estrutura e elementos (Capítulo 6). Essas etapas de análise dos dados foram determinadas adaptando-se as sistemáticas sugeridas por Crang e Cook (2007).

Os quadros apresentados nos Apêndices E discorrem sobre as relações entre a dualidade da estrutura e os casos de redes observados, eles foram utilizados para sumarizar os dados, não sendo apresentados nos resultados, em virtude de não darem conta da recursividade existente entre essas dimensões. Desse modo, os quadros serviram como norteadores das discussões dos resultados, baseados nas dimensões da estrutura – significação, dominação e legitimação –, pois se analisa que essas abarcam os demais elementos e conectores da dualidade entre a ação e a estrutura, conforme destacam Santoso e Kim (2004) e Jones, Orlikowski e Munir (2004).

Os pressupostos da Teoria da Estruturação estiveram presentes em todos os processos da pesquisa desde a coleta até o fechamento da análise dos dados, de modo que exigiu não somente que a coleta e análise dos dados fossem realizadas concomitantemente, mas também a recorrente necessidade de retornar à coleta de dados no decorrer da análise (recursividade).

Assim sendo, a análise dos dados da pesquisa concebeu as redes sociais virtuais como imbricadas em um contexto social e histórico, o qual foi considerado no decorrer do estudo. Adotada tal ótica, o processo de interpretação desses dados assumiu que o conhecimento da realidade é gerado através das construções e das relações sociais (KLEIN e MYERS, 1999).

Não foram empregados métodos eletrônicos e softwares de análise de dados qualitativos, em consequência das diferenças existentes entre as áreas de conhecimento dos Fóruns, o que acarreta o uso de vocabulários comuns às áreas, e, de outro modo, por não se objetivar identificar aspectos como frequência ou repetições de termos e palavras, investigando-se aspectos que podem ser agrupados de forma espontânea.

#### 4.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE CONFIABILIDADE DA PESQUISA

A presente discussão faz-se necessária em virtude da pesquisadora integrar a organização e ser membro de uma das redes sociais virtuais organizacionais estudadas. Por conseguinte, são evidenciados alguns aspectos e cuidados metodológicos que foram considerados a fim de trazer confiabilidade aos resultados da pesquisa.

Silverman (2009) indica que a confiabilidade dos estudos qualitativos advém da descrição transparente do processo de pesquisa através da apresentação detalhada das estratégias de pesquisa e dos métodos de análise dos dados. Além disso, o uso de várias fontes de evidência, conforme esta pesquisa, também é essencial para reforçar a confiabilidade do estudo, adotando-se linhas convergentes de investigação que reforcem os resultados encontrados, confirmando que “o propósito da confiabilidade é minimizar os erros e os vieses de um estudo” (YIN, 2005, p.60).

Para tanto, foram documentados todos os procedimentos adotados no decorrer da pesquisa, usando-se o protocolo de estudo de caso apresentado na seção 4.4, de modo a tornar as etapas do processo as mais operacionais possíveis, conforme indica Yin (2005). Além disso, foi sendo constituído um banco de dados para o estudo de caso, em que se armazenou a documentação e o registro das evidências, as gravações das entrevistas, os diários de campo, as anotações da pesquisadora e os documentos considerados na análise, entre outros.

Outra questão que propiciou confiabilidade da pesquisa diz respeito às transcrições das entrevistas. Essa atividade foi realizada por terceiros, pesquisadores que não integravam as redes sociais virtuais organizacionais investigadas, de modo a reduzir a influência do pesquisador no decorrer deste processo.

A partir dos cuidados e dos métodos de pesquisa empregados e que foram esclarecidos nesta seção, os quais foram escolhidos com o objetivo de uma “coerência metodológica, assegurando a congruência entre a questão orientadora da investigação e os componentes do método adotado” (GODOY, 2006, p. 140), na próxima seção, são apresentados os resultados da pesquisa.

## 5 REDES SOCIAIS VIRTUAIS ORGANIZACIONAIS NA UNIPAMPA

Os resultados da pesquisa são discutidos a partir da apresentação do histórico das redes sociais virtuais organizacionais estudadas, indicando o processo de formação dos fóruns e algumas questões da própria história da organização, que são destacadas para o entendimento da constituição dos Fóruns. Nessa abordagem, as seções seguintes priorizam a concepção dos gestores relacionada às redes e a apresentação delas individualmente, observando aspectos da formação dos grupos, verificando como os atores percebem o papel da rede, a sua formação, a estrutura e a dinâmica de funcionamento.

### 5.1 O INÍCIO DOS FÓRUNS

Esta primeira seção apresenta uma abordagem da história dos Fóruns<sup>7</sup>, realizada a partir de relatos da Comissão de Implantação e dos Dirigentes da Universidade, e que é complementada pela análise dos documentos e dos registros do período. Ressalta-se que a história das redes, em alguns momentos, entrelaça-se com a história da própria UNIPAMPA, uma vez que se formaram ainda como grupos de trabalhos, no princípio do processo de implantação da Instituição.

No início de 2007, a Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação, através da Portaria no. 225, instalou a Comissão de Implantação da UNIPAMPA. Até então, a instituição havia iniciado as atividades a partir do Consórcio Universitário Metade Sul, firmado por um Acordo de Cooperação Técnica entre o Ministério da Educação, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a Universidade Federal de Pelotas (UFPEL).

A UFSM era responsável por implantar cinco *Campi*, enquanto a UFPEL gerenciou a criação das demais cinco unidades. Neste período, “*não tinha um comitê diretivo*” unificado (Gestor 2), o que passa a existir com o início das ações da Comissão de Implantação, que culmina com a instituição do primeiro reitorado, em caráter *pro tempore*, em 2008. Essas

---

<sup>7</sup> Os fóruns são as redes sociais virtuais organizacionais escolhidas como casos da pesquisa, por isso as denominações fóruns e redes são tratadas como sinônimos nas próximas seções e capítulos.

instituições tutoras foram responsáveis pela criação dos primeiros cursos de graduação da Instituição.

A Comissão de Implantação foi composta por representantes das Universidades tutoras, professores da UNIPAMPA e de outras instituições do estado do Rio Grande do Sul, os quais foram convidados para trabalhar no processo de construção da UNIPAMPA. A mesma Comissão também foi designada para realizar estudos e planejar a estrutura acadêmica, com vistas à unificação e ao desenvolvimento institucional e curricular da referida Universidade. De acordo com o Gestor 2, os objetivos da Comissão eram

*“começar a trabalhar para fazer uma Universidade [...], e dar organicidade ao ensino, pois as regras eram diferentes; o vestibular era diferente; regulamentação de aprovação era diferente; e trabalhar pelos cursos, por exemplo, pois havia cursos que não tinham o PPC<sup>8</sup> completo”.*

O Gestor 1 entende que a Comissão de Implantação *“tinha um desafio, que era implantar essa Universidade, via fórum, via outras coisas, materializar tudo que, hoje, é apresentado”*. Segundo ele, atualmente, já existe um estatuto, ou seja, um regimento que norteia as estruturas coletivas, o qual se originou da emergência para a sua criação, através da mobilização de processos.

O Gestor 2 comenta que o Conselho de Diretores deriva das reuniões mensais realizadas pela Comissão de Implantação com as Direções dos Campi, tendo ocorrido durante o Reitorado *Pro Tempore* e foi *“o embrião do Conselho Universitário”*. Fica evidente o desafio da Comissão de unificar ações para que os grupos se conhecessem, integrando dirigentes e servidores, a fim de iniciar o processo de constituição de uma Instituição unificada.

De acordo com um dos entrevistados

*“o início foi bem complicado [...], porque a criação da UNIPAMPA, quer dizer, a ação prévia à criação formal do Decreto, tendo as duas Universidades [...], foi bem complicado, porque não se tratou de um projeto inicialmente conjunto, mas de um certo loteamento. A UFPEL ficou com cinco campi e Santa Maria ficou com cinco, como se uma coisa não tivesse nada a ver com a outra” (Gestor 1).*

---

<sup>8</sup> PPC – Projeto Pedagógico de Curso

Percebe-se que a Comissão precisou *“analisar mais a fundo a gestão acadêmica [...] e conhecer as pessoas”* (Gestor 2). O Gestor 1 destaca que a Comissão de Implantação tinha dois desafios principais:

*“[...] um era pensar uma estratégia que diminuísse a dualidade, que fosse capaz de constituir uma unidade UNIPAMPA. O segundo era o grande desafio de como fazer um projeto em uma Universidade com tais características, dez campi, dez cidades, distâncias grandes, e, também, com o planejamento de cursos que a gente encontrou prontos na origem”.*

O Projeto Institucional da UNIPAMPA (2009, p.4) reforça que a Comissão de Implantação foi responsável por uma série de ações, dando *“os primeiros passos da identidade da nova Universidade”*. Essa Comissão promoveu as seguintes atividades:

planejamento da estrutura e funcionamento unificados; desenvolvimento profissional de docentes e técnico-administrativos em educação; estudos para o projeto acadêmico; fóruns curriculares por áreas de conhecimento; reuniões e audiências públicas com dirigentes municipais, estaduais e federais, bem como com lideranças comunitárias e regionais, sobre o projeto de desenvolvimento institucional da futura UNIPAMPA (UNIPAMPA, 2009, p. 4).

No decorrer de 2007, a Comissão de Implantação realizou uma série de reuniões e encontros com os membros da UNIPAMPA, e com representações de todos os *Campi*, *“aí, começou o trabalho de estruturação”* da UNIPAMPA (Gestor 2).

Uma das primeiras atividades, o ‘Seminário de Planejamento Unificado’, em maio de 2007, oportunizou a integração entre os dirigentes e os representantes docentes; e dos servidores técnicos dos dez *Campi* da Universidade com a Comissão, além de discutir as bases e as diretrizes para o processo de planejamento acadêmico-institucional unificado, organizando grupos de trabalho para a produção de documentos requeridos no processo de institucionalização da UNIPAMPA, convergindo esforços de implantação realizados pelas Universidades tutoras.

Todos os *Campi* apresentaram-se e algumas urgências e questões a serem unificadas foram diagnosticadas, como o portal e os sistemas acadêmicos, administrativos e biblioteca, além do planejamento de um calendário único. Para dar continuidade às tratativas, foram

formados sete grupos de trabalho (GT) que agiriam para a estruturação das atividades administrativas da Instituição.

Em junho de 2007, deu-se o '1 Seminário de Estudos para o Projeto Acadêmico da UNIPAMPA', para revisar o projeto inicial da UNIPAMPA e para construir coletivamente as bases e as diretrizes acadêmicas para o Projeto Institucional da Universidade. Neste evento, foi proporcionado um espaço de discussões dos projetos pedagógicos dos cursos, agrupando os coordenadores por área de conhecimento. É neste espaço que se formaram os grupos de trabalho por área de conhecimento, que mais adiante deram origem aos Fóruns.

Nesse mesmo ano, aconteceram encontros de professores, dividindo-os em quatro grupos, distribuídos com base nas áreas de conhecimento: Engenharias, Ciências da Terra e Computação; Ciências Sociais Aplicadas; Área da Saúde e Licenciaturas. Esse foi o princípio das redes sociais virtuais organizacionais na UNIPAMPA, que se constituíram como *“uma das ações pedagógicas idealizadas durante o período de atuação da Comissão de Implantação, com o objetivo de promover estudos, reflexão e construção do Projeto Acadêmico da Instituição” (Gestor 3).*

Ao lembrar os primeiros encontros, o Gestor 1 realça que *“houve certa preocupação com os diálogos entre os campi, e como a criação dos Fóruns poderia, em algum nível, quebrar a única estrutura de identidade de pertença [existente] que era o Campus”.*

O Gestor 2 recorda que *“dois grandes objetivos desses encontros: um deles é exatamente ‘tomar pé’ dos PPCs dos cursos, ‘que bicho é esse!’; e o segundo grande objetivo seria as pessoas se conhecerem [...], o que foi muito importante”.*

Além de proporcionar o contato inicial entre as pessoas, esse encontro tratou da integração dos Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) dos cursos, abordando convergências e identidades; discussões de legislações e diretrizes curriculares que deveriam ser contempladas pelos cursos e as tendências e perspectivas da formação profissional para cada área do conhecimento.

No decorrer de 2007, cada grupo reuniu-se uma única vez, em um encontro isolado, não evidenciando ainda a formação dos Fóruns. Membros das redes que participaram desses encontros relatam que foram momentos de identificação dos cursos e *“para se conhecer, para conversar” (Gestor 1).* O Participante 2\_Engenharias destaca que *“de 2007 para 2008 é que foi criada a UNIPAMPA”.*

No caso do Fórum das Engenharias, os entrevistados consideram esse encontro o princípio da rede. Segundo eles, não se trata da rede em si, mas onde se iniciaram os contatos e as primeiras trocas e interações. Por isso, a importância de enfatizá-los, ainda que, na época, não tivessem as características dos Fóruns atuais, mas porque foram espaços precursores da constituição das redes sociais virtuais organizacionais na UNIPAMPA. O Gestor 2 reforça que *“alguns grupos de trabalho<sup>9</sup> seriam os embriões dos Fóruns”*.

Quanto à organização desses encontros por área de conhecimento, *“consideravam-se membros ‘natos’ [...], todos os coordenadores de curso e direção de campus, pois a ideia era um debate coletivo inicial com base na metodologia de seminário”* (Gestor 3). O Gestor 2 salienta que todos os professores eram convidados, *“sempre foram plenárias”*, pois, naquele período o número de pessoas na Instituição era pequeno e

*“implicava na maior participação possível dos docentes. Não havia restrição de participação aos demais docentes; assim, cabia às coordenações dos cursos e às direções de campus o comprometimento em estimular esta participação, dentro de possibilidades de deslocamento, principalmente”* (Gestor 3).

A Comissão de Implantação tinha o papel de articuladora, organizando os encontros e providenciando a infraestrutura necessária para a sua realização, definindo a programação e a sede, fazendo-o em conjunto com os diretores de *Campus*. As reuniões desenvolviam-se em dois momentos: *“plenárias coletivas e trabalho em grupos menores, com questões centrais de discussão”* (Gestor 3).

Em todos os encontros, estiveram presentes convidados externos, especialistas na área de conhecimento do GT, cujo papel era conduzir a discussão, tratando de temas específicos e de interesse do grupo.

Nas conversas com os dirigentes e com a Comissão de Implantação, fica evidente que, no início, a estrutura dos Fóruns, bem como o funcionamento efetivo dessas redes não foram priorizados. A Comissão idealizou os primeiros encontros para integrar e iniciar a unificação das atividades: *“(...) era a emergência da necessidade [...], não era uma coisa pré-definida, foi acontecendo. O primeiro encontro [...] foi a primeira vez em que se reuniu os professores”* (Gestor 1).

---

<sup>9</sup> Os grupos de trabalho são também conhecidos na Instituição pela sigla GT.

As conversas indicam que os Fóruns não foram pré-determinados em termos de estrutura e funcionamento, mas algo que *“foi se construindo [...], um feeling, algo intuitivo, um pouco de cultura, de história, não foi tirado da manga, mas se construindo”* (Gestor 1). Neste sentido, o Gestor 2 observa *“a gente induziu a criação dos grupos, [...] acreditei muito nisso, dando graus de liberdade pro Fórum, pois se for muito indutivo, ele não aguenta”*.

Inicialmente, a motivação para incentivar a formação das redes vinha das experiências profissionais anteriores dos membros da Comissão de Implantação. Alguns Cursos participaram em mais de um encontro, em virtude de sua interface com diferentes grupos, entre eles, o Curso de Gestão Ambiental, que esteve presente no evento das Ciências Sociais Aplicadas e das Engenharias, Ciências da Terra e Computação.

Em janeiro de 2008, foi publicada a Lei 11.640 que criava a UNIPAMPA, dando início ao primeiro Reitorado da Universidade, de caráter *pro tempore*. Ao principiar as ações da Reitoria, em virtude das atividades e dos compromissos em suas instituições de origem, alguns membros da Comissão de Implantação afastaram-se das ações na UNIPAMPA.

Em março de 2008, deu-se o ‘1 Seminário de Desenvolvimento Profissional’, considerado pelo Gestor 2 como uma *“continuidade”* dos Fóruns, sendo uma reunião de formação docente. Na ocasião, discutiu-se a definição do perfil do aluno da UNIPAMPA, o que deu base para o Projeto Institucional. No decorrer daquele ano, somente o Fórum de Engenharias deu continuidade às interações, os demais grupos não realizaram encontros. Um *“fator forte”* (Gestor 1) que pode ter influenciado o grupo de engenheiros a continuar as ações é o fato de um dos membros da Comissão de Implantação, com formação na área, trabalhar ativamente em conjunto com os professores da UNIPAMPA. Nesse sentido, o Gestor 2 acredita que o professor era considerado o motor das ações, uma vez que alertava para a necessidade de novas reuniões, aliadas ao pragmatismo dos engenheiros que, segundo ele, sentiam a necessidade de integrar PPCs.

O Participante 1\_Engenharias ressalta que *“antes do Fórum, começamos essas reuniões com o Professor, para formar a identidade dos Cursos de Engenharias, e disso nasce o Fórum [...] Depois, o professor se afastou e sentimos a necessidade de continuar”*. Não são evidentes os registros das reuniões realizadas no decorrer de 2008, mas, com base nas entrevistas, estima-se que havia dois encontros em cada semestre.

Até 2008, as organizações das reuniões partiam da Comissão de Implantação e da Reitoria. Data, local, convite aos membros internos e externos, pauta, temáticas eram

definidos pelos gestores institucionais. Em 2009, a Reitoria realizou um encontro para discutir a adequação e as aproximações entre o PPC dos Cursos e o Projeto Institucional. No evento, participaram representações de todos os *Campi* e a ideia era formar um GT para trabalhar tais questões (GT PPC-PDI).

*“Nós tínhamos o desafio de fazer a adequação do PPC ao Projeto Institucional, isso era 2009. Como nós faríamos isso? Sobre quem está a responsabilidade de fazer o PPC? Com os Coordenadores dos Cursos e o Colegiado, ou o NDE<sup>10</sup>. Daí, se pensou que nós precisávamos preparar essas pessoas, dar conhecimento ao Projeto Institucional a essas pessoas. Como se pensou que não é correto que só essas pessoas tenham acesso, daí se pensou: vamos fazer Fóruns, que se chame os coordenadores como presenças obrigatórias, convocadas, e depois chamamos as pessoas, os professores envolvidos” (Gestor 4).*

O Gestor 4 observa que, naquele momento, *“o grupo de Engenharias já existia, mas não como Fóruns”*. Assim sendo, para o referido encontro,

*“foram chamados os cursos por área de conhecimento, para que se conhecessem e discutissem os PPCs entre eles, para se ver uma identidade entre os PPCs, mas não existia o Projeto Institucional naquela época. Eram reuniões de encontros, existiam Fóruns, não com a mesma ideia atual” (Gestor 4).*

A partir daquele Seminário, a discussão de formação dos Fóruns foi retomada na Reitoria, que idealizou instituir uma Coordenadoria de Licenciaturas, para discutir PPC, identidade dos cursos e perfil do aluno da área de formação de professores. Entretanto, essa ideia foi abandonada porque não se queria um órgão deliberativo e constituído na estrutura hierárquica da organização, almejando-se a discussão da área.

Dessa forma, o grupo de Licenciaturas retomou as reuniões (dois encontros no segundo semestre de 2009) com o intuito de elaborar um documento da área, que seria balizador dos Projetos Pedagógicos dos Cursos. O Gestor 2 observa que *“o documento PPC Licenciaturas é incentivado pela Reitoria desde o início”*, o qual trata do *“perfil da formação de docentes na UNIPAMPA”* (Gestor 2).

---

<sup>10</sup> NDE – Núcleo Docente Estruturantes dos Cursos

O gestor 4 ainda menciona que esses encontros *“acabaram auxiliando no desenvolvimento do Projeto Institucional, porque [...] buscavam uma identidade, e o Projeto Institucional busca essa identidade como um todo [...], era a busca de uma identidade entre os cursos”*.

No mesmo ano, o Fórum de Engenharias também desenvolveu e elaborou alguns documentos, mais tarde agregados a normativas institucionais e que regem as ações de todas as áreas da organização. No presente estudo, as ações na discussão sobre o Fórum de Engenharias serão tratadas mais especificamente (seção 5.3). A partir de 2009, *“o fórum é menos diretivo”* (Gestor 2), passando a ter mais autonomia, definindo suas agendas de trabalho, pois, até então, toda a organização estava atrelada à Reitoria, dando menos independência às redes. Uma das possíveis razões apresentadas pelo entrevistado para a falta de autonomia dos grupos é que, até aquele ano, o quadro de servidores da UNIPAMPA era reduzido e, portanto, a Reitoria dava suporte em todos os aspectos que envolvessem a realização dos encontros.

Em 2010, com a nomeação de novos servidores técnicos e com os resultados obtidos através dos grupos de Engenharias e Licenciaturas, foi reativada a ideia de constituir Fóruns de todas as áreas de conhecimento, uma vez que foi possível *“ter uma pessoa que tocasse”* (Gestor 2) essas ações, de modo a ter uma Divisão de Apoio aos Fóruns na UNIPAMPA.

O Gestor 2 recorda que, inicialmente, foi cogitada uma Coordenadoria para cada Fórum e um responsável que ganhasse algum tipo de gratificação pela função, mas, o número de Fóruns impossibilitou essa permanência, as redes ficariam muito diretas e essa não era a ideia proposta. *“Depois disso se dilui, voltou-se ao Fórum de antes, mais aberto, com uma coordenação voluntária [...]. Podendo-se andar mais no próprio ritmo, fazer o que se quer”* (Gestor 2).

Assim, no início de 2010, foi criada a Coordenadoria de Apoio Pedagógico (CAP), formada pela Divisão de Apoio Pedagógico e pela Divisão de Apoio aos Fóruns das Áreas de Conhecimento. Esses setores estão subordinados à Reitoria, mais especificamente, ao Gabinete do Vice-Reitor, tendo sido idealizados *“para dar importância”* aos Fóruns, pois *“não se sabia exatamente como essas estruturas iam se constituir”* (Gestor 2). Ficou implícito, em conformidade com a conversa, a possibilidade de serem necessárias mudanças na estrutura das equipes de apoio, devido ao desenvolvimento dos Fóruns.

A Divisão de Apoio aos Fóruns das Áreas de Conhecimento passou a ter o papel de auxiliar os coordenadores dos Fóruns a “*pensar as próximas reuniões*” (Gestor 3). Portanto, com a atribuição de organizar as reuniões (infraestrutura física para realização dos encontros, local, materiais e equipamentos necessários para a realização da reunião presencial), bem como a organização da pauta e da programação, o provimento de informações e o auxílio na elaboração dos documentos. Os integrantes dessa Divisão de Apoio participam dos encontros e são responsáveis pela elaboração do relato da reunião, uma espécie de Ata que registra os acontecimentos e discussões, sendo disponibilizada a todos os integrantes da rede por *e-mail* e na Plataforma Moodle.

Os relatos têm uma estrutura relativamente padronizada em que são descritos os encontros, nem sempre indicando o nome dos debatedores ou a descrição literal das falas, apenas são registrados, na ordem em que se desenvolveram, os tópicos mais importantes das interações e as deliberações dos grupos, delineando como as decisões foram tomadas.

Ao final das atividades presenciais, são definidos os encaminhamentos do Fórum, que servem como balizadores e sinalizam a continuidade das ações, configurando “*um facilitador da organização dos Fóruns*” (Gestor 3). A partir daí, a Divisão de Apoio, com base neste documento, auxilia o Coordenador da rede a definir as atividades e a programação das reuniões presenciais.

Com a constituição da Divisão de Apoio aos Fóruns e pelo advento dos resultados dos Fóruns das Engenharias e das Licenciaturas, a Reitoria resolveu incentivar a formação de Fóruns das demais áreas de conhecimentos. Em 2010, foram oportunizados encontros dos grupos das diferentes áreas, visando a motivar a continuidade das interações.

Pensando no fortalecimento das ações virtuais devido à distância entre as Unidades Universitárias e na manutenção e continuidade das ações das redes nos intervalos dos encontros presenciais, é disponibilizado para todos os Fóruns um espaço na Plataforma Moodle. Nesta é possível à realização de ‘bate-papo’ virtual, troca de mensagens e a criação de repositórios de documentos. A Divisão de Apoio aos Fóruns também auxilia na gestão desse ambiente virtual. A Plataforma Moodle foi a tecnologia escolhida e disponibilizada pela Instituição, por se tratar de software livre bastante difundido nas Universidades. Para esta tecnologia, a UNIPAMPA oferece infraestrutura e suporte. Entretanto, não existem delimitações quanto às ferramentas a serem utilizadas pela rede, ficando a escolha dos elementos virtuais a critério dos grupos. Tanto que no decorrer das discussões de cada rede,

observa-se a utilização de outras tecnologias, as quais foram determinadas pelos atores com base nas atividades a serem trabalhadas.

Os cursos da Instituição foram agrupados em: Fórum das Engenharias e Ciências Exatas; Fórum das Licenciaturas; Fórum das Agrárias; Fórum de Ciências Sociais Aplicadas; Fórum da Saúde e Ciências Biológicas; Fórum dos Cursos Tecnológicos; e Fórum EAD<sup>11</sup>. Os dois últimos são Fóruns mais transversais, no primeiro, estão agrupados os cursos tecnológicos, independente da área de formação; enquanto, no segundo, há representantes de todos os *Campi* e, preferencialmente, de todos os cursos, de modo a fomentar o desenvolvimento da modalidade de ensino a distância na UNIPAMPA. Atualmente, todas essas redes estão ativas, com maior ou menor grau de interação e de resultados efetivos.

O Gestor 3 analisa a divisão dos grupos por área do conhecimento, reforçando que

*“temos, um esqueleto inicial, onde ocorre a identificação dos cursos com a área. Sempre discutindo com os coordenadores dos cursos, se eles identificam seu curso naquela área. [...] e já tivemos dois cursos que achávamos que poderiam participar de dois fóruns, em que o coordenador disse: ‘não, a gente vai participar só deste, não queremos fazer a outra discussão com aquela outra área’; embora ele tivesse essa característica de se tratar de um fórum mais transversal”.*

No momento em que foi pensada a formalização de todos esses grupos, partindo da dinâmica observada nos encontros já realizados, a Reitoria definiu institucionalmente os objetivos, as finalidades e o funcionamento dos Fóruns, além dos possíveis participantes, identificando aqueles que deveriam ter uma participação continuada. Na próxima seção, com base nessa premissa, serão discutidos os fóruns, a partir do ponto de vista dos gestores.

## 5.2 OS FÓRUNS NA VISÃO DOS GESTORES

Antes de analisar os Fóruns individualmente, abordar-se-á como os gestores compreendem as redes na UNIPAMPA. Para tanto, busca-se destacar a percepção dos

---

<sup>11</sup> EAD – Ensino à Distância

membros da Comissão de Implantação e da Reitoria quanto a objetivos, organização, estrutura e funcionamento dos Fóruns. O Gestor 2 esclarece:

*“sempre há dois grandes objetivos: um é a integração, que eu chamaria de integração mais horizontal entre os cursos e o campus [...]; o outro, eu diria que é, literalmente, ter um espaço para construção e inovação nas grandes áreas. [...] a integração refere-se às pessoas, a ter espaço para construção e inovação, envolve pensar um pouco. O fórum, também, contribui para racionalizar um pouco mais os PPCs”.*

O Gestor 2 ainda evidencia *“que essa construção e inovação está muito interessante”*, pois além de *“criar identidades”*, incluindo o Projeto Institucional da Universidade, possibilita a cada grupo identificar *“especificidades de área, quanto à identidade”*. Ao fim, ele enfatiza três palavras importantes quanto aos objetivos a serem buscados pelos Fóruns: *“identidade, integração e inovação”*.

As conversas com os gestores indicam que a Reitoria identifica objetivos amplos para as redes, ou seja, macro-objetivos. Não são definidas especificidades como a operacionalização desses objetivos, nem é determinado *“como”*, nem *“o quê”* e *“quando”* deve ser realizado pela rede ou o que deve ser resultado da interação. Por exemplo, a inovação é observada como um dos intuitos das redes, sem apresentar o tipo de inovação a ser abordado, nem como realizá-la. Nos encontros, os gestores não se manifestam evidenciando ações ou objetivos que devem ser propósitos das redes, de modo que também não se associam às as interações virtuais. As definições das ações da rede advêm de seus membros e das próprias interações que nela ocorrem.

Além disso, não são definidos objetivos específicos para os encontros, a objetivação desses espaços é dada pelo grupo, conforme se discutirá nas apresentações de cada rede. Portanto, os gestores também não excluem a possibilidade de surgimento de outros objetivos provenientes dos interesses do grupo e do andamento das interações.

Os Fóruns permitem o *“conhecimento entre colegas, essa identidade da Universidade feita de colegas, [...] é um ambiente de discussão, de trabalho, mas tem esse aspecto de ser um ambiente de integração”* (Gestor 4). Percebe-se a convergência quanto aos objetivos do Fórum, entretanto, ocorrem divergências quanto à importância dos objetivos, pois o Gestor 3 indica que

*“sempre acredito que os fóruns atingem sua proposição, que não é só o encontro, [...] mas um espaço de interação, de conhecer o colega do curso, da área. Enfim, [...] onde ocorre realmente a discussão dos cursos [...] e a relação com a grande área. [...] o objetivo do fórum justamente é este, não ser só um momento de encontro das pessoas, mas de discussão e pensar os seus cursos [...] bem como sua qualificação”.*

Por sua vez, o Gestor 2 percebe que

*“na integração, aflora o conceito de conhecimento, e até o conceito de rede de pessoas interessadas nos mesmos assuntos, em assuntos parecidos, tão difícil de desenvolver [...]. Tratar de uma organização de base ou dos PPCs não é o principal, [...], o mais importante é a integração, a formação de redes, as oportunidades, [...] e o pessoal conversar”.*

Quanto à integração, o entrevistado destaca que pode ser um espaço para integrar e ambientar os novos professores na Instituição e, ainda, exemplifica casos de projetos, elaborados por membros dos Fóruns, que obtiveram financiamentos externos, porque, com os Fóruns, *“as pessoas se conhecem”*. Essa organização horizontal é muito importante, pondera o gestor, e *“pode levar a uma melhor organização do Curso e ao desenvolvimento de projetos entre Campus, mas isso vai levar certo tempo”*.

O Gestor 4 também entende que *“quem participa do Fórum conhece melhor a Instituição, [...] todos que participam têm uma postura diferente, eles valorizam a participação, por isso teria que ser motivado mais a participação dos professores”*. O entrevistado sobrealça a importância de, constantemente, incentivar a entrada de novos membros, pois as redes não são exclusivas dos Coordenadores de Cursos e demais cargos diretivos, podendo ocorrer a adesão de integrantes em qualquer tempo.

Ao olhar para a estrutura do Fórum, o Gestor 2 menciona que existem participantes definidos, por exemplo, os Coordenadores de Cursos e os Coordenadores Acadêmicos, que são convocados à participação nos encontros presenciais.

*“Quem dá perenidade ao fórum? Qual é a interferência da Reitoria? Uma das poucas interferências da Reitoria é insistir, ou quase, na obrigatoriedade do Coordenador. Por que isso? Alguém tem que*

*segurar o conhecimento de uma vez pra outra, então, o que é fundamental para que as atividades tenham certa continuidade”.*

Corroborando essa ideia, observaram-se períodos e situações em que o grupo de Coordenadores de Curso alterou-se (cargo com mandato de dois anos) e a rede teve uma ruptura, precisando de dois encontros para retomar a discussão em plenitude, pois os atores não tinham conhecimento das discussões e do andamento das interações. Os demais professores são convidados, bem como os técnicos em assuntos educacionais e os pedagogos dos *Campi*.

O Gestor 2 indica que não há papéis definidos para cada membro da rede, *“para ter papéis mais definidos, devia-se fazer uma espécie de grupos de trabalho interno, subgrupo [...] A engenharia fez, um tomou conta das atividades complementares, outro disso, outro daquilo, em pequenos grupos”*. Esta observação denota que, dependendo dos objetivos específicos do Fórum (ações e tarefas a serem desenvolvidas em um espaço de tempo), papéis particulares são delineados.

Todos os Fóruns têm um Coordenador, que é um professor, membro da rede, que *“sempre, foi uma escolha coletiva do grupo presente naquele momento”*. (Gestor 3). O papel do Coordenador da rede, com base nas observações realizadas no decorrer da pesquisa, envolve organizar a pauta do encontro presencial, com o auxílio da Divisão de Apoio aos Fóruns. Essa programação é direcionada a partir dos relatos do encontro anterior, em que o grupo manifesta-se sobre a continuidade das ações.

O Coordenador é quem orienta e conduz as ações da rede nos intervalos entre os encontros presenciais, principalmente, quando existem tarefas a serem realizadas, e ele também tem a função de reunir informações e repassar aos demais membros do grupo. Nos encontros presenciais, é quem *“faz a mediação”* e atua na *“condução das discussões”*, é uma espécie de moderador e facilitador das interações, dirigindo a execução da programação do encontro (Gestor 3). Neste sentido, o Gestor 4 enfatiza que o perfil do coordenador do Fórum e da área auxiliam para que a rede seja ativa, se *“o coordenador é engajado, anda mais”*. Ressalta-se que, nas interações virtuais e presenciais, os integrantes da Divisão de Apoio não interferem nas discussões.

O Gestor 2 analisa a existência da coordenação do Fórum, sinalizando que ela pode ser uma interferência da Reitoria, ao mesmo tempo, salienta que o Fórum, atualmente, está

*“mais solto”*, o que também pode acarretar em problemas de eficácia da rede. Entretanto, não existem indicadores de resultados quanto ao conhecimento proporcionado pela rede, mas algumas situações objetivas destacadas como *“produtos dos Fóruns”*, caso dos documentos e das normativas criadas pelas redes.

Nas observações *in loco*, analisou-se a organização das salas em que ocorrem os encontros presenciais, de modo que o espaço é pensado como um ambiente de discussão, pois as cadeiras estão dispostas em círculos. Vê-se que os membros da Reitoria não têm posição de destaque e sentam nesta disposição circular, a exemplo dos demais integrantes da rede. Confirmando essa percepção, o relato do Fórum de Licenciaturas de 15 e 16 de abril de 2010, p. 1, apresenta

*“como dinâmica de organização solicitou-se aos presentes que se aproximassem do palco do auditório, à proposta de um ‘círculo’ de colegas docentes em uma conversa próxima, de caráter franco e aberto. A reitora começou apresentando-se como fundamentalmente uma professora, e especificamente com o sentimento de pertencimento ao grupo das Licenciaturas, em vista de sua trajetória profissional”*.

Ao iniciar os encontros, todos os participantes apresentam-se, uma vez que, normalmente, há presença de novos membros da rede, fato relevante para integrar as pessoas. Os gestores também fazem a sua apresentação e, ao iniciar as atividades, dão as boas vindas aos participantes, enfatizando a importância da rede.

O relato de um encontro do Fórum de Licenciaturas descreve o momento inicial em que um dos gestores apresenta a rede como *“um espaço ímpar para troca de ideias e informações e que somente a ampla participação dos colegas é que trará legitimidade ao Fórum”* (Relato do Fórum de Licenciaturas de 22/set./2011, 2011, p. 1).

Os gestores compreendem que as redes têm diferentes dinâmicas de interação e que as suas ações podem refletir em toda a Universidade.

*“penso que, alguns fóruns, eles conseguem ir mais rápido neste processo de interação como um todo na Universidade. Por exemplo, nós temos agora o Fórum das Licenciaturas que está finalizando um grande plano que vai mexer em todos os cursos da área, então, isso vai ser um movimento da Universidade, a gente vai ver o reflexo das discussões do Fórum na Universidade. O Fórum das Engenharias*

*produziu, vamos dizer, o documento prévio que foi enviado ao CONSUNI<sup>12</sup> das normas de TCC<sup>13</sup>, ACG<sup>14</sup> e Estágio. Então, é como eu falei, das Agrárias começou agora, eles estão criando e fortalecendo o grupo. Tecnológicos, eles ainda estão se percebendo enquanto curso, porque a maioria dos próprios docentes não tem a vivência de cursos tecnológicos, e sim, de bacharelados, então eles ainda estão se encontrando enquanto cursos. Saúde, a discussão já vai por outro viés que é a questão da saúde coletiva. Mas, eu percebo [...] que é visível esse movimento do Fórum na Universidade por estas constatações que a gente tem e pela própria produção de documentos que a gente tem” (Gestor 3).*

O Gestor 4, também, faz uma análise das diferentes redes quanto ao andamento das atividades, observando a temporalidade dos Fóruns, indicando a relação do perfil do Coordenador da rede e a área com a dinâmica do grupo, visto que *“as licenciaturas e as engenharias parecem ser áreas mais engajadas”*, realçando a existência de redes mais autônomas que outras, desenvolvendo as atividades independentemente da existência do Fórum ou de seus encontros.

Neste sentido, O Gestor 1 observa que *“os Fóruns diferentes podem ter épocas diferentes [...], de repente, alguns impactam mais, uns conseguiram um poder de coesão maior, acho que tem uma série de variáveis aí. Porque eu acho que o nível de coesão depende do nível de impacto, se eles mesmos não investem muito, o impacto talvez deva ser pequeno, se investem mais”* o impacto é mais concreto.

Nessa reflexão, o Gestor 1 enfatiza a atuação dos membros das redes e a construção decorrente das interações entre os atores. As discussões indicam tanto o papel do Coordenador da rede, auxiliando no andamento e no desenvolvimento do Fórum, como o objeto de discussão e os objetivos definidos pelo grupo e que interferem na sua continuidade.

Complementando sua ideia, o Gestor 1 acredita que o Fórum se *“fortalece quando acaba tendo um sentido para as pessoas, [...] Tem que atribuir significado, de alguma forma”*, ponderando-se que à medida que as pessoas têm uma resposta positiva ou percebem os resultados das redes, elas passam a se engajar mais, sendo essencial que existam *“algumas questões que justifiquem o trabalho coletivo, alguma coisa que dê*

---

<sup>12</sup> CONSUNI – Conselho Universitário, instância máximo de deliberação na Universidade.

<sup>13</sup> TCC – Trabalho de Conclusão de Curso.

<sup>14</sup> ACG – Atividade Complementar de Graduação.

*unidade, que [...] represente o coletivo”, por exemplo, a criação de um curso de pós-graduação. O entrevistado adverte que se o Fórum “ficar sem objeto ele se dilui, fica só a estrutura formal, mas na realidade não existe um sentido mais humano e pedagógico, tanto para as pessoas quanto para a própria Universidade. E, claro, a Universidade vai aprendendo a conviver com isso, com essas estruturas paralelas, o quê que vai para o Fórum, o que vai para os colegiados” (Gestor 1).*

Na discussão quanto ao papel da Reitoria nas redes, nos encontros e nas interações virtuais, aparecem diferentes funções, a primeira é de

*“organização, apoio administrativo [...], mas esse apoio administrativo vai mais longe um pouco. Porque um dos grandes problemas do fórum é manter a chama acesa, há sempre um hiato [...], e nesse hiato, acho que seria de cutucar o pessoal, e pra trabalhar o que? Trabalhar na integração, [...] é nesse sentido. [...] Trabalhando [...] identidade, integração e inovação, mais por esse lado” (Gestor 2).*

Observando os encontros, fica claro que os membros da Reitoria não têm o papel de coordenar a discussão, pois *“não há um negócio fechado, a gente não vem com proposta fechada”* (Gestor 2). Entretanto, muitas vezes, é visível um papel de reorientação, pois *“o que a Reitoria está buscando é trazer de volta para o PI, e realizar esclarecimentos”*. Portanto, em diversos momentos, a operacionalização do Projeto Institucional está presente nas discussões e o próprio grupo traz à tona questões que envolvem a institucionalização de documentos normativos da Universidade, buscando o olhar da Reitoria para tais aspectos.

O Gestor 2 considera que a Reitoria tem um papel de *“indutor dos Fóruns, dando espaço para discussão de coisas do PI da Universidade”* e de valorização das redes, indicando que a presença dos gestores nos encontros é para reforçar a importância dos Fóruns. O gestor 5 corrobora tal percepção, afirmando que

*“o nosso papel é a valorização daquele espaço. É mostrar aos professores e técnicos em educação que estão participando daquele momento, o quanto ele é importante, a ponto de fazer com que pare a agenda operacional de uma Pró-Reitoria e de um gabinete de Vice-Reitor, a ponto das pessoas coordenadoras estarem ali envolvidas, discutindo. [...] É nesse sentido a nossa participação. Não é nunca de cercear, de balizar, mas de mostrar importância. Porque ali no Fórum*

*é um momento em que se discute, onde se traz para discussão, e onde se traz para conhecimento, o Projeto Institucional. Então, a Reitoria tem a responsabilidade de dar conhecimento, de aplicar, de socializar e implantar o Projeto Institucional. E o Projeto Institucional foi construído democraticamente” (Gestor 4).*

O Gestor 3 analisa a participação da Reitoria e comenta que, com o tempo,

*“as pessoas começaram a entender que a presença deles [membros da Reitoria], realmente, era discutir. Também, era pra trazer o ponto de vista daquela temática. Acho que, hoje, [...] as pessoas não veem como um afronta ou mesmo temem aquela presença, ‘não vou falar isso por que eles estão aí’. Eu acho que pelo contrário, os membros do Fórum, muitas vezes, provocam a discussão pra ver qual é o posicionamento enquanto Reitoria, enquanto Universidade, daquela temática”.*

O Gestor 1 acredita que o papel nas redes da Comissão de Implantação, naquele momento, e da Reitoria atualmente são diferentes e evidencia a necessidade de objetivação da rede para continuidade das ações.

*“[...] porque muitas das metas emergentes que se tinha ali foram vencidas, agora, eu acho que é o fortalecimento dos Fóruns. Acho, assim, por projeção, que os crescimentos dos Fóruns exigem outros eixos, hoje, de articulação ou algum projeto conjunto de investigação ou de ação, extensão, ou até alguns, pondo no plural. Ou, por exemplo, organização de uma publicação da área, um site depositário do que os estudantes fazem, é preciso encontrar alguns mecanismos que tornem viva essa estrutura, ou encontros de tanto em tanto, e encontros que exijam levar coisas, produtos”.*

Nas reuniões presenciais das redes em que a pesquisadora participou, os gestores sempre estiveram presentes, apresentando intervenções pontuais e, muitas vezes, em situações em que os membros dos Fóruns faziam-lhes algum questionamento direto. Não se identificou a participação dos gestores nas interações virtuais, apesar de incentivarem constantemente o uso dessas ferramentas, inclusive destacando o papel delas nas reuniões presenciais.

Outro aspecto a ser realçado envolve o local em que se efetuam os encontros. Como a Instituição é *multicampi*, observou-se que as reuniões acontecem em diferentes *Campi*,

com o intuito de que as pessoas conheçam a Universidade. Analisando esta questão, o Gestores 3 e 4 observam que o local de realização do fórum e a presença de membros externos interferem na participação dos indivíduos nos encontros presenciais, estimulando-os a irem à reunião. O Gestor 4 adverte que *“para que mais pessoas participem, é importante uma melhor organização do Campus, uma organização local, empenho prévio da Reitoria, da Pró-Reitoria”*.

Enquanto, o Gestor 3 considera que

*“a condição para estar no Fórum é a disposição da pessoa. O que a gente tenta sempre fazer é uma boa programação, uma pauta, que realmente atenda a demanda daquele grupo ou daquela área, enfim, pra ser também uma motivação à participação, o executar e o fazer o fórum. [...] as pessoas que estão lá, a gente entende que são os maiores divulgadores, pois o convite é sempre aberto”*.

Os entrevistados também abordaram a continuidade e as mudanças nas redes, *“para onde caminham os fóruns?”* (Gestor 4).

*“Tem o Projeto Institucional e o Plano de Desenvolvimento Institucional. E, o Plano de Desenvolvimento Institucional, ele é a cada cinco anos, cada quatro ou cinco anos, então, sempre o Fórum vai ter essa participação na confecção do próximo Plano de Desenvolvimento Institucional. Em 2011, se pensou, se viu que os cursos novos sugeridos e aprovados para 2012 não passaram por nenhum dos Fóruns. Foi uma grande crítica do Conselho Universitário, então o próprio Planejamento Estratégico da Universidade, em relação a cursos e a outras coisas, o crescimento da Universidade têm que passar pelos Fóruns. Então, o Plano de Desenvolvimento Institucional vai passar por dentro dos Fóruns. Esse é o espaço, a própria continuidade do Projeto Institucional. [...] Esse questionamento do CONSUNI reflete a importância que o Fórum está tendo, tem que ser valorizado”* (Gestor 4).

O Gestor 1 complementa a relação entre os Fóruns e as estruturas decisórias tradicionais da Universidade, considerando que existe uma *“série de outras instâncias administrativas, mais lineares, e acho que os Fóruns são mais horizontais, atravessam mais horizontalmente”*, de modo que há decisões que devem ser socializadas em diferentes

espaços, acreditando que isso não tem sido um problema e que tais estruturas convivem muito bem.

Essas reflexões indicam que as redes são um espaço de poder, reconhecidas internamente como um dos ambientes em que perpassa a construção da Universidade, além de ser um ambiente de troca de conhecimento, aproximação das pessoas e aprendizagem. Em muitas conversas e nas observações, identifica-se a relevância da rede e dos membros na organização. Neste sentido, o Gestor 4 indica que *“os conselheiros<sup>15</sup> são pessoas eleitas pela comunidade, que conhecem e frequentam os Fóruns, [...] o Fórum se sedimentam na vida acadêmica, a ponto de refletir nas instâncias de deliberação”*.

Pode-se afirmar que os Fóruns estão tendo uma interferência no processo de estruturação da UNIPAMPA, ainda mais quando se destaca a possibilidade das redes contemplarem discussões referentes a cursos novos, considerados como objetivos mais específicos, e que podem advir do andamento das interações e das proposições dos atores quanto à agenda do Fórum. A formação das redes e o processo de construção da Universidade caminhando relativamente juntos é assim indicada pelo Gestor 2, ao discorrer que a produção dos documentos pelas redes tiveram reflexos nos cursos e na própria Universidade.

Ao analisar a continuidade das redes, os gestores também sublinham os elementos virtuais e a influência das ferramentas no processo de consolidação desse espaço de discussão. *“Eu queria ter desenvolvido mais os Fóruns virtuais, mas nós não estamos chegando lá ainda. O Fórum virtual, acho que vai funcionar quando nós tivermos uma espécie de grupo de discussão, alguma coisa assim, focada e menor. Isso acontece quanto se trabalha em subgrupos, aí dá”* (Gestor 2).

Os gestores defendem o uso de ferramentas virtuais para a manutenção e a continuidade dos Fóruns nos intervalos entre os encontros presenciais, e para a realização dos trabalhos técnicos e construção de documentos, *“porque quando dá um intervalo muito grande, as coisas evaporam, as pessoas mudaram ou esqueceram”* (Gestor 2).

As reuniões presenciais são tidas pelos gestores como um momento significativo para as redes, conforme destaca o Gestor 2 *“eu estou absolutamente convencido da importância do presencial, porque as reuniões virtuais funcionam com a agenda fechada, que não é o*

---

<sup>15</sup> Os conselheiros são os membros do Conselho Universitário, órgão máximo de deliberação na Universidade.

*caso dos fóruns, [...] o virtual é um apoio, não um elemento central, [...] mas, para trabalhos técnicos, e os propósitos do fórum não são assim”. É “importante ter um espaço no site de cada Fórum de postar informação, só na Plataforma Moodle, uma coisa mais blog de cada Fórum com postagem de notícia, mais eficiente. Um blog que sirva como jornal do Fórum, notícias e editais, oportunidades” (Gestor 4).*

Complementando estas considerações, os gestores também discutem possíveis mudanças na constituição das redes, por exemplo, *“trazer os alunos para a discussão, diminuir o número de Fóruns, e fazer com esse espaço seja mais integrado”* (Gestor 4). O Gestor 3 ainda traz a possibilidade da participação dos alunos, mas faz algumas ressalvas:

*“quem participa dos Fóruns, inicialmente, confesso que a ideia era outra, era um Fórum mesmo dos cursos chamando inclusive alunos, mas aí se pensou na dinâmica desse Fórum, na grandiosidade que ia ser e o tempo que ia consumir isso [...] Se pensou fazer uma conversa com os Coordenadores entendendo que estes são, vamos dizer assim, o elo principal dos professores, alunos do curso e, como multiplicadores, então, eles fariam as discussões entre os coordenadores e levariam as discussões a seu curso ou seu campus. [...] se pensou, inicialmente, na presença também de alunos [...], os alunos têm uma outra percepção do curso, outra reivindicação e aí o propósito do fórum que era pensar o curso, as qualificações e as melhorias para este curso se perderia, porque aí tu ia ter que começar a discutir refeição com os alunos, casa do estudante [...]”.*

O entrevistado complementa a reflexão e indaga sobre a constituição de Fóruns destinados aos alunos, com o propósito da discussão dos aspectos que são de interesse deles. Também é tratada pelos gestores a possibilidades dos Fóruns *“conversarem”* entre si, sendo as ferramentas virtuais os mecanismos que podem ser utilizados para a interação entre áreas.

As reflexões apresentadas nesta seção evidenciam, através da fala dos gestores, a intencionalidade para que essas redes efetivem-se. Por diversas vezes, houve movimentos da Reitoria em prol da constituição dos Fóruns, disponibilizando pessoal, recursos e agenda para a realização dos encontros. Entretanto, esse suporte não é a garantia para que eles constituam-se, pois depende de diversos fatores como a apropriação desses espaços pelos atores. As investigações, ao longo da pesquisa, demonstram uma série de peculiaridades de cada grupo, identificando que os Fóruns têm ritmos diferentes de funcionamento.

Os Fóruns, além de integrarem as pessoas, têm sido uma inovação de gestão, que auxilia nas dificuldades encontradas pela especificidade organizacional de ser uma Universidade *multicampi*. Também se observa que os gestores percebem os resultados advindos dos Fóruns, os quais envolvem desde o conhecimento institucional até resultados mais práticos como a elaboração de documentos.

Na presente seção, foram priorizados os aspectos históricos da formação das redes, alguns olhares e opiniões dos gestores quanto aos Fóruns e a sua estrutura de funcionamento. Na sequência, serão discutidas as redes sociais virtuais organizacionais investigadas, analisando-as individualmente, tratando da sua formação e composição, com base nas observações, na palavra dos entrevistados e nos documentos objeto da investigação.

No início da apresentação de cada Fórum, serão pontuados aspectos quanto ao nível histórico de formação, quem são os seus participantes, quais os propósitos e objetivos dessa rede (se existirem objetivos específicos), de que modo ela encontra-se estruturada, além da dinâmica das interações e das ações dela resultantes.

### 5.3 FÓRUM DAS ENGENHARIAS E CIÊNCIAS EXATAS

O Fórum das Engenharias e Ciências Exatas, atualmente, é composto pelos seguintes *Campi* e Cursos: Alegrete (Ciências da Computação, Engenharia Agrícola, Engenharia Civil, Engenharia de Software, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Mestrado em Engenharia, Mestrado em Engenharia Elétrica); Bagé (Engenharia de Computação, Engenharia de Alimentos, Engenharia de Energias Renováveis e de Ambiente, Engenharia de Produção, Engenharia Química, Especialização em Ciência e Tecnologia – concluída em 2010); Caçapava do Sul (Geofísica e Geologia); Itaqui (Agronomia, Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia).

O Fórum de Engenharias e Ciências Exatas é a rede social virtual organizacional que manteve as interações desde os encontros e das atividades iniciadas ainda com a Comissão de Implantação em 2007, em que ocorreu uma reunião dos professores dos cursos das áreas de Engenharias, Ciências da Terra e Computação.

No ano de 2008, os encontros da área foram coordenados por um professor externo à UNIPAMPA e membro da Comissão de Implantação, o qual tinha formação na área de conhecimento do Fórum. Em 2009, com o encerramento das atividades desse professor na UNIPAMPA, o Participante 1\_Engenharias relata *“disso nasce o Fórum”*, pois *“sentimos a necessidade de continuar as discussões para formar a identidade dos cursos de engenharias”*.

A rede iniciou com o intuito de aproximar os cursos de engenharia da Universidade, tendo como propósito inicial a *“economia de eficiência da gestão acadêmica, [...] o Fórum inicial nasceu com a ideia de padronizar o maior número de disciplinas”* dos Cursos, o que permitiria *“otimizar corpo docente e espaço físico, otimizar todas as variáveis ligadas ao ensino, [...] e seria uma tentativa de padronizar a estrutura acadêmica”*.

O Participante 3\_Engenharias complementa que muitos alunos vinham de outros *Campi* da própria UNIPAMPA, através das solicitações de Reopção de Curso<sup>16</sup> e não conseguiam aproveitamento de disciplinas similares em virtude de diferenças na carga horária ou na proporcionalidade dos conteúdos.

De acordo com o Participante 1\_Engenharias,

*“[...] nós tínhamos que rever a questão da proposta dos currículos propriamente ditos, que é importante pro reconhecimento do Curso. [...] uma das questões interessantes [...] do Fórum é que deveria existir, senão me engano, eixos temáticos, por exemplo, os cursos de engenharias trabalhariam dentro de eixos temáticos como inovação, empreendedorismo, integradores, e que proporcionassem, depois, também incentivar pesquisa e também o empreendedorismo dentro da Instituição” (Participante 3\_Engenharias).*

Nas discussões, é ressaltada à possibilidade dos Cursos de Engenharias terem disciplinas básicas comuns e que os alunos poderiam cursar as disciplinas complementares nos demais Cursos e *Campi*. Para tanto, foram construídos documentos e matrizes que apresentavam os ementários e conteúdos, os componentes curriculares básicos comuns a todas as Engenharias.

Além dos aspectos acadêmicos a serem tratados no princípio do Fórum, os entrevistados avaliam a rede como um espaço de integração, pois havia *“[...] curiosidade*

---

<sup>16</sup> Envolve edital em que a Universidade possibilita aos seus alunos mobilidade acadêmica entre os seus cursos, permitindo a transferência dos acadêmicos de um curso para outro.

*sobre quem eram os professores no outro Campus. As primeiras discussões e reuniões foram no sentido de estruturar os conteúdos básicos das disciplinas, mas, já, nas primeiras reuniões, vimos que tínhamos que ir mais além [...]. A discussão começa a ficar um pouco mais ampliada” (Participante 1\_Engenharias). O entrevistado esclarece que o grupo “tinha a preocupação dos cursos de engenharias ter uma identidade única, até porque vieram de duas culturas organizacionais diferentes”.*

O Participante 3\_Engenharias indica que o Fórum viabilizou conhecer a Universidade, *“por exemplo, eu não conhecia grande parte da Instituição, então, eu não conhecia o pessoal de Bagé, eu não sabia nada sobre os cursos de graduação lá oferecidos. Então, acho que uns dos primeiros, uma das primeiras coisas de interessante foi aproximar da Instituição, e conhecer mais a Instituição até pra propor um modelo que realmente funcione, porque não adianta ter várias Engenharias, aqui, lá, completamente diferentes. [...] Somos uma instituição, mas, ao mesmo tempo, tem que ter esse espaço de diálogo, ele é importante, porque a partir desse espaço tu consegue organizar e fazer com que, potencializar os esforços, potencializa, porque a nossa estrutura é bem limitada” (Participante 3\_Engenharias).*

O Participante 1\_Engenharias destaca que as reuniões realizadas na época da Comissão de Implantação, e em 2008, tratavam de estruturas de cursos sequenciais, mas que isso não era consenso entre o grupo, e quando o Fórum constituiu-se, “essa ideia se esvaziou”, sendo, por isso, a discussão iniciada pelas disciplinas e pela padronização das mesmas. O entrevistado relembra que, em 2009, as reuniões eram marcadas com convocações obrigatórias, para participação de todos os professores, *“porque eram poucos [...], com o passar do tempo, houve esvaziamentos, ficando restrito aos Coordenadores, e esse tinha que voltar pra base para discutir com os seus pares”.*

Percebe-se que, ao mesmo tempo, em que o Fórum foi incentivado pela Reitoria, os atores também tinham o interesse em estabelecê-lo e as ações foram emergindo. Como consideravam que havia muito a fazer e a discutir, e, por isso, a coordenação do Fórum de Engenharias, formada por professores da área, escolhidos pelo grupo, inicialmente, convocava todos os professores a participarem dos encontros da rede.

É possível a adesão de novos membros em qualquer tempo, sendo que o Participante 5\_Engenharias percebe a existência de um fluxo grande de pessoas, o que acarreta na renovação das ideias e na reorganização da rede em função dos novos integrantes. O relato

indica ainda que as mudanças e as inserções de novos participantes alteram a temporalidade das discussões. Em alguns encontros, ficou evidente a necessidade de retomar questões já definidas e apresentar para os demais o andamento do debate. Neste sentido, os relatos dos encontros das redes, realizados pela Divisão de Apoio aos Fóruns, têm um papel importante para manter registradas essas informações.

Em consonância com essa questão, o Participante 1\_Engenharias comenta que um dos motivos do esvaziamento da rede ocorre devido às trocas de Coordenadores de Cursos, em que, muitas vezes, o novo coordenador não se interessa sobre o andamento das interações do Fórum.

Nas conversas com os participantes do Fórum de Engenharias, que estavam na rede desde o seu início, fica evidente que as discussões e as interações focavam nos problemas que os Cursos vivenciavam devido ao processo de formação da UNIPAMPA. Existia uma série de dificuldades e dúvidas, e o Fórum era um local para diminuir as angústias e compartilhar as preocupações.

Além da discussão voltada para a estrutura dos cursos, em 2009, o Fórum de Engenharias também tratou de documentos normativos de Estágios, Trabalhos de Conclusão de Curso e Atividades Complementares de Graduação para a área, pois *“com o andamento das reuniões o Fórum queria estruturas administrativas, não tinha o Conselho Universitário, o máximo que tinha era um Conselho de Diretores, o Fórum foi um órgão fiscalizador de exigir essas estruturas acadêmicas”* (Participante 1\_Engenharias). E assim,

*“alguns documentos de padronização da Universidade nasceram no Fórum de Engenharias. Os documentos de Estágio Trabalho de Conclusão de Curso [por exemplo]. Talvez pela formação, a gente era muito pragmático, e conseguimos estabelecer algumas rotinas de trabalho de construção desses documentos. A gênese desses documentos finais, se tu olhar os originais da época e as versões, eles não são muito diferente da versão atual aprovada pelo Conselho Universitário”* (Participante 1\_Engenharias).

*“[...] à medida que se padronizou currículos e depois se padronizou outras coisas, foi se discutindo regras mais gerais, mas tudo em volta, tudo tendo como guarda-chuva o PPC do Curso, elaboração de PPCs”* (Participante 2\_Engenharias).

A construção desses documentos, mais tarde institucionalizados em normativas para toda a UNIPAMPA, é relatada como um dos mais importantes resultados da rede, o que acarretou em mudanças e interferências em toda a Instituição, como assinala o Participante 5\_Engenharias, o Fórum de Engenharias *“contribuiu nessa parte documental da Instituição”*. O objetivo inicial era desenvolver documentos específicos para a área, para isso foram montadas equipes dentro do fórum, *“subgrupos pra tratar determinados assuntos”* (Participante 7\_Engenharias).

O Gestor 4 analisa que a construção desses documentos não era o propósito inicial da rede, mas como os participantes da rede sentiram a necessidade de regradar certos processos, acabaram tomando para si a tarefa de construir as normativas que, inicialmente, foram pensadas para atender as necessidades da área, sem o objetivo de ser transposta para toda a Universidade. Contudo, para que as normativas fossem legitimadas pela Universidade sendo incluídas nas Normas Acadêmicas, instituídas através de Resolução do Conselho Universitário, elas foram socializadas com todas as áreas do conhecimento, sendo compartilhadas com todos os *Campi*. Este procedimento foi realizado via e-mail, e todos poderiam enviar as suas considerações frente à redação dos documentos. Portanto, as redes auxiliaram na construção das Normas. Atualmente, essas normativas norteiam as ações dos Fóruns, pois, ao discutir os cursos, percebe-se que os atores levam em considerações esses elementos balizadores, ao mesmo tempo em que ela foi discutida por todos, antes de ser legitimada como Resolução.

Os entrevistados relataram que, para a construção dos documentos, foi utilizada a ferramenta *Google Docs* como estrutura, que possibilita a elaboração de textos colaborativos. Essa tecnologia permitiu que todos trabalhassem conjuntamente nos documentos, mesmo dispersos geograficamente, de modo que a escrita desenvolveu-se em uma ação integrada dos membros da rede. Assim, todos os atores da rede podiam ter acesso aos arquivos e verificar as mudanças efetivadas pelos colegas.

Além disso, também foi utilizado o *Google Grupos*, que serviu de repositório de todos os PPCs, assim sendo, *“todos acessam os PPCs, todos olhavam o PPC um do outro”* (Participante 1\_Engenharias). A rede usou diversas ferramentas virtuais, incluindo listas de *e-mail*, para manter e executar as atividades das redes e a continuidade dos encontros e contatos entre os grupos.

*“Nós tínhamos gestão de projetos, realmente usando as ferramentas virtuais. Nós tínhamos acompanhamento de metas, datas, nós cobrávamos um do outro: ‘tu tem data tal pra entregar tal coisa’, por exemplo. Eu cobrava das pessoas. Nós tínhamos um acompanhamento virtual, todos acompanhavam quem tava executando ou não a tarefa. [...] A gente usou, na época, eu usei técnicas de gestão de projetos. Controle da rede, quem tava na rede, metas, tarefas, aqueles gráficos de Gantt [...]. A rede se mantinha ativa entre os encontros presenciais, e a gente conseguia visualizar tudo que estava ocorrendo” (Participante 1\_Engenharias).*

No Fórum de Engenharias, formaram-se subgrupos com a tarefa de desenvolver um dos três documentos que a rede propôs-se a constituir (normativas de TCC, ACG e Estágios). Em decorrência, essas equipes interagiam e trabalhavam durante os intervalos dos encontros presenciais, em que os documentos eram socializados a todo grupo, o qual fazia considerações e sugestões aos textos. Neste período, o Fórum de Engenharias já fazia uma espécie de Ata, relatando as tratativas dos encontros para manter a memória da rede, conforme relatou o Participante 7\_Engenharias.

O que chama a atenção é que, dependendo do foco dado às atividades da rede, ela cria normas e sistemáticas específicas para a condução das atividades e efetivação das interações, de modo a alcançar os objetivos definidos pelo grupo, como foi o caso da elaboração desses documentos e das discussões sobre as disciplinas básicas das Engenharias.

O Participante 1\_Engenharias salienta que, depois dessas ações, *“as discussões caminharam para outros temas”*, um deles foi a relação da Universidade com o Conselho Profissional (CONFEA-CREA<sup>17</sup>), e como seria realizado o cadastramento da Universidade e dos Cursos junto ao Conselho, visto pelo entrevistado como *“talvez o tema mais polêmico”*, tratado até o momento pela rede.

Nos encontros presenciais observados, a discussão retornou para pauta em duas situações distintas. Em uma delas, a Reitoria apresentou o posicionamento da Instituição, com base na legislação e nos encaminhamentos de outras Universidades, observando que o seu cadastramento não seria realizado, entendendo que somente os profissionais devem ter registro e que o Conselho não tem ingerência sobre a Instituição. Diversos integrantes da

---

<sup>17</sup> CONFEA – Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia; CREA – Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia.

rede posicionaram-se, muitos apresentaram opiniões contrárias trazendo argumentações através de discursos carregados de exemplos de suas experiências e vivências profissionais.

Na segunda situação, a Reitoria relatou como havia sido resolvida a questão, confirmando que a Universidade cadastrar-se-ia junto ao Conselho Profissional da área, sendo essa ação negociada inclusive com o CREA.

O Fórum também pode contemplar espaço para *“discussão de projetos conjuntos, como cursos de mestrado reunindo esforços de Bagé e Alegrete, envolvendo cursos interdisciplinares”* (Participante 1\_Engenharias). Além disso, a rede tem tratado de questões pedagógicas quanto ao ensino na área de Engenharias e Ciências Exatas. Os encontros observados tiveram diferentes propósitos, com pautas variadas, presença de membros externos e discussão de documentos diversos, como as Resoluções do CONFEA/CREA e as Diretrizes Curriculares dos Cursos de Engenharias.

Os resultados indicam que o Fórum de Engenharias efetiva-se através de interações virtuais e presenciais. As interações virtuais, vistas anteriormente, foram (e são) realizadas através de diversas ferramentas, do *e-mail* às tecnologias de gestão de grupos. O uso das ferramentas tecnológicas é mais frequente quando existem ações objetivas nos intervalos dos encontros presenciais, conforme relataram os atores. As observações e os documentos analisados reforçam que o Fórum de Engenharias utilizou ferramentas virtuais com fins específicos e, basicamente, que elas foram voltadas para a construção de textos. Não há uso intensivo das ferramentas para discussões de assuntos abertos que não seja foco das tarefas a serem executadas, ou que não tenha a mediação da sua coordenação.

As reuniões são itinerantes e ocorrem em diferentes *Campi* da UNIPAMPA, os quais dispõem de cursos na área de Engenharias e Ciências Exatas, desse modo, a rede também serve para que os atores conheçam a Universidade.

É importante ressaltar que os encontros presenciais da rede foram muito valorizados pelos entrevistados, pois, em virtude da Universidade ser *multicampi*, o encontro é visto como um momento de conhecer os demais atores (Participante 4\_Engenharias). O entrevistado não descarta o uso das ferramentas virtuais como forma de apoiar as ações presenciais, também para diminuir o excesso de reuniões e adverte que as ferramentas virtuais devem ser usadas com cautela, pois *“as pessoas sentem a liberdade de escreverem o que querem, [...] quase uma irresponsabilidade no que fazem”*.

Os participantes avaliaram a pauta do encontro presencial como um importante fator para o engajamento dos atores com o Fórum, apresentada como um *“um aglutinador”* (Participante 7\_Engenharias) do grupo. Ainda deve-se acrescentar que a presença de membros externos e o local de realização dos encontros foram apresentados, pelo Participante 5\_Engenharias, como facilitadores que interferem no envolvimento das pessoas com a rede, o que pode ser confirmado pela pesquisa nos encontros presenciais observados.

O Fórum de Engenharias teve participação de membros externos à UNIPAMPA desde o seu princípio. Esses participantes são convidados, normalmente, pela Coordenação da rede e, muitas vezes, indicados pelos seus integrantes. São pessoas com conhecimento especializado em algum assunto e que compartilham essas informações em um dos encontros presenciais. Um dos membros externos do Fórum de Engenharias auxiliou na constituição inicial do grupo por um período, presenciou e interagiu, inclusive, nas ações virtuais que eram desenvolvidas.

A composição da rede, no entanto, alterou-se ao longo do tempo, uma vez que, com a ampliação do número de cursos da área e de professores, não foi possível manter as plenárias. Em consequência, o Fórum passou a contar com a presença obrigatória dos Coordenadores de Curso e Coordenadores Acadêmicos<sup>18</sup>, sendo os demais professores convidados. São também convidados os Técnicos Administrativos em Educação dos *Campi*, que trabalham no Núcleo de Desenvolvimento (NUDE) dando suporte pedagógico aos cursos.

O Participante 6\_Engenharias comenta que o Coordenar de Curso *“na reunião do seu núcleo de docentes, vai passar o que foi discutido no fórum”*, tendo o papel de expandir a rede. O Participante 4\_Engenharias não vê a necessidade dessa função estar vinculada a um ou outro cargo institucional e indica que a participação *“tem que ser espontânea”*, mas aponta que

*“as pessoas têm que ir no Fórum e repassar as informações. (...) se tu vai pro Fórum e fica com aquilo perde a função. Agora, se vai no Fórum representando o teu Curso, o teu Campus, socializando, esse o objetivo. [...] lembro de um Fórum das Engenharias que foi discutido ACG, DCG, veio pro Campus e continuou sendo discutindo, e contribuindo, e isso é ótimo”.*

---

<sup>18</sup> Na UNIPAMPA, não existem departamentos didáticos. Os cursos são vinculados aos Campi, que por sua vez, possuem um Coordenador Acadêmico.

Portanto, o contexto da rede pode ser ampliado, porque as suas reflexões e interações ultrapassam os limites dos encontros presenciais e das ações virtuais. Outro aspecto significativo do funcionamento da rede envolve a objetivação de suas ações, já que os participantes acreditam que a rede deveria ser mais focada, destacando a necessidade de papéis e ações a serem desenvolvidas, inclusive nos intervalos entre os encontros presenciais. Muitos remetem e usam como exemplo o período em que foram construídos documentos, em que existia uma forte objetivação das ações e um pragmatismo do grupo conforme foi destacado pelo Participante 1\_Engenharias. Diversos são os relatos que trazem essas questões do funcionamento da rede e de como se observa a produtividade das reuniões e interações, além de se vivenciar, nos encontros, situações em que os atores questionam o que deve ser atribuição da rede, que ações devem desenvolver.

O Participante 5\_Engenharias valoriza a estrutura e o funcionamento da rede, afirmando que o encontro *“vai bem pela lógica do debate [...] e que, no Fórum das Engenharias, como eles são mais pragmáticos por natureza, eles inicializam e finalizam documentos com mais agilidade. Então, acho, assim, que eles iniciam e finalizam discussões a cada ciclo, [...] não ficam coisas pendentes”*.

Nas observações e nas entrevistas, fica evidente que os Fóruns são espaços para reflexão sobre o trabalho e a Universidade, reforçado pelo Participante 4\_Engenharias quando assegura que o Fórum foi criado para aproximar as pessoas da mesma área, pois é um momento de *“debater, de trocar experiências”*, exemplificando que *“[...] as pessoas começaram a se encontrar, e descobriram pesquisas comuns”*.

O Participante 6\_Engenharias também descreve a rede como espaço de reflexão e de colaboração, tendo em vista que a rotina nem sempre possibilita *“pensar sobre o curso, e ali é um momento de falar com cada Coordenador de Curso, com cada professor, [...] e elaborar algumas coisas conjuntas sobre o próprio ensino de Engenharia, [...] tu troca alguma ideia, [...] surgem ideias que tu pode aplicar no teu Curso de alguma forma”*.

O Participante 6\_Engenharias percebe mudanças nos demais integrantes da rede e no seu grupo de trabalho,

*“olha, eu pelo menos vejo que elas [as pessoas participantes dos Fóruns] ficam mais reflexivas, elas pensam, elas repensam. Vamos*

*supor se é prática em sala de aula, elas repensam algumas coisas. Os colegas que eu tenho mais contato, que são do próprio curso, realmente, eles também refletem no próprio grande grupo”.*

Além de ser um ambiente reflexivo, a rede proporciona o compartilhamento de conhecimento através de uma comunicação horizontal. Nos diferentes encontros, as temáticas são discutidas abertamente e os atores trazem as suas experiências frente aos assuntos. Evidenciando essa horizontalidade, o Participante 5\_Engenharias concebe a rede como um local em que *“as pessoas são ouvidas. Em todos os Fóruns, assim, eu acho que é um espaço importante, que todas as pessoas têm oportunidade de se expressar, ele é bem amplo nesse sentido”*, reforçando que a rede agrega as opiniões e possibilita a todos opinarem sobre as temáticas.

O Participante 6\_Engenharias observa que a rede *“tem características próprias diferentes de todos os conceitos e comissões que nós temos aqui, realmente é um Fórum em que a gente vai discutir coisas acerca das Engenharias e Ciências Exatas, [...] surgem discussões bastante fortes, um diz que tem que ser assim, outro diz que tem que ser de outra forma, [...] então é um espaço muito rico e que tem que ser mantido, independente de como são as Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão”*. O entrevistado lembra que muitas discussões emergem do grupo, sendo um ambiente *“participativo”* e que, ao final dos encontros, são indicadas questões a serem debatidas na rede.

Alguns participantes discutiram a existência de uma estrutura do Fórum, com papéis e funções definidas. O Participante 4\_Engenharias indica que existe uma coordenação do Fórum, voltada para a definição de pauta, e acredita que *“realmente, ele tem que ter o coordenador, ele tem que ter alguém que coordene, que busque reunir uma pauta”*. Mas, que o Fórum *“não tem regras, que ele vai se construindo, [...] como um espaço mais aberto, mais democrático, de debates, de troca de experiências”* (Participante 4\_Engenharias).

Quanto a esse entendimento do funcionamento da rede, percebe-se que não há uma definição de quem deve comandar o debate. A equipe de apoio, realmente, posiciona-se como suporte às condições físicas dos encontros (não interferindo no debate) e o coordenador assegura que a pauta seja cumprida.

Por diversas vezes, os integrantes da rede verbalizam não existirem papéis definidos para os atores, a não ser no caso do Coordenador do Fórum; em outros momentos, eles destacam algumas funções como o caso dos Coordenadores de Curso tratado como elo

entre a rede e seus pares. Nas observações, esse papel não fica evidente e constata-se que esse tipo de atuação está mais relacionado à postura individual dos participantes do Fórum do que a uma função formalizada pela rede.

Apesar de não existir uma definição tão formal quanto aos papéis dos atores na rede, sendo realçada a comunicação horizontal como um das características do Fórum, a fala de um participante chama a atenção, visto que se trata de um Técnico-Administrativo em Educação que participa do Fórum, devido ao seu cargo, considerado um membro nato das redes. Ele expressa que

*“particularmente, procuro não fazer muitas intervenções, porque como eu acho que é mais do caráter de formação docente, e eu entendo que a minha função é muito mais de assessoramento desses docentes. Então quando eu preciso fazer um assessoramento a eles no sentido de que eles tão fazendo um debate ali no Fórum. [...] eu acho que eu já criei essa característica com os meus colegas daqui, que quando eles precisam de um assessoramento em alguma coisa pra que eles possam continuar os debates deles, eu faço, mas procuro não interferir diretamente no Fórum. [...] Procuro não fazer isso, até porque, eu acho que é um fórum de debate docente. Então, nesse sentido, eu procuro não interferir, ao menos tento, na medida do possível” (Participante 5\_Engenharias).*

Cumprе mencionar que, nas observações e nas conversas com os demais participantes (professores e técnicos) e com os gestores, não há o entendimento do Fórum como um espaço exclusivamente dos docentes, é evidente que a participação deles é mais expressiva, entretanto, as discussões permeiam a Universidade como um todo e não são exclusivas de um ou outro grupo.

Outro aspecto importante quanto ao Fórum como espaço participativo relaciona-se à Reitoria vista como membro da rede. Neste sentido, existem constatações e opiniões diversas também. O Participante 2\_Engenharias traz a Reitoria como coordenadora da rede e analisa que o Fórum *“é coordenado pelo Vice-Reitor, depois pelo Coordenador do Fórum, também, pela Pró-Reitora de Graduação, que todos os Fóruns ela tava presente, então tinha, tinha sim, uma estrutura”*. Entretanto, isso não é algo que se identifica nas observações das interações da rede, o que, em alguns momentos, parece acontecer é que os participantes da rede esperam ou querem um posicionamento da Reitoria frente a determinados assuntos.

O Participante 7\_Engenharias destaca que a Reitoria “*auxilia, ajuda no agendamento, na parte organizacional, tem o pessoal que assessora a gente, principalmente a Vice-Reitoria que faz esse assessoramento*” e vê isso como um aspecto relevante para que o Fórum constitua-se. Ainda, o mesmo entrevistado percebe que a participação da

*“Reitoria é importante, pra inclusive, pra ela receber as angústias e os problemas que existem. [...] uma coisa é gerar um documento e depois mandar pra Reitoria, é diferente do que a própria Reitoria, dos integrantes da Reitoria estarem ali, estarem participando. [...] o trabalho do Vice-Reitor [...] fazendo considerações, ele nunca foi assim: ‘tem que ser assim, tem que ser assado’, não. Era uma participação, isso é importante, porque se não tira a autonomia do Fórum [...], porque aí deixa de ser Fórum. O Fórum é pra se criar coisas novas, se trocarem idéias, se perceber as falhas, melhorar e fazer com que as coisas caminhem com sentido”.*

De maneira geral, os participantes não veem os membros da Reitoria como hierarquicamente constituídos no Fórum e verbalizaram que não se sentem inibidos por sua presença nas interações. Nas observações, a Reitoria foi compreendida como um dos participantes que, em alguns momentos (não tão frequentes), expõe a sua visão, não de forma interventora, mas de maneira que os entrevistados consideraram necessária a participação dela na rede.

Contudo, quanto à definição da pauta do encontro, alguns participantes enfocam a intervenção da Reitoria

*“Uma ideia de pauta, mas tem a intervenção da Reitoria e da Pró-Reitoria com outros pontos de pauta e, às vezes, eu não sei se o que o coletivo realmente pensa sobre isso. Ou, eles colocam um ponto de pauta porque querem discutir e ter uma opinião porque é um momento que você está com todos os coordenadores (Participante 6\_Engenharias).*

O Participante 3\_Engenharias concebe o Fórum como um elemento que sustenta toda a gestão da Universidade e apoia o planejamento e o desenvolvimento da Instituição, percebendo que,

*“[...], a Reitoria tem que participar de todo o processo, pra ficar a par do que realmente está acontecendo. [...] o Fórum vai definir [...] as*

*necessidades, e a Reitoria tem que estar a par. É importante essa participação, pra dar ciência dos rumos e as diretrizes pra expansão, alimentando o Plano de Desenvolvimento Institucional” (Participante 3\_Engenharias).*

O Participante 7\_Engenharias compactua com esse olhar e acredita que o Fórum “*passa a ser um importante instrumento de apoio organizacional*”, configurando-se como um “*elemento auxiliar do processo inclusivo da gestão. [...] ele é um órgão articulador pra dar apoio às tomadas de decisão, de decisões e diretrizes que a Instituição deve seguir nesse sentido, pra cada uma das áreas específicas*”.

O Fórum, ademais, é tratado pelos participantes como um espaço de compartilhamento de informações, e quem participa conhece melhor a Universidade. O Participante 7\_Engenharias acredita que, através da rede, passou a conhecer mais a Instituição, as pessoas, as normas, posto que se descobre que setor faz o que, quem é responsável pelo que. O Participante 6\_Engenharias corrobora essa ideia e afirma que “*a gente tem mais informação do que alguém que não participa do Fórum. Isso fica bem claro, essas discussões, esses grupos dão uma bagagem de informação*”.

Neste sentido, o Participante 7\_Engenharias exemplifica que, em umas das reuniões em Bagé, ele foi convidado por um professor do *Campus* a conhecer os laboratórios existentes e verificou equipamentos que poderiam auxiliá-lo em pesquisas, os quais estavam à disposição no outro *Campus*. Ele descreve que a rede possibilita “*conhecer os espaços, [...] é importante conhecer a estrutura, porque é muito grande, é muita gente construindo a Universidade, implantando ela*”. O Fórum é um espaço de acesso a “*recurso informacional*”, e até, financeiro, pois muitos projetos conjuntos que pleiteiam financiamentos internos e externos à UNIPAMPA são gerados através de contatos oriundos das redes, que envolvem um “*processo político*” e permitem “*unir esforços*” (Participante 7\_Engenharias). De acordo com o Participante 6\_Engenharias, com relação ao “*poder informacional*” que a rede possibilita,

*“é notória a diferença de quem participa de um grupo desses, que te dá uma bagagem de informação [...]. Não tenho dúvida disso, tu conhece também quem são as pessoas, quem são os Pró-Reitores [...]. Então tu tem informação, tu tem mais contato, facilita muito a interação”.*

O Participante 3\_Engenharias assegura que participar da rede “[...] é uma questão de informação, de envolvimento”, e é devido a esse engajamento que o Entrevistado 4\_Engenharias acredita que *“a leitura dele [participante do Fórum] do contexto é diferente”*.

O Entrevistado 3\_Engenharias também descreve que o Fórum possibilitou-lhe conhecer a Universidade, contudo, ele não vê a rede como um espaço de poder, mas *“de construção, [...] é um espaço maior de discussão, mais horizontal”*. O Fórum é

*“uma forma de consolidar a Instituição e interagir com diferentes Campus, isso é importante. A gente não pode enxergar, [...] um Campus, outro Campus, completamente isolado. Tem que existir uma interação e esses Campus têm que se sentir parte da instituição [...]. Essa integração é que é importante para a Universidade”*(Participante 3\_Engenharias).

A reflexão anterior demonstra que a rede tem auxiliado no processo de estruturação da Universidade, fato evidenciado nas discussões que envolvem os PPCs, bem como na adequação desses ao Projeto Institucional. Trata-se de um discurso frequente nos Fóruns, pois muitos Projetos de Cursos foram desenvolvidos antes da construção do PDI da UNIPAMPA em 2009.

A constituição do Projeto Institucional foi realizada com a participação de todos os *Campi* e discutida em todos os níveis da organização. Atualmente, a Reitoria tem evidenciado a necessidade da adaptação curricular dos Cursos e isso está sendo internalizado pelos membros dos Fóruns. A rede tem se conformado um espaço para consolidação e legitimação de alguns documentos e normativas institucionais, ao mesmo tempo em que dá conta de instituir normas, também é um mecanismo de legitimação dessas.

Desse modo, o Fórum também vai sendo constituindo (e legitimado) como um ambiente participativo de reflexão da Universidade e de acesso as suas estruturas de poder, como exemplifica o Participante 6\_Engenharias: *“esse é o momento que a gente tem para discutir, eu não tenho agenda com o Vice-Reitor, mas eu sei que ele vai estar nesse Fórum, eu vou lá, porque eu quero falar com ele para tirar minha dúvida”*.

O Participante 7\_Engenharias indica que o Fórum pode influenciar no planejamento da Universidade, pois *“quando se começa a definir linhas, diretrizes e articula-se espaços*

*junto com os coordenadores dentro dos fóruns, e a partir disso, [...] essas questões vão pra discussões dentro da Reitoria pra definir planejamento estratégico comum”.*

A rede constitui-se como um local de acesso às informações e de alteração delas, uma vez que a Instituição está em processo de construção de estruturas

*“o Fórum [...] é a situação do construir propostas. Como a UNIPAMPA é uma instituição que ainda tem a sua organização interna bem flexível, os seus processos hierárquicos, [...] eles ainda estão em construção de certa forma. Então, o Fórum é algo importante porque ali, acho eu, que as pessoas que têm liderança em determinada área, vamos dizer assim, a graduação, a Pró-Reitoria de Graduação, acadêmico, sei lá, a própria Reitoria em si, [...] eu entendo que ela pode colher, ali, nos Fóruns, situações importantes da Universidade, ideias importantes, formulação de ideias propostas, concepções importantes, pra que isso se agrega às próprias concepções da Universidade. Porque dentro do fórum, há discussão que estão ligadas às normativas internas, então é uma troca” (Participante 5\_Engenharias).*

Os participantes do Fórum enfatizaram a continuidade da rede, destacando a necessidade de repensar o uso das ferramentas virtuais, incentivando as trocas e a interação entre os atores nos intervalos dos encontros presenciais e sustentando a história da rede e da própria Universidade. Em um dos encontros presenciais, um integrante da rede reforçou a necessidade de intensificar o uso de tecnologias virtuais, de modo a aproximar o grupo e diminuir as distâncias geográficas e os intervalos entre os encontros.

No último encontro presencial da rede, em 2011, o grupo fez algumas discussões quanto ao que seria objeto de reflexão no ano seguinte, alguns retomaram a temática inicial da padronização das disciplinas e ainda foram apresentadas algumas sugestões de pautas por um dos gestores, ambas as sugestões foram desconsideradas pelos atores. Um dos integrantes do Fórum questionou o fato de refazer ações já desenvolvidas, argumentando que deveriam ser buscados outros focos e, até mesmo, a integração de novos membros à rede.

A continuidade da rede repousa na motivação das pessoas e no fato delas perceberem a importância dessa estrutura, *“porque depois que os cursos entraram na curva de conforto, então a gente não precisa mais se reunir, isso já estava começando a ocorrer [...] algumas pessoas começavam a achar que não eram necessárias essas reuniões”*

(Participante 1\_Engenharias). O entrevistado infere que *“quem está na frente do fórum tem que estar motivado e imbuído, [...] a tendência da estrutura é morrer”*. E encerra suas considerações, indicando a importância do Fórum de Engenharias e Ciências Exatas no fortalecimento das redes sociais virtuais organizacionais na UNIPAMPA, de modo que os dirigentes da organização apoiem e incentivem o surgimento desses grupos para as diferentes áreas do conhecimento.

No Fórum de Engenharias, verificou-se que as interações virtuais da rede ocorreram através do uso de ferramentas instrumentais, como editores de textos coletivos, para o desenvolvimento das tarefas objetivadas pelo grupo. Ainda, constatou-se que a rede fez uso de tecnologias de gestão de processos, que, de certa forma, serviu de instrumentos de controle dos atores por parte da coordenação do Fórum. Há evidências que esse grupo fez uso das TIC somente em situações bem específicas e de desenvolvimento de atividades previamente definidas nos encontros presenciais.

No fechamento desta seção, apresenta-se o Quadro 3 que destaca alguns dos principais resultados observados quanto à construção e à formação do Fórum de Engenharias e Ciências Exatas.

#### Fórum das Engenharias e Ciências Exatas

- A rede é descrita como um ambiente horizontal de acesso às estruturas de poder da Universidade e auxilia no processo inclusivo da gestão, apoiando o planejamento e o desenvolvimento organizacional;
- A rede busca formar a identidade dos cursos da área, padronizar a gestão acadêmica, trocar ideias, discutir o ensino da área;
- Uso de ferramentas e metodologias para fins específicos como o caso da construção de documentos normativos – principal resultado do Fórum. A rede utilizou recursos tecnológicos para gerir a realização das tarefas e para *“controle”* das ações;
- A rede deve ser mais focada com ações e papéis definidos;
- A rede é vista como um espaço de reflexão, compartilhamento de conhecimento e ideias;
- Os atores valorizam a participação da Reitoria – muitas vezes, esperam o posicionamento dessa frente a algumas questões, e também entendem que é um espaço para a Reitoria compreender o posicionamento da rede frente a determinados assuntos;
- Os atores destacam que as suas contribuições são agregadas às discussões da rede – ambiente *“participativo”*;
- Os atores trazem suas experiências anteriores para exemplificar e argumentar os seus posicionamentos;
- A rede possibilita o ingresso de novos membros a todo o momento;
- A rede permite conhecer a organização, sua estrutura e integrantes – aproximação com a Reitoria, além de acesso a recursos e realização de trabalhos conjuntos;
- Não existe uma definição clara para os atores de quem deve comandar o debate – nem papéis formais na rede – que dependem das atividades;
- A rede foi, ao longo do tempo, definindo ações de sua responsabilidade, por exemplo, a construção de normas que, depois, foram institucionalizadas para toda a Universidade;
- As sistemáticas de trabalho e de condução das atividades da rede são definidas pelo grupo, bem como as escolhas das ferramentas tecnológicas a serem utilizadas;
- No período de construção dos documentos, a coordenação do Fórum exercia certo controle sobre a rede;

- É valorizado o apoio institucional dado pela Reitoria para a constituição da rede e para o desenvolvimento de interações;
- A rede é vista como uma forma de consolidar a área, a Instituição e o seu Projeto Institucional;
- A rede é um órgão articulador da tomada de decisão, apoiando as decisões e diretrizes que a organização deve seguir.

**Quadro 3 – Principais resultados do Fórum de Engenharias e Ciências Exatas**

Fonte: elaborado pela autora

#### 5.4 FÓRUM DAS LICENCIATURAS

O Fórum de Licenciaturas é formado pelos seguintes *Campi* e Cursos: Alegrete (Especialização em Tecnologia no Ensino de Matemática); Bagé (Licenciatura em Física, Licenciatura em Química, Licenciatura em Matemática, Licenciatura em Letras - Português e Inglês, Licenciatura em Letras - Português e Espanhol, Especialização em Letras e Linguagens); Caçapava do Sul (Licenciatura em Ciências Exatas - Física, Química e Matemática); Jaguarão (Licenciatura em Pedagogia, Licenciatura em Letras - Português e Espanhol, Licenciatura em História, Especialização em Educação de Jovens e Adultos em Territórios de Fronteira); São Gabriel (Ciências Biológicas, Especialização em Educação: Interdisciplinaridade e Transversalidade); Uruguaiana (Licenciatura em Educação Física, Licenciatura em Ciências da Natureza).

O primeiro encontro do Fórum de Licenciaturas foi realizado em 2007, no período em que ainda atuava a Comissão de Implantação, em que se discutiu a proposta curricular dos Cursos de Licenciaturas da UNIPAMPA, analisando as propostas do projeto de formação de professores, com vistas a melhorias na educação básica e, além disso, para desenhar uma agenda propositiva à constituição da proposta curricular dos Cursos de Licenciaturas da UNIPAMPA.

Naquela reunião, já havia a ideia de construir um documento direcionador dos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Licenciaturas, com o incentivo da Reitoria, conforme destacado na discussão sobre o início das redes. Entretanto, no decorrer de 2008, não há registros de desenvolvimento de atividades e interações da rede, o que foi retomado em 2009, sob o mesmo apoio.

Em setembro de 2009, a Pró-Reitoria de Graduação enviou um convite para todos os professores da UNIPAMPA, da área de licenciaturas ou não, para a instalação do Fórum das

Licenciaturas. As atividades ocorreram durante dois dias e envolveram a discussão da formação de professores na Universidade.

Diante da retomada da rede, alguns membros destacaram que a sua participação inicial ocorreu devido ao cargo de coordenador de curso de Licenciatura, em que representavam os professores de suas áreas.

*“Como Coordenador de Curso, eu tenho que participar de todas as edições do Fórum, não me lembro exatamente quantos foram, [...] de 2009, daí pra cá, eu fui em todos. [...] não digo que é obrigatório, mas a presença era essencial” (Participante 9\_Licenciaturas).*

O participante 10\_Licenciaturas afirma que participou desse primeiro encontro *“por obrigação [...], existia a demanda de uma pessoa do Curso, representar o Curso no Fórum”*, ademais, ele era o único que tinha formação na área específica do curso e na área de educação. *“Então, eu já tinha essa ligação, [...] eu já era um ‘pseudo’ Coordenador do Curso, porque eu já estava trabalhando com toda a Coordenação mesmo sem ter sido nomeado, mas eu estava trabalhando. E aí, então, eu comecei a participar”* (Participante 10\_Licenciaturas).

Apesar da participação em virtude do cargo, através das interações, os entrevistados ressaltam que acabaram identificando significados e motivos para continuarem a fazer parte do grupo, de acordo com o Participante 9\_Licenciaturas,

*“a princípio, fui porque eu tinha que ir, porque eu não sou da área de Licenciaturas, [...], então eu não tenho uma motivação pessoal para isso, é uma questão da posição que eu assumi como Coordenador do Curso. Estando lá, claro que eu me empenhei em ajudar, a fazer, construir o principal documento que era o Projeto Pedagógico das Licenciaturas. Até porque, nos estávamos construindo o Projeto Pedagógico do nosso Curso aqui, que está em fase de construção, então, a partir disso, eu tive que começar a estudar a Legislação que regula a formação docente em graduação plena, então minha maior motivação era essa, ajudar na construção do Projeto Pedagógico Institucional para a formação de professores”.*

O Participante 11\_Licenciaturas recordou o primeiro encontro, em 2009, afirmando que não teve uma boa impressão, pois *“considereei algo pré-organizado e conduzido pela*

*Reitoria; o que, pra mim, destoou da ideia que tenho de fórum – uma construção coletiva por todos os atores envolvidos, iniciando pelas bases”.* Contudo, por ter formação em Licenciatura e realizar pesquisas nesse campo do conhecimento, o Participante 11\_Licenciaturas continuou na rede, mesmo após ter saído da Coordenação, no final de 2009, considerando que a sua permanência contribuiria para as suas “*reflexões acadêmicas*”, o que, segundo ele, “*certamente aconteceu*”.

O Participante 12\_Licenciaturas também percebe a participação nas redes como inerente ao cargo, embora não destaque o fato como uma obrigação,

*“[...] a minha participação é quase natural, porque eu entrei na UNIPAMPA, logo no começo, a gente começou a discutir a participação. [...] lembro que estávamos vinculados a UFPEL e a gente fazia encontros lá dentro com o Reitor, os Pró-reitores e depois eu assumi a Direção do Campus [...]. Então, foi um tempo que eu tive que estar, por isso que eu digo naturalmente, [...] era algo normal. [...] todo mundo participava. [...] todo mundo queria participar”.*

Nem todos os participantes integraram a rede devido ao cargo ocupado, alguns registram motivações pessoais e interesses que os incentivaram a agregarem-se ao Fórum.

*“Eu tô na UNIPAMPA desde 2009, e quando eu fui chamada no concurso, em julho, saiu uma notícia na página da UNIPAMPA, que [...] tavam articulando o primeiro encontro do fórum, [...]. E no Fórum, se discutiria o perfil das Licenciaturas da UNIPAMPA, questões que envolvem formação docente, e, aí, eu fiquei interessada [...]. Porque [...] eu venho estudando formação de professores, então ora formação inicial, ora formação continuada, mas sempre envolvida com currículo, com formação [...]. Isso me chamou atenção, então, eu mandei um e-mail, [...] nem tinha assumido aqui no campus, mas já tinha feito contato. Logo em seguida, o Coordenador do Fórum, na época, me mandou um retorno avisando a data do fórum e tudo mais, e aí eu mobilizei um grupo para participar. [...] foi bem legal porque esse primeiro encontro foi mais de confronto entre as diferentes áreas que compõem os cursos de Licenciatura, [...] foi bem interessante esse primeiro encontro” (Participante 13\_Licenciaturas).*

O Participante 14\_Licenciaturas está envolvido em mais de uma rede e aponta a motivação pessoal em participar do Fórum, alegando que seu

*“cargo é Técnico em Assuntos Educacionais, está ligado a todo o processo, seja legal, metodológico ou teórico, da educação dentro do Campus [...]. Eu não precisava estar em nenhum, eu optei para participar dos dois. É uma opção minha, [...] muito espontânea, porque eu acho interessantes esses debates dentro do Campus”.*

Os participantes relembram que, no primeiro encontro, muitas discussões envolveram o entendimento dos atores quanto ao Fórum, para o Participante 15\_Licenciaturas, essa ideia está se consolidando, principalmente, partindo do pressuposto que o Fórum, *“conforme o próprio nome já subentende, um espaço de discussão, de concepções e de previsões, sobre o norte seguir”.*

Neste sentido, o Fórum é uma *“realidade diferencial da Instituição”* (Participante 16\_Licenciaturas), porque ela tem essa *“característica que é muito específica da UNIPAMPA, a característica multicampi”* (Participante 14\_Licenciaturas), que exige *“uma dinâmica diferenciada”* (Participante 10\_Licenciaturas). Consideram, pois, que o Fórum interferiu no processo de estruturação da Universidade e a rede *“constitui como uma identidade, [...] pois a peculiaridade de ser multicampi, exige essa relação. [...] É mais a questão de a gente ter, além de subjetiva, teórico é física, a separação”* (Participante 14\_Licenciaturas).

O Fórum é evidenciado como um espaço que possibilita dar a *“identidade”*, a *“substancialidade de reconhecimento do que significa”* a Universidade, e como ela se *“diferencia”* das demais através de seu Projeto Institucional (Participantes 15\_Licenciaturas). Portanto, a rede é concebida como *“espaços de discussões e de reflexão, contexto e da missão institucional, e o que nós queremos em cada área do saber”* (Participante 15\_Licenciaturas).

O Participante 9\_Licenciaturas analisa que o Fórum tem como objetivos

*“discutir os processos de formação de professores, a principal discussão é em termos de formação de professores, que tem uma série de propostas, tem uma série de discussões em termos de reforma universitária [...] sobre como deve ser a estrutura universitária. [...] É o principal objetivo é esse, é discutir metodologias de ensino, discutir a prática docente e as atividades curriculares para a formação de professores”.*

O Fórum é, neste particular, é valorizado por auxiliar a construção de uma *“identidade coletiva”*, contemplando

*“as diferentes realidades, considerando a Universidade multicampi que temos, no entanto, buscar uma singularidade na diferença, que permita a identificação – cursos de formação de professores da UNIPAMPA. [...] subsidiar os cursos através de estudos sistematizados, auxiliando-os na elaboração dos seus projetos” (Participante 11\_Licenciaturas).*

Corroborando essas ideias, o Participante 13\_Licenciaturas concebe o Fórum como um *“espaço coletivo [...] pra discutir a questão da formação docente dentro dos Cursos de Licenciaturas da UNIPAMPA [...], criar um perfil para esses cursos”*.

Com o intuito de trabalhar a identidade dos Cursos, a rede construiu um documento com diretrizes que orientam os Projetos Pedagógicos dos Cursos da UNIPAMPA. Denominado Projeto Pedagógico das Licenciaturas, tal diretiva caracteriza-se por nortear a concepção dos Cursos e definir as suas bases curriculares.

A construção do documento é relatada por todos os participantes e destacada como um importante resultado da rede. As discussões e reflexões acerca dessa ação também foram acompanhadas através das observações das interações.

O desenvolvimento do trabalho de constituição do documento deu-se através da formação de grupos, que ampliaram a atuação da rede e, conforme relata o Participante 21\_Licenciaturas, *“a partir desses grupos de trabalho, você tem que estudar, você tem que fazer uma série de reflexões e muitas dessas reflexões são feitas dentro dos Campi, depois você volta pro grupo do Fórum para discutir e ampliar pra terminar o trabalho”*.

Para o desenvolvimento das atividades *“constituiu-se um grupo de representantes [...], mas todos participaram e contribuíram com a construção do documento”* (Participante 15\_Licenciaturas), sendo que *“as discussões eram socializadas nos encontros. [...] E isso vem atribuir a [...] possibilidade de uma constituição de concepções, essencialmente, a partir do olhar coletivo”* (Participante 16\_Licenciaturas).

Neste sentido, o relato do Fórum de Licenciaturas do encontro realizado nos dias 15 e 16 de abril de 2010 (p.3) destaca a fala da Reitoria, que o considera *“(...) um espaço de escuta, de discussão, de troca de experiências, que deve ser valorizado pelo grupo”*.

O Participante 13\_Licenciaturas, ao explicar como foram conduzidas as atividades de elaboração do PPC das Licenciaturas, reforça a preocupação dos coordenadores do Fórum quanto à possibilidade de que todos da rede tivessem a oportunidade de interagir e

contribuir com essa ação, evidenciando *“o processo de escuta do coletivo”*, de modo que todos liam os documentos e podiam contribuir, reconstruindo-o a cada interação.

O entrevistado comenta que o documento pode servir como norteador para os *Campi* que quiserem elaborar um curso de Licenciatura, no sentido de indicar o que deve constar no projeto, direcionando como a Instituição concebe a formação de professores. Reforça ainda que *“não é uma padronização, mas é uma orientação, acho que nunca foi pensado nesse sentido de padronizar, nem de ditar regras, assim, por que tem ter cuidado para que o Fórum da construção coletiva não destoe e evolua para uma coisa ‘ditatorial’”*.

Ao observar necessidade da rede proporcionar a construção coletiva, o Participante 13\_Licenciaturas narra que mais de um membro se *“angustiava com a nossa demora em construir esse documento”*, e exemplifica que foi alterada a *“concepção de Licenciatura, no perfil do egresso, várias vezes, até chegar num consenso”*, até que todos enxergassem o seu curso nas diretrizes. *“A gente ia e buscava, lia e relia, voltava, relia, e isso, demora, e aí, [...] o pessoal [...] dizia: ‘mas, nossa, de novo. Vocês não andam, não constroem’”* (Participante 13\_Licenciaturas).

Foi observado, nas participações dos encontros, que a rede levou dois anos para finalizar essas atividades, discutindo e rediscutindo, por diversos momentos, os conceitos e as concepções acerca dos elementos constituintes do projeto. As pautas dos encontros de 2010 e 2011 contemplavam discussões a respeito dos elementos do PPC das Licenciaturas e os relatos descrevem os debates, mostrando a recursividade da construção do documento, indicando os conflitos, as divergências de posicionamentos e as decisões do grupo.

Ao analisar a construção do documento, o Participante 11\_Licenciaturas acredita que o resultado do esforço para elaborar um *“documento coletivo”* envolve *“a crença de que a universidade trabalha com e pela coletividade, o que pra mim significará um grande ganho político”*.

A temporalidade da rede é muito peculiar no grupo, conforme o Participante 12\_Licenciaturas: *“a gente trabalhava sem pressa”*. O entrevistado descreve como o Fórum organizou-se para trabalhar os elementos constituintes do PPC das Licenciaturas, demonstrando que a rede *“anda conforme o grupo”*. O participante destaca o trabalho via e-mail, muito evidenciado por outros participantes, pois, em diversos momentos, os grupos de trabalho eram *multicampi*. Além disso, foram utilizados os recursos de videoconferência para a realização de interações nos intervalos dos encontros presenciais.

O Participante 16\_Licenciaturas lembra que foram realizadas *“várias reuniões por videoconferência, [...] ou por e-mail, trocas de vários e-mails, [...] fizemos mais de uma reunião por videoconferência”*, denotando, pois, *“a construção coletiva virtual”*, tendo em vista que, nos encontros, são *“levantadas as questões e divididos os grupos”*.

A reunião presencial é caracterizada como uma interação *“coletiva e [...] horizontalizada”*, podendo ter

*“um convidado externo, de acordo com a temática que está sendo discutida. Também uma preocupação de olhar o que foi construído até aqui, o que foi discutido nos Fóruns anteriores. Então, isso é retomado, isso é revisado, isso é repensado. No final de cada encontro, a gente combina para os próximos, o que a gente ainda tem que fazer. [...] Mas, a ideia é que, além desses encontros presenciais, a gente possa, também, ter encontro virtual”* (Participante 16\_Licenciaturas).

O Fórum ainda possui um espaço na Plataforma Moodle, que serve de repositório de documentos (normativas, legislações, textos que circulam na rede, entre outros) e para realização de interações virtuais. Muitas vezes, a plataforma virtual foi utilizada pelos membros da rede para apresentarem impressões e sentimentos quanto aos encontros presenciais. Os recursos virtuais eram usados para dar continuidade às atividades dos grupos definidos no encontro presencial e cada equipe tinha liberdade de escolher as ferramentas a serem empregadas. A construção do documento é vista, dessa forma, como um elo que mantém a rede em atividade no decorrer dos últimos anos.

O Participante 12\_Licenciaturas percebe que *“há interesse”* dos demais integrantes do *Campus* em participar das interações do Fórum, contudo, destaca que a convocação dos encontros é destinada aos coordenadores e que *“o convite está aberto”* a todos os professores. Neste sentido, seus pares *“esperam [...] estão aguardando o que [...] conversaram sobre por lá, eles querem retorno, [...] ficam na expectativa, sobretudo por que são temas do interesse do grupo que está muito envolvido, com a história do PPC e, então, eles querem saber, para estar por dentro”*.

O Participante 9\_Licenciaturas reforça *“tenho que defender algumas coisas que o todo aqui [Campus e Curso] pensa. [...] (...) tenho princípios que já foram discutidos ali no campus e que as pessoas consideram que deve ser aplicado”*.

O Fórum é muito atrelado, pelos integrantes, à especificidade da UNIPAMPA em ser *multicampi*, em virtude disso, o Participante 14\_Licenciaturas concebe os membros da rede como “*representações*” dos demais, constatando que, na Instituição, existem

*“vários grupos, e como conseguir que cada núcleo desses, e como ele entende que é uma Universidade, [...] é preciso construir uma forma metodológica na qual todos sejam representados no centro de decisões e de reflexão. Por isso, a ideia de rede, uma pessoa de um curso que vai representar para construir um link, uma linha que tenha coesão interna na estrutura da Universidade. Ainda mais, a UNIPAMPA, que tem uma proposta ideológica forte no Projeto Institucional, de transformação social e de comprometimento (desenvolvimento) com a região. Então, [...] pra conseguir objetivos, tem que haver diálogo e esse diálogo tem que construir uma relação. Então, precisa chamar pessoas dos diversos grupos e construir uma rede, na qual o que está sendo refletido é transmitido para as outras pontas, para que efetivem-se os objetivos construídos”.*

Contudo, o entrevistado faz algumas ressalvas a essa expansão da rede,

*“eu não sei se, em nível local, ela continua sendo distribuída. (...) o que é levado para lá, se as pessoas são ouvidas, se eu ouço os meus colegas para depois levar essas ideias para o Fórum novamente, ou fico, simplesmente como uma pessoa que vai lá tem uma formação e volta e morreu. Porque a rede se interrompe ali. Ela não tem um fluxo, ele mata ali com um nó na rede”.*

Ele reitera que percebe as interações na rede como “*horizontais, agora eu não conheço o trâmite local de como isso acontece no momento que a pessoa leva as informações*” para os seus pares. Essa questão das discussões serem ampliadas para os *Campi*, de modo que os integrantes da rede sejam elo entre a mesma e as demais estruturas organizacionais é destacada em um dos relatos dos encontros presenciais, quando um dos dirigentes afirmou a importância das informações no Fórum serem repassadas aos demais integrantes da UNIPAMPA.

Outro aspecto apresentado pelos participantes é a presença de membros externos, que se inserem na rede para tratar de assuntos em que são especialistas, colaborando com as suas experiências e os seus conhecimentos na construção do documento. O Participante 14\_Licenciaturas analisa a presença de membros externos e sugere que eles devem ter o seu

*“espaço de poder constituído, e [...] ser reconhecido naquele espaço, [...] trazer uma pessoa de fora oxigena a estrutura”,* mas enfatiza que a presença do ator externo deve ser legitimada pelos membros da rede.

O Participante 10\_Licenciaturas, por sua vez, descreve a contribuição do Fórum na estruturação da Universidade, pois *“o documento das Licenciaturas, mais ou menos, nasceu junto [...], ou quase junto, com o Projeto Institucional. [...] muita coisa foi feita, digamos assim, paralela, e acaba que os participantes de um Fórum estão lá [na construção do Projeto Institucional], também numa comissão, então, as ideias discutidas ali acabavam circulando mais, se espalhando mais. Eu acredito que houve uma contribuição na construção”* [da própria Universidade].

Como a Universidade é nova, o Participante 13\_Licenciaturas observa que *“algumas coisas se cruzavam, se atravessavam, então, [...] dúvidas sobre estrutura curricular, as dúvidas sobre normas acadêmicas. [...] E aí, com certeza, o Fórum interferiu, inclusive na construção da identidade, na construção da Universidade”,* pois o participante entende que a *“identidade se constrói a partir dos seus cursos, da sua comunidade acadêmica”*.

Adotado este olhar, o Participante 16\_Licenciaturas considera que *“não dá para colocar questões em separado”* e exemplifica que, atualmente, existe a preocupação com a organização dos processos a partir do Projeto Institucional, o que será pensado *“nas várias instâncias”*; os Fóruns *“têm contribuído para esse trabalho de alinhamento dos diferentes elementos organizacionais e o PI<sup>19</sup>. [...] os fóruns têm servido como espaço de socialização e discussão disso”*. Infere-se, dessa forma, que o Fórum tem sido um espaço de legitimação e institucionalização de normas organizacionais e de elementos constituintes da cultura organizacional, através da *“discussão coletiva, socialização daquilo que já tem e sugestões do que pode ser feito”* (Participante 16\_Licenciaturas).

O Participante 12\_Licenciaturas afirma que é através do Fórum que *“vamos construindo a Universidade democrática”*. Corroborando esse entendimento, o Participante 14\_Licenciaturas indica que a *“UNIPAMPA é uma Universidade mais democrática que a maioria”,* de modo que o Fórum interfere na forma como as pessoas percebem a Instituição, sentindo-se parte das estruturas decisórias. Ademais, é destacado pelo Participante 13\_Licenciaturas que *“muito do que eu conheço, hoje, na Universidade foi em função do*

---

<sup>19</sup> PI – Projeto Institucional

*Fórum, [...] é um espaço importante de integração, [...] troca profissional e [...] pessoal, pessoas que eu conheci, projetos que a gente começa a partir do Fórum”.*

A rede também oportuniza o contato com os demais colegas, *“trocando informações”* (Participante 10\_Licenciaturas), entretanto, esse entrevistado avalia que *“é um espaço bastante complicado o Fórum das Licenciaturas, pela heterogeneidade do grupo”*. E prossegue: *“temos os radicais dos dois lados: os radicais de que tudo é didático-pedagógico e os radicais que na área didático-pedagógico tudo é técnico da área”*. A fala do participante ressalta a importância e a dificuldade de um *“acordo”* ou consenso nas interações da rede, também observado nos encontros presenciais e destacados nos relatos do Fórum.

O Participante 11\_Licenciaturas, ao indicar que a rede *“tem papel fundamental na construção de uma ‘identidade coletiva’”*, expressa a dúvida se isso é *“possível, no caso, dos cursos de Licenciatura em uma Instituição”*. Reitera sua opinião, enfocando a diversidade de áreas de formação de professores que abrangem as Licenciaturas, indo das ciências exatas às ciências humanas, considerando *“conflitos e confrontos de ideologia de currículo, por exemplo, [...] o pessoal que pensa um currículo mais humanístico, por exemplo, tinha dificuldade de lidar, de discutir, com pessoas que pensam o currículo na perspectiva racional e instrumental”* (Participante 13\_Licenciaturas).

O Fórum é identificado como um *“espaço único dentro da Universidade”*, porque *“várias pessoas de áreas, [...] de cursos diferentes, você encontra tanto Licenciatura das exatas como [...] das humanas, então, nesse momento, você tem um choque muito forte e é a partir desse choque que você consegue construir [...] excelentes projetos de futuros cursos da Universidade”* (Participante 21\_Licenciaturas<sup>20</sup>).

Na fala do Participante 9\_Licenciaturas ficam evidentes as diferenças dos atores a partir das formações específicas de área, o que reflete como eles percebem a temporalidade das ações da rede, *“pois é, ainda mais que eu sou dessa área das exatas, então tu acaba querendo fazer uma discussão mais pontual, mais específica”*. O entrevistado indica que algumas áreas das Licenciaturas reforçam *“muita metodologia, porque você fica falando em metodologia, teorias de conhecimento, teorias de aprendizagem”*. [...]

Sobressaem-se as divergências existentes devido às concepções das áreas, as quais deveriam ser destacadas, a fim de que o documento tratasse dos *“pontos que são*

---

<sup>20</sup> O Participante também integra o Fórum de Ciências Sociais Aplicadas.

*pertinentes pra formação de qualquer licenciado”* (Participante 13\_Licenciaturas). Durante os encontros, percebia-se nas reflexões a importância das diretrizes darem liberdade e autonomia aos cursos e professores quanto às escolhas metodológicas que visavam aos interesses comuns.

Diversas vezes, presenciaram-se discussões que sinalizam as divergências de opiniões, as quais, muitas vezes, envolvem as compreensões dos atores quanto à legislação, às normativas, aos conceitos e aos pressupostos de formação dos professores em suas áreas específicas. Ainda, em outros momentos, *“os conflitos não são nem do Fórum, vem carregados de outros espaços”*, de acordo com o Participante 12\_Licenciaturas, visto que muitos atores integram outras instâncias deliberativas da Universidade.

O Participante 10\_Licenciaturas relembra as primeiras interações do Fórum e descreve

*“O que eu sinto é que, principalmente no início, agora, acho que a coisa andou um pouco mais, mas, no início, as pessoas que coordenavam estavam insistindo muito nas suas ideias. [...] Mas, algumas vezes, eu, ao menos, senti que o grupo propunha uma coisa diferente, mas o coordenador, não era uma pessoa, mas algumas pessoas que estavam na sala insistindo que assim, assim, assim e pronto. Coisas do tipo: ‘olha esse documento é para todas as licenciaturas, tem que ser mais generalista, não pode ser focado num pensador da área X’. Esse pensador é famoso e não sei o que, tudo bem, para essa área X ele é, (...) era bem estressante o trabalho, porque ficava meio que pessoal. Chega um momento que o atrito vem. Mas, nesse sentido, eu vejo um avanço muito bom. Hoje, a gente está bem mais horizontal”.*

Essa fala remete a um momento vivenciado na rede, em que o Coordenador de uma atividade específica insistiu, por diversos momentos, a necessidade de incluir determinado assunto na discussão, mas o grupo desconsiderou a sugestão de pauta e continuou as suas reflexões. Essa situação repetiu-se por três vezes em um encontro, em que o participante reforçava a necessidade de determinada temática e, em todas as vezes, a rede ignorou ponderar sobre tal questão.

Ao final do encontro, esse coordenador comentou que, ao planejarem um encontro, é pensado na realidade concebida, e não na *“crítica pela crítica”*, para que a área possa

melhorar, e insistiu na necessidade de *“discutir os documentos que surgem no CONSUNI”*, fazendo referência às sugestões de pauta citadas no parágrafo anterior.

Além disso, os participantes do Fórum de Licenciaturas evidenciam e constantemente apoiam os seus discursos nas legislações que normatizam a educação e a formação de professores. Em um encontro presencial vivenciado, trabalhou-se o documento do PPC das Licenciaturas, ocasião em que um dos integrantes da rede, que coordenava as ações, salientou a importância de se tratar de *“um momento de reflexão a partir da legislação, para assim se chegar a um consenso que estará na construção do documento”*.

A interpretação dos instrumentos legais e regulatórios, em vários momentos, trouxe à tona conflitos e desacordos entre os atores. Em uma das situações, um dos atores contestou a explanação de um grupo e indicou que a legislação estava sendo erroneamente explicada pelos demais. Em uma das interações que discutia o documento com as diretrizes das Licenciaturas, quando se ponderou sobre as atividades de prática e dos Trabalhos de Conclusão de Curso, um participante do Fórum explanou o seu entendimento quanto à legislação e questionou a coordenação das atividades indicando: *“onde está isso na legislação do MEC?”*; outro membro da rede demonstrou um exemplo sobre como poderiam ser computadas as horas de prática e TCC, e quando alguém quis saber porque o cálculo das horas estava sendo direcionado dessa forma, um integrante do Fórum respondeu *“porque eles querem”*, referindo-se aos atores que coordenavam as discussões. Naquele instante, a coordenação reforçou que motivados por essas questões, estavam sendo discutidos os elementos do documento com o grupo, para um entendimento mais claro e para corrigir os problemas.

A discussão ocorreu de forma aberta e livre, sem regras hierárquicas. Os ânimos exaltaram-se em certos momentos, mas nada além do andamento normal da reunião. A Reitoria estava presente, mas não interviu, nem direcionou as reflexões para um dos posicionamentos. Ao final, não houve consenso quanto à concepção das práticas, não foi fechado o documento com um ou outro ponto de vista, apesar das tentativas de alguns atores, mudando o rumo das reflexões.

O Participante 13\_Licenciaturas percebe que

*“apesar desses embates e tal, a discussão acontecia, então, também indica uma maturidade do grupo. Os últimos encontros, a gente*

*percebeu, nitidamente, a questão da maturidade, ou seja, se, lá, no início, os confrontos eram mais secos, mais duros, e aí a gente discutia e divergia, então cruzava o braço e virava pro lado, e não falava mais. Nos últimos encontros, a discussão convergia, isso é maturidade de reconhecer que as áreas são diferentes, mas que a gente precisa ter consenso [...] quanto ao perfil do licenciado, [...] alguém que pense num mundo, que saiba ler o mundo, mas que não perca o foco pra sua área”.*

As sanções do grupo quanto a intervenções na rede e ao posicionamento de alguns atores são descritas pelo Participante 14\_Licenciaturas

*“eu acho que pode acontecer pelo próprio grupo, haver algum tipo de estereotipação de uma pessoa que não segue [...] a maioria. Mas, acho que isso não é desse grupo, (...) é de todos os meios humanos, acontece esse tipo de coisa. Não é característica dessa estrutura”.*

O Participante 10\_Licenciaturas reflete que, com o tempo, a rede se tornou um espaço participativo, mas, mesmo assim, há a necessidade e o papel da coordenação do Fórum, *“você precisa da pessoa que coordena e que realmente ponha rédeas, agora vamos parar aqui, vamos para lá. Tem que ter alguém que tenha, digamos assim, pé no chão. Tem que ter essa figura”.*

O Participante 16\_Licenciaturas vê o coordenador da rede como *“um mobilizar, um incentivador”*, porque, *“no final, a gente sempre propõe as proposições do Fórum. [...] essas proposições, elas têm que acontecer no Campus, mas quem tem [...] que fazer essa articulação é o coordenador do Fórum”.*

Ao abordar a liberdade de participação, o Participante 9\_Licenciaturas entende que *“algumas vão, assistem, depois não vão mais. Mas, eu acredito, eu acho que poderia haver um maior comprometimento”.* E esse comprometimento não é somente dos atores, mas *“[...] em termos de Campus com os fóruns”*, sendo importante a *“valorização”* da rede, pois a descreve como *“um espaço importantíssimo, porque ele sana muitas dúvidas, ajuda a esclarecer, a construir, [...] a gente acaba tendo relações com pessoas de outros Campus, [...] isso é bom, aproxima os Campus inclusive”.*

O Participante 16\_Licenciaturas acredita que *“alguns não conheçam o Fórum [...], a forma como se organiza, então, eu acho que falta [...] ver de alguma forma o resultado disso”.* Para isso, o entrevistado afirma ser importante *“registrar, ter algo que*

*concretamente”* demonstre o que a rede fez e que dê publicidade ao espaço. Neste sentido, os participantes insistem na necessidade de repensar o uso das ferramentas virtuais, de modo que sejam utilizados instrumentos que mantenham o histórico da rede e, ao mesmo tempo, sirvam como articulador e motivador para que as pessoas insiram-se nas interações do Fórum.

Quanto ao comprometimento dos participantes, o Participante 16\_Licenciaturas analisa que *“não é um espaço obrigatório, mas é um espaço que [...] o professor tem que sentir como necessidade para a sua formação. Para seu conhecimento em termos de Instituição. [...] existe uma troca de experiências, existe uma troca de conhecimento, existe uma aproximação entre as pessoas”*.

A existência de membros flutuantes na rede é indicada em diversas falas, sendo que a pauta e o local de realização dos encontros presenciais motivam e mobilizam os atores a conhecerem a rede.

O Fórum é um espaço *“aberto e democrático”* como indica o Participante 15\_Licenciaturas, acrescentando que *“da parte da gestão da Universidade [...] não se propôs esse Fórum de forma solta e sem um objetivo, por trás, mas, ao mesmo tempo em que propôs o Fórum, deu-se espaço para que os integrantes, as partes que envolvem a execução, toda parte de trabalho da Universidade fosse ouvido”*.

O Fórum, além disso, é caracterizado como *“um espaço [...] democrático, muito democrático, que possibilita espaços de discussão e de produção de conhecimento em cima da área. [...] você tem a possibilidade de colocar as suas ideias, de participar de grupos que vão estruturando gradativamente as áreas”* (Participante 21\_Licenciaturas).

Ao observar a organicidade do Fórum de Licenciaturas, o Participante 14\_Licenciaturas revela

*“penso que, no grupo, no Fórum, já é levantada a pauta para o próximo. [...] nesses grupos há uma organicidade própria, espontânea, uma necessidade do momento, que vai trazer à tona as suas necessidades. Se trouxerem pautas externas, que não tenha a leitura do grupo, passam a não respeitar a necessidade, o processo de desenvolvimento do grupo. Então, com certeza, tem que ser um espaço muito democrático na qual o grupo constrói esse caminho em diálogo com as bases”*.

Nesse olhar do Fórum como um espaço democrático, o Participante 12\_Licenciaturas evidencia que *“as pessoas são consideradas, são valorizadas”* na rede, e *“se cria normas, regras que são próprias e são construídas, não de cima para baixo”*. O Participante 15\_Licenciaturas concorda com esse entendimento, expressando que já fez *“várias proposições, e todas as minhas proposições, até hoje, foram escutadas”*.

Nas conversas com os participantes, sobressai-se a presença de membros da Reitoria nos encontros da rede, questão vista positivamente. O Participante 13\_Licenciaturas relata que a Reitoria *“incentivou e valorizou”* o Fórum, além de *“viabilizar o que o Fórum precisa”*. Neste aspecto, é indicado o papel dos gestores proporcionando *“a logística, os tempos, os recursos financeiros de diárias, então, toda essa questão a parte de gestão deu o aporte pra acontecer [...] deu condições de estabelecer o que aquele grupo entendeu que era interessante fazer”* (Participante 15\_Licenciaturas). O Participante 12\_Licenciaturas percebe positivamente que o Fórum *“tem um grupo de apoio na Reitoria”*, mas que a coordenação *“é escolhida pelo grupo”*, e não é a *“Pró-Reitora”* que gerencia a rede.

Além disso, o entrevistado descreve que a rede alimenta os gestores com informações da base. De forma análoga, é indicado pelo Participante 12\_Licenciaturas que *“esse princípio e essa abertura que a Reitoria deu favoreceu, também, [...] para que se pudesse participar das questões estruturantes, porque [...] as regras são definidas no grupo, e ali, são colocados os problemas, as dificuldades”*. Cumpre salientar que os participantes alertam que o Fórum, em alguns momentos, foi utilizado como espaço de reivindicação. No que concerne a este tema, o Participante 10\_Licenciaturas entende que as pessoas estão naqueles cargos, afirmando *“somos colegas que, na verdade, quem está nesse momento no cargo tem uma responsabilidade maior. Então, eu vejo positivamente a presença da Reitoria, no sentido, de a gente poder [...] colocar [...] as dificuldades que estão sendo encontradas e já buscar diretamente quais são as possíveis soluções”*.

O Participante 11\_Licenciaturas identifica que *“a participação dos membros da Reitoria é importante. No entanto, eles não podem ser os atores principais do processo”*. Para o entrevistado, em alguns momentos, a participação dos gestores pode ter deixado os encontros *“mais tensos. Talvez por representarem o poder máximo na UNIPAMPA”*. O que pode ser reflexo desta presença é que

*“isso inibia os participantes nas suas dúvidas, divagações e tentativas de contribuir. Então, a participação é necessária, mas há de ser cuidadosa. Insisto em dizer que Fórum é uma instância coletiva que deve dar vez e voz àqueles que vivem na prática a docência, os dilemas das licenciaturas, ou seja, partir das experiências e não das normas para construção de projetos que respondam as demandas de cada realidade”.*

O Participante 9\_Licenciaturas rebate e considera que *“as pessoas têm total liberdade, pois eles [membros da Reitoria] não interferem”*. Já, o Participante 14\_Licenciaturas avalia que se as pessoas veem a presença da Reitoria com temor, alguns não entendem o que é uma Universidade pública, por isso, informa que a sua participação não se altera devido à presença ou não dos gestores.

Em continuidade, ainda, observando o funcionamento da rede, o Participante 15\_Licenciaturas analisa ser ideal que os novos cursos de Licenciaturas possam emergir do Fórum, mas que esse espaço de discussão, talvez, devesse ter *“um poder legal, [...] não existe isso na estrutura legal da Universidade”*. Sendo assim, o entrevistado crê que o Fórum perderia a sua principal característica que é ser um espaço participativo com interações horizontais.

O Participante 21\_Licenciaturas exemplifica que *“excelentes projetos de futuros cursos da Universidade, [...] foram construídos dentro dos Fóruns”*, e que a UNIPAMPA não está *“reproduzindo um modelo, [...] no Fórum, tu acaba conhecendo todas as estruturas da UNIPAMPA, a estrutura interna da UNIPAMPA, [...], que não é uma estrutura convencional de Universidade”*.

Como consequência, o entrevistado relata que

*“o Fórum é um espaço de convivência, [...] nos possibilitam conhecer outros colegas de outros Campuses, [...] acaba conhecendo as aflições dos colegas, acaba conhecendo o que o pessoal pensa enquanto Universidade, [...] você vai verificar que outros professores também tem necessidades muito parecidas com as que você tem”*  
(Participante 21\_Licenciaturas).

Participar do Fórum possibilita aos atores terem acesso a mais informações, conforme indica o Participante 12\_Licenciaturas, que ainda considera que os integrantes da

rede passam a ser mais respeitados *“pelos colegas, [...] porque têm mais informação, porque tu és alguém que está representando o grupo”*.

O Participante 21\_Licenciaturas agrega que *“saber é poder, então, a partir do momento que você está no Fórum, você está na ponta das discussões, ou seja, você tá escutando e discutindo o que tem de mais novo dentro da Universidade”*. Entretanto, o entrevistado afirma que quando *“participantes do Fórum, que a gente possa então fazer com que os outros colegas que não participaram fiquem sabendo o que está acontecendo, e na medida do possível fazer com que eles tenham uma integração com esse Fórum”*. Espera que, assim, os demais começarão a ver a necessidade da participação, de modo a *“utilizar desse poder pra que as pessoas percebam a importância que vem a ser ter o conhecimento naquela minha área”*.

O Participante 16\_Licenciaturas também considera que a rede *“apodera de conhecimentos, [...], do conhecimento do contexto, [...] da área. [...] No momento em que tu conhece as pessoas, tu pode, por exemplo, propor um grupo de pesquisa, propor um projeto de extensão conjunto”*. Contudo, todos

*“podem participar, então, quer dizer que apesar de ter essa relação de poder, ele [Fórum] não te exclui de estar no meio. [...] eu tenho acesso a isso, a minha opção de participar dele. [...] mesmo que ele constitua um espaço [...] de empoderamento, ele não [...] é exclusivo. [...] quer dizer que é uma opção, assim como existem vários outros espaços de poder em todos os meios”* (Participante 14\_Licenciaturas).

O Participante 9\_Licenciaturas constata que o Fórum

*“modificou muito a minha bagagem, a minha cultura, o meu conhecimento a respeito do tema, dos professores, das atividades docentes, isso, obviamente, tem uma consequência na minha prática e na minha relação com o curso que eu estou coordenando. Penso que isso deve refletir nos outros cursos também e nas pessoas que participam, então, de modo geral acaba gerando algum reflexo e respinga na Universidade como um todo”*.

Além disso, ele assegura que a rede obrigou-o a *“buscar referenciais teóricos para participar dos fóruns, [...] e eu precisava de algum subsidio teórico para poder discutir”*. No entanto, apesar de ver essas mudanças na bagagem de conhecimento e ter desenvolvido

projetos conjuntos com outros integrantes da rede, os quais obtiveram recursos externos para a consecução dos mesmos, o entrevistado não compreende a rede como um espaço dotado de poder ou que pode apoderar os seus participantes. É interessante essa reflexão, pois o Participante 15\_Licenciaturas reforça que

*“qualquer espaço é um espaço de projeção, [...] na medida [...] que você começa a participar, te doar, começa também a ter seu espaço, e é esse o caminho, não tem outro. [...] o Fórum não é que ele dá mais poder, ele permite uma articulação, um fomento, um comprometimento de ações, então, uma ideia que você tem, você vai lá, larga a ideia, alguém irá comparar a tua ideia, aí vocês vão trabalhando, trabalhando, trabalhando, até que tu vê a tua ideia ser substancializada, na medida que ela é substancializada, você vê o trabalho reconhecido”.*

Dando continuidade a tais reflexões, o Participante 11\_Licenciaturas afirma que

*“toda a organização institucionalizada e legitimada torna-se espaço de poder. Poder que tem certo cerceamento dentro de uma hierarquia institucional. No caso do Fórum das Licenciaturas, temos a universidade no comando que, por sua vez, tem a política de Estado, assim sucessivamente, comandados pelas ideologias de poder maior em uma sociedade”.*

O Participante 13\_Licenciaturas observa que *“a Universidade tem como bloquear esses poderes que se constroem a partir dos Fóruns”* e assinala o fato de o próprio grupo desaprovar comportamentos não esperados para os integrantes da rede, para alcançar uma projeção individual na organização, como o uso do espaço que é entendido como democrático e de discussão horizontal.

O Participante 14\_Licenciaturas reflete sobre a continuidade da rede e vê os participantes como um dos elos para a manutenção desse espaço, pois considera que o Fórum

*“transcende aquele tempo-espaço de uma gestão. Ele tem uma permanência maior das relações porque pode, por exemplo, haver pessoas que [...] vão se manter. Essas pessoas farão aquela herança, manter. [...] uma gestão acaba ou começa. Às vezes, tem uma tendência de zerar a contribuição anterior, e o fórum, então, tem*

*muitas permanências, pode levar à tona alguns debates pelas pessoas que permanecem. Então, eu acho que ele é interessante por construir uma cultura universitária dentro daquela área, políticas próprias da área. Negócios, que se perpetuem. Que se mantenham além dos próprios limites de gestão”.*

Neste olhar do Fórum como elemento estruturante da UNIPAMPA, o Participante 13\_Licenciaturas assevera que,

*“particularmente, gosto dessa estrutura do fórum e dessa questão de não ser um órgão da universidade, então não tem esse compromisso de órgão, essa responsabilidade. [...] porque eu ia pro fórum pra discutir coisas que eram pertinentes à formação do licenciado, eu via aquilo como um grupo de estudos. E é aberto [...], as pessoas são livres para participar ou não”.*

O Participante 13\_Licenciaturas comenta que *“teve momentos [...] que o fórum meio perdeu o ritmo, mas é natural do processo”*. Ele analisa que é importante a existência de

*“um ponto articulador, precisa haver um elemento. [...] agora, em Licenciatura, a gente encerrou documentos, concluiu, [...] e começa a questão da implantação [...], um dos pontos pode ser como se [...] dará essa implantação, quais são as fragilidades. [...] daí eu preciso trazer pro encontro os pontos que a gente acha mais agravantes, mais difíceis de mudar. E aí, [...] ajudar o grupo a desvendar também, a descobrir o melhor caminho, caminhos possíveis. Penso que, agora, o fórum das licenciaturas tem que continuar tendo pontos [...] envolvendo a mudança curricular. Assim, o currículo fica em evidência e esse passa a ser o nosso trabalho. Auxiliar, ajudar, auxiliar, projetar, esclarecer, porque a gente [...] tem dúvidas, não sabe se vai dar certo”.*

Outros participantes citaram que, mediante a finalização do documento, o Fórum passa a tratar de projetos conjuntos, sendo um espaço para a área articular-se e trabalhar em parceria. Neste sentido, em um dos encontros presenciais, o grupo convidou a Pró-Reitoria de Pesquisa para apresentar como são distribuídos os recursos, quando foi ressaltado por um dos atores a importância do grupo realizar um encontro específico para discutir pesquisa e extensão na área.

O Participante 16\_Licenciaturas lembrou um encontro em que havia um edital aberto e o grupo discutiu as proposições conjuntas a serem encaminhadas, contemplando diferentes cursos e *Campi*.

A rede tem sido tratada como um espaço de articulação da área, sendo referido, pelos entrevistados, os recursos obtidos através de ações do grupo e as trocas de informações e de conhecimento que o Fórum tem possibilitado.

Verificou-se que o uso das ferramentas virtuais no Fórum de Licenciaturas teve dois objetivos. Os atores utilizaram a Plataforma Moodle para expressar as impressões e opiniões sobre os encontros presenciais, e empregaram videoconferência, e-mail e comunicadores de mensagens instantâneas para desenvolver as atividades e manter as interações nos intervalos das reuniões.

O Quadro 4 apresenta, no fechamento desta seção, alguns dos principais resultados observados quanto à construção e à formação do Fórum de Licenciaturas.

#### Fórum das Licenciaturas

- O Fórum é visto como uma construção coletiva, participativa com interações horizontais – espaço de reflexão, de discussão das áreas, ideias e concepções, mas que precisa ser coordenado – as regras são definidas pelo grupo;
- Discussão das propostas curriculares das Licenciaturas e construção de um documento com diretrizes que orientam os PPCs (norteador, orientador) – identidade das Licenciaturas;
- Alguns iniciaram a participação na rede devido ao cargo ocupado – Coordenador de Curso. Entretanto acabaram identificando motivos e significados para continuarem interagindo mesmo quando deixaram o cargo – participações inerentes aos cargos, mas não obrigatórias;
- Outros buscam a rede por motivações e interesses pessoais, por exemplo, discutir a formação de professores;
- Interações ocorrem pela lógica do debate;
- Uso de recursos virtuais (videoconferência, e-mail, Plataforma Moodle...) para manter o contato nos intervalos entre os encontros presenciais e para expressar as impressões e opiniões sobre os encontros presenciais;
- A Reitoria é vista como incentivador e viabilizador da estrutura do Fórum, não sendo os atores principais da rede (o Fórum transcende a gestão da Universidade);
- A rede permite conhecer a organização, a sua estrutura e os integrantes – aproximação com a Reitoria;
- O Fórum precisa ter um elemento, um ponto articulador da rede;
- Alguns atores possuem conhecimentos específicos da legislação e compartilham-nos na rede ou utilizam-nos como argumento nas discussões;
- Desenvolvimento de projetos conjuntos para pleitear recursos junto a Capes;
- A construção do documento PPC Licenciaturas foi coletiva e a rede socializava as discussões nos encontros, e os seus membros levavam os resultados das interações para o seu *Campus* - “*processo de escuta do coletivo*”;
- O documento construído será norteador para os novos cursos de licenciaturas da Instituição, os quais deverão tê-lo como base, sendo institucionalizado através de Resolução do CONSUNI;
- A rede possibilita que a Universidade trabalhe com e para a coletividade;
- Os membros externos devem ser reconhecidos na rede como alguém que tem um conhecimento específico, que poderá contribuir com o trabalho;
- A rede influencia na construção da identidade da Universidade;
- Conflitos e confrontos ideológicos e de áreas de formação – heterogeneidade do grupo – pensamentos

humanísticos X pensamentos racionais e instrumentais – concepções das áreas;

- No início, a coordenação da rede insistiu em suas ideias e o grupo propunha posturas diferentes. Com o tempo, houve avanço na discussão e o Fórum realmente passou a ser participativo;
- Os atores destacam que as pessoas são valorizadas e consideradas pela rede e que os resultados são próprios e construídos pelo grupo e não o são de cima para baixo;
- O Fórum não tem um poder legal, ele não está constituído na estrutura da Universidade;
- O Fórum é um espaço de troca de conhecimento, quem participa tem informações da Instituição e da área, conhece as pessoas, tem a possibilidade propor pesquisas e projetos conjuntos;
- O Fórum é um espaço de projeção das pessoas, cerceado pela hierarquia da Universidade;
- A rede permite que as pessoas articulem-se, que seja lançada uma ideia e que outros passem a contribuir para que ela consolide-se;
- Não há definições específicas dos assuntos e das ações a serem conduzidos pela rede, o que une os seus membros é a grande área do conhecimento;
- O Fórum não possui um conjunto de normas ou regras, entretanto, é cerceado pelas normas da Instituição, por ser parte dela;
- É ressaltada a necessidade de um coordenador para a rede, entretanto, os atores destacam que o grupo sanciona os comportamentos dos membros da rede;
- o Fórum é um espaço que possibilita a substancialidade e o reconhecimento do que significa a Universidade, e como ela diferencia-se das demais através de seu Projeto Institucional;
- O Fórum é um espaço de discussão das normas acadêmicas, da estrutura curricular, de minimizar dúvidas quanto a questões desse tipo;
- A rede ajuda a destacar que a UNIPAMPA tem peculiaridades em sua estrutura, não sendo uma Universidade convencional.

#### **Quadro 4 - Principais resultados do Fórum das Licenciaturas**

Fonte: elaborado pela autora

## 5.5 FÓRUM DAS CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

O Fórum das Ciências Sociais Aplicadas é composto pelos seguintes *Campi* e Cursos: Dom Pedrito (Curso Superior de Tecnologia em Agronegócios); Jaguarão (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Turismo); Santana do Livramento (Administração, Ciências Econômicas, Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Relações Internacionais, Especialização em Desenvolvimento de Regiões de Fronteira); São Borja (Bacharelado em Ciência Política, Relações Públicas - Ênfase em Produção Cultural, Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Serviço Social); São Gabriel (Gestão Ambiental); Uruguaiana (Especialização em Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde).

A rede teve seu primeiro encontro em 2007, ainda sob a coordenação da Comissão de Implantação da UNIPAMPA. Os objetivos desta atividade eram desenvolver estudos e discussões acerca das convergências e identidade dos PPCs dos cursos da área de Ciências Sociais Aplicadas da UNIPAMPA, além de observar alinhamento dos Projetos à legislação

educacional e à legislação profissional (Conselhos Profissionais), refletindo quanto ao desenvolvimento dos PPCs frente aos possíveis cenários da Educação Superior no Brasil.

Os entrevistados que participaram deste encontro destacaram que se tratou do primeiro contato entre os cursos da área, em que alguns *Campi* conheciam-se, pois tinham a mesma Universidade tutora. O Participante 17\_Sociais Aplicadas ressalta que era um momento de *“participar, fazer a Universidade”*. O entrevistado observa que essa reunião propôs uma reflexão entre os cursos da área de Sociais Aplicadas quanto às convergências entre eles, posto tratarem-se de

*“cursos diferentes, bacharelados diferentes, mesmo assim existiam convergências [...] olhou-se como se podia estruturar isso, discutiu-se até a possibilidade de professores de algumas disciplinas comuns terem atividades em EAD [...], olhamos todas as grades dos cursos, explicamos como funcionavam as disciplinas e procuramos as convergências”*.

Entretanto, *“a reunião não teve continuidade”*, mesmo considerando que *“o trabalho foi bom, todo mundo queria trabalhar, a conversa foi boa, o contato que a gente teve com o resto da universidade foi bom”* (Participante 17\_Sociais Aplicadas). Ficou claro, nas entrevistas, que alguns Cursos prepararam-se para participar da reunião, fazendo estudos do currículo e do PPC.

Um dos possíveis motivos apresentados para a interrupção das atividades do Fórum vincula-se à existência de diferenças nas concepções dos cursos da área, *“uns eram bem instrumentais e outros não”* (Participante 17\_Sociais Aplicadas). Outra questão revelada é que alguns *Campi*, na época, *“tinham uma burocracia e impedimentos de não poder mexer o PPC, já outros montaram os seus cursos. Isso foi um entrave grande [...] Enquanto alguns tinham a preocupação de seguir um PPC, outros de construir um PPC”*. O Participante 17\_Sociais Aplicadas observa que essas *“preocupações diferentes emperraram bastante, a gente queria avançar e não podia”*.

É ressaltado que essas diferenças engessavam, de alguma forma, o trabalho conjunto. Entretanto, a partir daquele encontro, foi possível realizar mobilidade docente. Alguns professores ministraram disciplinas em outros *Campi* da área de Sociais Aplicadas, dessa forma, puderam conhecer os professores dos outros cursos e conversar sobre as suas áreas de formação e experiências.

No segundo semestre de 2010, o Fórum de Ciências Sociais Aplicadas foi retomado, em consequência do ingresso dos novos técnicos e à formação da Divisão de Apoio aos Fóruns, que incentivou todas as áreas do conhecimento a formarem a sua rede, seguindo o exemplo das Engenharias e das Licenciaturas.

O Participante 18\_Sociais Aplicadas lembra esse reinício da rede e afirma que

*“a constituição dele foi meio de cima pra baixo, ‘temos que ter o Fórum’, não foi os professores que disseram: ‘oh, vamos conversar, vamos sugerir o Fórum’. [...] Naquele momento, o Fórum veio de cima pra baixo, e se não tivesse vindo assim, não tinha acontecido... se o Fórum não tivesse acontecido, nós não teríamos discutido uma série de coisas, ter tido professores transitando entre os Campus, inclusão de disciplinas como Libras. Por outro lado, tem que parabenizar que o Fórum foi imposto, quem não participou, não participou porque não quis, porque o espaço teve”.*

O entrevistado observa que, devido ao momento, a Universidade vivia uma série de demandas e todos estavam envolvidos com questões administrativas inerentes ao processo de construção da UNIPAMPA. Sendo assim, *“a consolidação esbarrou no excesso de atividades [...], muita coisa e pouca gente [...], isso mudou, hoje, nós temos um corpo docente mais consolidado [...], a gente tem um respiro de conseguir olhar coisas que a gente gosta”.* Ele reforça que talvez não tivesse como ser diferente e acredita que, atualmente, *“a maioria das pessoas que participam do Fórum é mais a convite do que por convocação”.*

O Participante 22\_Sociais Aplicadas analisa a sua participação na rede e explica que iniciou as atividades devido a sua condição, à época, como Coordenador de Curso, com a obrigatoriedade de ser membro do Fórum. Mas esclarece que, com o tempo, percebeu a importância do espaço e as contribuições para o seu trabalho, o que o motivou a continuar na rede, pois *“é o único espaço que se tem de discussão mais profunda, discussão de entender e ter autenticidade, [...] até então, nós não trocávamos informação, [...] o Fórum é o espaço que se tem para melhorar os cursos”.*

De certa maneira, a formação dessa rede tem um ritmo diferente dos demais Fóruns investigados. O Gestor 1 analisa que a área de *“social aplicada é muito diluída, porque a identidade do curso de Jornalismo, de Comunicação Social, ou de Comércio Exterior é muito diferente, [...] são histórias de áreas, de cursos, de profissões, não tem uma base nem, digamos assim, acadêmica igual”.* Neste sentido, ainda observa que não existe um objeto

identificado e unificado como em outras áreas, e comenta que *“as ciências sociais aplicadas, acho que é a mais, digamos assim, a mais frouxa nas suas amarras profissionais e epistemológicas”*. O Participante 17\_Sociais Aplicadas discorda da ideia, expressando que *“a área como elemento aglutinador dá conta de servir de elo integrador dos cursos”*, pois entende que *“tem bastante discussão”*. Segundo ele, a rede é *“o caminho para desenvolver pesquisas e projetos conjuntos”*. Entretanto, enfatiza que *“o problema é a questão do comprometimento”* das pessoas.

O Participante 19\_Sociais Aplicadas, por sua vez, acredita que *“ainda é crescente o engajamento, [...] as pessoas não sabem quais são os espaços delas na Universidade, e o Fórum elas ainda não reconhecem como espaço delas, mas já estão participando, se apropriando aos poucos, [...] em um processo que vai acontecer gradativamente”*.

Talvez essas sejam algumas questões que dificultaram a continuidade do Fórum após o encontro realizado em 2007, e que, de alguma forma, justifiquem como tem sido o andamento da rede e o seu estágio de fortalecimento e prosseguimento. Entretanto, não há comprovações consistentes acerca dos motivos pelos quais a rede não manteve as atividades entre 2007 e 2010.

Com o impulso da Reitoria, a rede tem desenvolvido as atividades por meio de encontros presenciais. As ações ainda estão limitadas a esses momentos em que são realizadas reuniões presenciais e, nos intervalos dessas, o Fórum não tem efetivado interações, nem através dos mecanismos virtuais, apesar de alguns incentivos da coordenação da rede e da Divisão de Fóruns (que disponibilizou um espaço na Plataforma Moodle).

Apesar de a rede estar em um processo embrionário de formação, os participantes destacam a importância desse espaço na organização e indicam as suas motivações para interagirem no Fórum, valorizando que

*“nos conhecermos, [...] trocar experiências entre docentes, [...] entre Campus. Você reconhecer a Universidade como um todo, [...] porque a gente fica muito parado no nosso Campus, fechado no universo do nosso Campus. No Fórum, eu tenho acesso a outros Campus, a gente começa realmente a observar a Universidade como um todo, não como um ambiente restrito ao nosso Campus”* (Participante 19\_Sociais Aplicadas).

Nesse olhar, a rede é concebida como um importante meio de amenizar as distâncias entre os *Campi*, pois o Fórum possibilita

*“identificar quem são as pessoas que estão dentro daquele curso e identificar uma identidade para a área, porque como a gente tem essa dificuldade geográfica, se não tiver propiciado um momento em que as pessoas se olham e conversam, discutem, nós vamos ficar em caixinhas isoladas em cada Campus e as discussões serão só no Campus. E daqui a pouco, só o NDE está discutindo. Que todos os docentes do Campus possam participar da discussão do teu curso, do teu Campus e da Universidade. [...] Nesse momento do fórum, tu consegue saber o que as pessoas estão fazendo, estão pesquisando, o que a área de ciências sociais está fazendo, e não só pensar a integração de currículos básicos, ir além, o que podemos contribuir em outro cursos, em outros projetos, e o Fórum é o local pra isso”.*

O Participante 17\_Sociais Aplicadas enfatiza tratar-se de um *“contato que tem que existir, porque a Universidade é a mesma, e nós temos que ter um pensamento sobre a Universidade, senão nós teremos dez faculdades isoladas, que não vão conseguir produzir um trabalho efetivo”*. Assim, ele analisa o Fórum como um espaço para a integração, mas afirma que *“ele por si só não é um mecanismo para fazer interação, ele suscita isso”*, reforçando o papel dos membros da rede em apropriarem-se do espaço e buscarem as ações e as aproximações entre os cursos e o fortalecimento da área.

O Fórum acaba *“gerando um vínculo de comunicação”* entre os participantes, o

*“importante não é só essa troca e essa experiência, eu acho que quando você consolida o Fórum, você acaba montando um grupo de pessoas que se reconhecem e conhecem, [...] sempre devem ir agregando novas pessoas, mas acaba tendo um grupo que se conhece e acaba criando uma expectativa de quando, de esperar o Fórum pra reencontrar aqueles seus colegas e aquelas experiências”* (Participante 19\_Sociais Aplicadas).

O Participante 18\_Sociais Aplicadas adverte que *“o Fórum fortalece a área, e dá poder a ela, isso fortalece porque tu tem mais informações, e tu consegue tomar uma decisão mais acertada pro curso [...] Além de trazer a informação, isso apodera as pessoas, porque elas conseguem ter um conhecimento além do Projeto do Curso”*.

O Participante 17\_Sociais Aplicadas tem um entendimento que se aproxima dessa constatação, ao revelar que *“o Fórum é diferente, é construção, e empodera as áreas, e, aí, ele pode ter um resultado efetivo, um resultado bom. [...] Esse poderia ser o núcleo criador, gestor da Universidade. Tu está construindo alguma coisa, está fazendo alguma coisa, está trabalhando, está vendo o resultado, e é mais fácil de comprometer”*.

Neste aspecto, o Participante 19\_Sociais Aplicadas afirma que quem participa do Fórum *“acaba exercendo influências sobre o grupo, [...] acaba criando um grupo de referência [...], e você acaba exercendo, talvez, certa liderança. Eu julgo um grupo de referência seu, que pode ser do Fórum, que pode ser de outros, que pode trazer informação”*. Analisando o Fórum como um espaço de poder, o entrevistado esclarece *“que isso é muito relativo, [...] depende muito de perfil da pessoa, se ela tem instinto de liderança, se ela não tem instinto de liderança, o porquê ela busca o Fórum, se é por conhecimento, ela vai motivar muito mais o Fórum com focos pessoais”*.

O Participante 23\_Sociais Aplicadas não julga que o Fórum seja um espaço de poder, mas reitera que quem participa da rede *“tem um entendimento maior da Universidade e passa a melhorar, a contribuir mais”*. Concordando com essa ideia, o Participante 22\_Sociais Aplicadas entende que quem integra o Fórum faz parte de uma *“rede de pessoas”* e acaba por ter mais conhecimento e informações em relação ao curso e à própria legislação.

O Fórum, além disso, é visto como *“um espaço de consolidação da Universidade”* (Participante 18\_Sociais Aplicadas), sendo um *“importante espaço de socialização, [...] de formar grupos de interesse pra desenvolver determinadas”* ações (Participante 23\_Sociais Aplicadas). Ainda, o Participante 23\_Sociais Aplicadas entende que

*“pode-se formar grupos dentro desses Fóruns que vão influenciar nas normas, nas regras, vão poder mudar alguma coisa, eu acho que eu vejo o Fórum como um espaço assim, e, por isso, que eu acho que ele tem que ser espontâneo, as pessoas, de certa forma, têm que participar, porque vislumbram, neste espaço, uma oportunidade de contatos, uma oportunidade de se estabelecer esses grupos pra ganhar força dentro da Instituição”*.

O entrevistado faz uma reflexão quanto ao papel do Fórum na institucionalização de normativas, postulando que

*“ele age justamente na determinação das normas, principalmente, como um espaço pra discuti-las e pra que elas ganhem forças em outras instâncias, como Conselho Universitário. [...] Eu acho que ele deveria ser melhor aproveitado, que fosse legitimado de forma mais concreta na Instituição. [...] Ele contribui significativamente pra essa questão da regulamentação das normativas da Instituição. Desses fóruns, têm surgido várias regulamentações às áreas [...]. Ele serve também como um espaço à concretização dos Projetos Pedagógicos dos Cursos, questão extremamente importante pra implementação efetiva da Universidade, consolidação e avaliação desses cursos. [...] acho que ele precisa ser melhor trabalhado pra que possa contribuir mais ainda. Porque temos a característica de ser multicampi, sendo preciso criar espaços, precisando haver um entendimento das pessoas, principalmente das que coordenam, que têm o poder de decisão, de valorização desses espaços”.*

Ao analisar a estrutura do Fórum, o Participante 23\_Sociais Aplicadas destaca a participação de membros da Reitoria, ressaltando a importância da presença desses atores, ponderando que

*“não é uma coisa que eu acho que vai inibir a participação dos membros, acho que ela contribui porque também é um momento das pessoas que vão ao Fórum coletar informações, um espaço de troca. Então, tem algumas coisas que a gente não consegue obter informação por esse distanciamento da Reitoria e das Pró-Reitorias. No Fórum, é aquele momento do tirar dúvida, [...] esses membros, pra mim, são importantes pra apresentar e tirar dúvidas sobre algumas coisas e também ajudar no direcionamento, porque, às vezes, como qualquer grupo de discussão, surgem ideias que não podem ser operacionalizadas ou operacionalizáveis, então ele também serve como mecanismo de direcionamento de alguma forma [...]. Ajuda no direcionamento pra que a discussão não perca o eixo central, porque, às vezes, por falta de informação, o pessoal divaga, tu tem o direcionamento de que é possível realizar aquela ação”.*

O Participante 18\_Sociais Aplicadas entende que a presença da Reitoria denota o apoio dado para a rede, *“naquele momento, o fato deles [membros da Reitoria] estarem ali, acho que era passar a mensagem: ‘nós apoiamos [...]. Nós estamos apoiando, nós estamos constituindo esse Fórum porque sabemos da importância dele, venham e conversem”*. E prossegue,

*“em hipótese alguma, eu vou deixar de falar porque a Reitoria está ali, vou te ser bem sincera, teve um momento desse fórum específico que a Reitora estava e atuou o tempo inteiro como um membro, e em um momento disseram ‘ah tu tem a visão como Reitora’, e ela disse ‘eu estou aqui como docente’” (Participante 18\_Sociais Aplicadas).*

O entrevistado salienta que, no intervalo, algumas pessoas indicaram estar incomodadas com a presença dos membros da Reitoria, mas argumenta que isso *“é mais a postura das pessoas que se barram, e tem aquele medo, [...] eu não senti eles intervindo, acho que eles escutam muito bem as críticas, porque eles vão aos fóruns pra ouvir, [...] e eles tem que estar ali, em algum momento, é importante dizer nós apoiamos e nós estamos aqui, pra valorizar o espaço”*.

O Participante 21\_Sociais Aplicadas concorda com a participação da Reitoria, afirmando que os integrantes do corpo diretivo da organização são professores e técnicos administrativos e que devem participar das discussões, não somente como membros da Reitoria, mas como professores e técnicos que, no momento, estão na gestão. O entrevistado ainda analisa que não *“adianta você discutir uma série de problemas se esse problema, às vezes, não acaba chegando da mesma maneira que foi a discussão no espaço democrático, porque as assembleias, elas são espaços democráticos, o Fórum é uma assembleia democrática, então [...] os participantes, os Reitores, os Pró-Reitores tem que participar”*.

O Fórum é concebido como *“um espaço mais horizontal, [...] todo mundo ali tem uma função fora dali, mas ali não, a gente é integrante do Fórum por uma afinidade de área, por uma afinidade de projeto de linha de curso, mas ali é esse o papel”* (Participante 20\_Sociais Aplicadas). O entrevistado ressalta a importância da participação da Reitoria e *“que continue sendo esse papel, que estejam todas as instâncias, mas com o papel de mediador, também, estar ali avaliando inclusive que sirva de uma autoavaliação, para eles, da gestão. Isso é importante para eles, mas que também sirva de base para nós, porque se a gente quer uma resposta, muitas vezes, a gente já tem na hora”*.

O Participante 22\_Sociais Aplicadas também considera o Fórum um espaço horizontal, pois *“aproxima, tu tira o espaço da formalidade”*, permitindo ainda

*“à Reitoria enxergar diretamente os cursos como estão acontecendo, vai aproximar, e poderá gerar no futuro novas atitudes dos gestores*

*em relação aos cursos, entender que o curso precisa disso. [...] Vão se conhecer e realizar um curso de acordo como o que a Universidade pensa, de acordo com as normas dela, com a gestão dela. E de uma certa forma, as pessoas que estão nessas ações tem mais experiência pra trazer mais informações, uma troca de informações”.*

Nos encontros presenciais observados, existe diferença entre os cursos, conforme indicou anteriormente o Gestor 1, dado que é evidenciado nos discursos e nas necessidades de objetivação das ações reforçadas por alguns membros da rede. Por exemplo, ao se aproximar o encerramento de uma das reuniões, um dos atores questionou as deliberações daquele encontro, pois explicou que, ao retornar para o seu *Campus*, iria reunir-se com os seus pares e deveria levar os resultados do Fórum, mas não sabia o que falar, sugerindo a necessidade de indicações objetivas das deliberações da rede.

Para alguns atores, existe uma emergência de ação e de resultados que compreende a participação nos encontros, denotando que o Fórum pode ter amplos propósitos, porém, os encontros também devem ter indícios de decorrências a serem levadas aos demais professores da área. O Participante 18\_Sociais Aplicadas, também entende que

*“precisam ter ações mais objetivas, de um encontro pro outro, ter objetivos e ações, pois a discussão se perde. Senão, senta, discute e acabou [...]. Tá, mas o que vamos fazer no próximo fórum? Ao final de um Fórum, a gente já poderia deixar claro o que será discutido no próximo Fórum, as pessoas têm tempo de trabalhar, pensar [...] têm tempo de se organizar, porque isso vai ser discutido e é do meu interesse, e se não é do meu interesse, eu posso incluir coisas a serem tratadas”.*

O Participante 17\_Sociais Aplicadas compreende que *“o grupo tem que definir uma agenda, definir o que fazer, para que serve, o que o grupo vai fazer com esse espaço que nos permitiram usar?”*. Desse modo, concebe que, a partir do momento que a Instituição possibilitou a formação da rede, os seus integrantes devem apropriar-se do espaço e resolver se farão uso dele ou não. Para tanto, a linha hierárquica da Universidade (destacando dirigentes de todos os níveis) deveria ter um entendimento claro do que é a rede, para que essa seja mais valorizada.

O Participante 23\_Sociais Aplicadas também tem esse olhar e ressalta que *“às vezes, dentro do campus, nem a Direção, nem a Coordenação Acadêmica, nem as pessoas que*

*compõem os cursos vislumbram este espaço como um espaço importante, [...], assim, eu acho que eles não têm a força que eles [Fóruns] deveriam ter na Instituição ou que eles poderiam ter”.*

A referida questão foi observada durante a organização do encontro da rede ocorrido no primeiro semestre de 2011, em que a data de realização da reunião foi alterada devido aos atores não confirmarem presença na atividade, pois havia problemas quanto à liberação de recursos (diárias e veículo para deslocamento) pelos dirigentes de algumas unidades, demonstrando que esses não estavam valorizando a participação no Fórum.

O Fórum ainda está atrelado na obrigatoriedade do Coordenador de Curso participar, é o que destaca o Participante 20\_Sociais Aplicadas, que observa mudanças à medida que existe *“a sugestão de abrirem o tema da pauta para a próxima”* reunião, sendo que *“isso é interessante que a gente vai montando essa pauta, e que é do interesse dos cursos”*.

O Participante 19\_Sociais Aplicadas corrobora esse entendimento e enfatiza que as *“pessoas que estão ali trarão à tona assuntos instigadores, [...] pra poder desenvolver ali as questões”*. Os entrevistados sinalizam que existe um caminho a ser percorrido para que as pessoas apropriem-se deste espaço, pois se *“nós não tivermos uma produção desses eventos, a gente corre o risco de esvaziar”*. Para ele, é importante definir *“um objetivo, um resultado [...] algo que nos identifique como Ciências Sociais Aplicadas, ou como Ciências Sociais, eu penso que a gente pode perder o foco do Fórum”* (Participante 21\_Sociais Aplicadas).

São necessárias ações e interações nos intervalos entre as atividades presenciais, é o que indica o Participante 18\_Sociais Aplicadas, considerando que isso fortalece o engajamento dos atores com a rede, dando sequência ao trabalho. Desse modo, *“tem que haver alguém mediando, puxando, incentivando a discussão [...]”. O Fórum poderia estar ativo, desde que tivesse um mediador desse fórum, responsável por mediar a discussão*. De acordo com esse participante, a coordenação deve ficar a cargo de quem realmente deseja sê-lo, uma vez que deve ser mediadora e motivadora do espaço. Ele ainda ressalta o uso de ferramentas virtuais, que proporcionariam a manutenção de registros e dos próprios relatos dos acontecimentos da rede.

O Participante 22\_Sociais Aplicada enfoca a necessidade de deixar as interações mais contínuas, uma vez que a participação das pessoas poderia ser maior e que, assim, quem se envolve com a rede acaba sendo um elo entre o Fórum e os demais integrantes da

Universidade, compartilhando as discussões e informações. “O Fórum tem que ser sistemático” (Participante 19\_Sociais Aplicadas).

A existência de resultados e ações efetivas interfere na disposição das pessoas participarem, o que não fica evidenciado no Fórum de Ciências Sociais Aplicadas, conforme indica o Participante 18\_Sociais Aplicadas, configurando, talvez, o reflexo do processo inicial de formação da rede. No entanto, são apontadas perspectivas de crescimento e fortalecimento da rede, considerando que “as pessoas participam dos Fóruns, começam a achar muito bacana, muito legal e, a partir dos grupos de referências pessoais, acabam atraindo mais pessoas” (Participante 19\_Sociais Aplicadas).

O Quadro 5 destaca os principais resultados observados quanto à construção e à formação do Fórum de Ciências Sociais Aplicadas.

Fórum das Ciências Sociais Aplicadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- O Fórum é um espaço de discussão mais profunda, de entender a Universidade e de buscar melhorias para os Cursos, de troca de conhecimento e experiências;</li> <li>- A rede é um espaço participativo de socialização e de consolidação da Universidade;</li> <li>- Área muito “diluída”, dificuldade de um objeto unificado – isso é observado nos discursos, nas interações e na objetivação e na deliberações dos encontros;</li> <li>- A rede é um caminho para desenvolver projetos e ações conjuntas – esbarra no problema do comprometimento das pessoas, elas ainda não sabem os seus espaços na Universidade;</li> <li>- As ações estão limitadas aos encontros presenciais, não utilizando ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento de interações virtuais;</li> <li>- A discussão parte de uma pauta, mas são discutidos e trabalhados outros assuntos, de modo que o grupo deve definir uma agenda que indique o que será feito e para que serve o Fórum;</li> <li>- Os atores destacam que é preciso dar continuidade às interações nos intervalos entre os encontros presenciais;</li> <li>- Retomada da rede devido ao incentivo da Reitoria – constituição de cima para baixo – “se não fosse assim, não teria acontecido”;</li> <li>- O Fórum possibilita conhecer a Universidade como um todo e identificar quem são as pessoas da área – pessoas que se conhecem e se reconhecem;</li> <li>- Os atores destacam: aquele que participa da rede acaba exercendo influência sobre o seu grupo de trabalho;</li> <li>- A rede propicia uma aproximação com os níveis hierárquicos mais altos da Universidade, sendo uma forma de levar os problemas e as angústias até a Reitoria, por isso, é valorizada a presença dos gestores no Fórum;</li> <li>- Não há definições específicas dos assuntos e ações a serem conduzidos pela rede, o que une os seus membros é a grande área do conhecimento;</li> <li>- O Fórum ainda está se constituindo, os atores ainda não se apropriaram totalmente desse espaço, sendo enfatizada a dificuldade de entendimento pelos dirigentes, em nível de <i>Campus</i>, sobre a importância da rede;</li> <li>- A rede é entendida como um espaço de consolidação da UNIPAMPA;</li> <li>- A rede é um espaço para determinar normas, discutindo-as para que tomem forças em outras instâncias – contribui para a regulamentação das normativas da Instituição;</li> <li>- É sugerido que o Fórum seja legitimado de forma mais concreta na Instituição, fato também discutido nas Licenciaturas, mas descartado por prejudicar a horizontalidade das interações da rede.</li> <li>- A rede praticamente não realizou interações</li> </ul>

**Quadro 5 - Principais resultados do Fórum das Ciências Sociais Aplicadas**

Fonte: elaborado pela autora

A partir das descrições frente à formação dos Fóruns na UNIPAMPA, no próximo capítulo, é abordado o processo de estruturação das redes sociais virtuais organizacionais.

## **6 PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO DE REDES SOCIAIS VIRTUAIS ORGANIZACIONAIS**

A Teoria da Estruturação possibilita focar questões sociais e fatores contextuais que contribuem para a dinâmica das redes sociais virtuais organizacionais (ROSENBAUM; SHACHAF, 2010). Os autores pontuam que uma das limitações da Teoria de Giddens é a falta de discussão de suas aplicações empíricas no mundo social. Integrar o conceito de redes sociais virtuais organizacionais com a abordagem da estruturação torna viável abranger uma construção analítica de valor empírico aprimorado, em que as redes são práticas que emergem de um contexto que inclui estruturas e significados criados, mantidos e alterados por seus participantes.

No capítulo anterior, a descrição das entrevistas e das observações procurou trazer elementos para compreender como as redes sociais virtuais organizacionais se formam, se sustentam e se alteram ao longo do tempo, almejando o entendimento das suas trajetórias e dinâmicas. Considerando essas questões, as próximas duas seções abarcam as redes a partir dos elementos da Teoria da Estruturação destacados no referencial teórico, aprofundando as análises com base nas dimensões tempo-espaço e na dualidade da estrutura. As análises também se fundamentaram nas reflexões do Quadro 1, seção 3.2. Ao longo das duas seções – tempo e espaço e dualidade da estrutura –, descreve-se o processo de estruturação das redes sociais virtuais organizacionais, identificando os seus elementos estruturantes que delineiam a estrutura das redes, apresentada na seção final do presente capítulo.

### **6.1 DIMENSÕES TEMPO E ESPAÇO**

As dimensões tempo e espaço evidenciam o contexto histórico e social que dá estrutura e significado às interações nas redes sociais virtuais organizacionais (ROSENBAUM; SHACHAF, 2010). O tempo e o espaço são cruciais para o entendimento do contexto e para

descrever os processos sociais, como o aprendizado e a comunicação, pois são situados em um tempo particular e em um espaço de contexto, que permitem ou restringem as ações (SAHAY, 1997).

As redes devem ser compreendidas a partir de sua dinâmica e de como as práticas sociais podem ser reestruturadas através das condições temporais e espaciais. Sahay, (1997) salienta que a Teoria da Estruturação enfatiza a relação entre a agência humana e a estrutura social no tempo e espaço.

Dimensões tempo e espaço		
Fórum das Engenharias e Ciências Exatas	Fórum das Licenciaturas	Fórum das Ciências Sociais Aplicadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interações presenciais;</li> <li>- Interações virtuais para projetos e ações da rede – formação de comunidades (uso de ferramentas tecnológicas para fins específicos);</li> <li>- Participação de membros externos – nas ações presenciais e virtuais (projetos da rede);</li> <li>- É possível a entrada de novos membros em qualquer tempo;</li> <li>- Os encontros presenciais acontecem em diferentes <i>Campi</i> em que existem cursos da área;</li> <li>- A pauta tem interferência na mobilização dos atores em participar das interações presenciais;</li> <li>- Uso de ferramentas de gestão de projetos para coordenação da rede e das suas ações;</li> <li>- Os membros da rede são “elos” com os demais integrantes da área;</li> <li>- Coordenador de curso (membro nato) tem o papel de levar as discussões para o seu núcleo;</li> <li>- Objetivação dos resultados das interações, a cada encontro presencial, cada ciclo entre essas interações, os atores iniciam e finalizam as discussões – não deixam ações pendentes para outras ocasiões;</li> <li>- Os atores identificam a necessidade de objetivos para a rede e para os encontros presenciais – ações entre eles serão elos que mantêm a interação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interações presenciais;</li> <li>- Interações virtuais para projetos e ações da rede – formação de comunidades (uso mais aberto/amplo das ferramentas tecnológicas);</li> <li>- Interações virtuais sobre as percepções quanto às redes e aos encontros;</li> <li>- Participação de membros externos nas ações presenciais;</li> <li>- É possível a entrada de novos membros em qualquer tempo;</li> <li>- Os encontros presenciais acontecem em diferentes <i>Campi</i> em que existem cursos da área;</li> <li>- A pauta tem interferência na mobilização dos atores em participar das interações presenciais;</li> <li>- A construção do documento – PPC das Licenciaturas – serviu de elo entre os membros da rede e auxiliou a manutenção das interações;</li> <li>- Os membros da rede são “elos” com os demais integrantes da área;</li> <li>- Coordenador de curso (membro nato) tem o papel de levar as discussões para o seu núcleo;</li> <li>- As discussões são mais pausadas e retomadas em quantos encontros foram necessários – por exemplo, não houve “pressa” na construção do documento, objeto da rede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interações presenciais;</li> <li>- Inexistência de interações virtuais e de ações contínuas;</li> <li>- Participação de membros externos nas ações presenciais;</li> <li>- É possível a entrada de novos membros em qualquer tempo;</li> <li>- Os encontros presenciais acontecem em diferentes <i>Campi</i> em que existem cursos da área;</li> <li>- A pauta tem interferência na mobilização dos atores em participar das interações presenciais;</li> <li>- Os membros da rede são “elos” com os demais integrantes da área;</li> <li>- Coordenador de curso (membro nato) tem o papel de levar as discussões para o seu núcleo;</li> <li>- Ainda não houve ações contínuas que permitissem identificar a temporalidade das interações da rede, pois essas estão muito focadas nos encontros presenciais.</li> </ul>

**Quadro 6 – Dimensões tempo e espaço de redes sociais virtuais organizacionais**

Fonte: elaborado pela autora

Portanto, a partir das descrições dos Fóruns no capítulo anterior, o Quadro 6 estão caracterizados os principais elementos que compõe as dimensões tempo e espaço para cada uma das redes sociais virtuais organizacionais estudadas, fundamentado na análise das informações fornecidas pelos participantes e das coletadas no decorrer das observações e análises de documentos.

As fronteiras das redes sociais virtuais organizacionais são permeáveis, constantemente se expandem e encolhem, apresentando limites porosos. Por ser uma rede organizacional, tendo como aglutinador de cursos de graduação de uma área de conhecimento específico, a própria organização e os cursos que participam do Fórum dão certo contorno às fronteiras espaço-temporais da rede.

Assim sendo, os encontros presenciais balizam o desenho da rede, que se amplia através das ações virtuais, favorecendo a continuidade das interações e a aproximação entre os atores que estão distribuídos geograficamente nos diferentes *Campi*. Portanto, a rede não se restringe aos limites espaciais e temporais da organização.

As interações virtuais se efetivam através de diversas tecnologias, abrangendo ferramentas mais instrumentais de elaboração de textos colaborativos, bem como tecnologias de trocas de mensagens de texto, ou vídeo conferência, *chat*, entre outros. As definições de qual ferramenta utilizar relacionam-se às atividades desenvolvidas na rede e com a atuação do Coordenador do Fórum, que tem um importante papel de incentivador e de motivador das interações.

Percebe-se que o Fórum de Licenciaturas valeu-se de dispositivos comunicacionais mais amplos, tais como *chats* e fóruns no Moodle, viabilizando aos atores enfatizarem as suas percepções frente aos encontros presenciais e às ações da rede. Com isso, permitiu ressaltar questões a serem discutidas na rede e que não foram amplamente tratadas, em espaços que serviam para uma comunicação aberta e informal, acessível a todos os membros do Fórum. O grupo utilizou e-mail e videoconferência para operacionalizar algumas discussões no decorrer da construção do PPC de Licenciaturas, entretanto, essa rede é a que mais se reuniu presencialmente, desenvolvendo as atividades em um ritmo mais pausado que os demais grupos.

O Fórum de Engenharias trabalhou com ferramentas de modo mais instrumental para a execução de tarefas específicas no período de construção dos documentos, como os editores de textos colaborativos do Google e as tecnologias de gestão de projetos, que auxiliaram a coordenação da rede a gerenciar as atividades dos demais atores. Atualmente, a rede utiliza basicamente e-mail para dar continuidade a alguma discussão, de modo que os debates mais substanciais são realizados nos encontros presenciais. O Fórum das Engenharias é caracterizado por preconizar ideias que tenham aplicações práticas, e as atividades da rede e a escolhas das ferramentas tecnológicas estão intimamente relacionadas com essa particularidade do grupo.

Os gestores institucionais expuseram a intencionalidade de efetivar o uso de ferramentas virtuais pelas diversas instâncias e unidades organizacionais (incluindo os Fóruns), acreditando que esses mecanismos possibilitariam uma aproximação geográfica dos diferentes atores, o que justifica a disponibilização do Moodle conforme explicado no capítulo anterior.

Entretanto, na pesquisa, constataram-se diferentes níveis de incorporação da tecnologia, devido a fatores diversos, como por exemplo, perfil dos integrantes e da coordenação da rede. Deste modo, se observam casos como o Fórum das Engenharias, em que a coordenação optou por definir uma metodologia de trabalho em que se estabeleceu prazos e metas, e na qual as lideranças tinham o papel de acompanhar e cobrar o desenvolvimento das atividades, desenvolvendo uma sistemática de trabalho bem pragmática.

Fica evidente o uso descontínuo de ferramentas tecnológicas, sendo essas escolhidas (ou deixam de ser utilizadas) à medida que as redes definem seus objetivos e as tarefas a serem realizadas para concretizá-los. A infraestrutura virtual adotada pela rede caracteriza a sua virtualidade, pois a tecnologia pode impor restrições ou induzir os agentes em suas ações, bem como os atores podem restringir as tecnologias utilizadas.

As reuniões presenciais são itinerantes e acontecem em diferentes Campi que possuem cursos de graduação na área de conhecimento da rede. Os encontros são valorizados pelos atores, uma vez que lhes oportunizam conhecer a Universidade – dispersa geograficamente em dez unidades –, e facilitando o ingresso de novos participantes na rede. Além disso, as interações presenciais servem de elemento integrador dos diferentes atores. Com base nessas questões, entende-se que as interações presenciais e virtuais descrevem o

contexto das redes e configuram-se como elementos estruturantes das mesmas, expressando a operacionalização de sua estrutura.

Os atores e seus papéis que lhes são inerentes também formam a estrutura das redes sociais virtuais, auxiliando no seu delineamento contextual, pois a presença de membros externos e a adesão de novos membros (que acontecem em qualquer momento, pois todos os envolvidos com os cursos da área são convidados a fazerem parte do Fórum, não existindo critérios de inclusão e exclusão dos atores) complementam a noção de expansão da rede. Corroborando com essa ideia, Niederman *et al.* (2008) elucidam que apesar de serem redes organizacionais, em diversos momentos, as interações podem atravessar as fronteiras organizacionais.

Ainda deve-se considerar que a rede dilata-se (ou retrai-se) através da atuação dos participantes que, muitas vezes, repassam as informações e compartilham os resultados das interações na rede com os demais membros da organização, oferecendo à possibilidade que se continuem as discussões. Este fato foi verificado nas entrevistas e vivenciado pessoalmente em uma reunião do Núcleo Docente Estruturante (NDE) de um Curso de Graduação, quando o participante de uma rede informou os resultados das interações no Fórum, as quais eram inerentes às tratativas da reunião, de modo a serem discutidas pelo NDE.

Neste aspecto, os membros da rede podem servir como ponte entre quem participa da rede (e a própria rede) e os demais integrantes da organização, conforme indica Aguiar (2006). Isso amplia a noção de contexto da rede, porque as suas reflexões e as interações ultrapassam os limites dos encontros presenciais e das ações virtuais.

Entretanto, esse papel de elo não é uma regra para os atores da rede, sendo considerada uma atitude espontânea, além de não ser facilmente identificada e institucionalizada nas interações. Nos encontros presenciais, não foram claramente observadas discussões em que os atores tenham se posicionado como representantes dos seus Cursos ou *Campi*. Portanto, trata-se da maneira como os atores percebem as suas atribuições na rede e na organização, o que faz com que a rede possa ser mais ampla e distribuída do que, atualmente, é percebida por seus participantes e gestores.

Conforme são definidas as ações das redes, formam-se grupos de trabalho, comunidades com tarefas específicas, interagindo com maior frequência, fenômeno denominado, por Franco (2009), de clusterização nas redes. Esses grupos ou comunidades

podem ter normas e regras de funcionamento que lhes são particulares e, desse modo, distintas da rede, as quais são definidas pelos integrantes com base nas ações a serem desenvolvidas e são tidas elementos da estrutura dos Fóruns.

A rede amplia-se através de novos membros, o que traz reflexos para a temporalidade de suas ações, pois os atores ponderam que essa inserção de novos participantes pode exigir a retomada de algumas questões já tratadas, de modo a dar conhecimento a todos sobre o andamento do debate. Niederman *et al.* (2008) reforçam que, a cada interação, podem ocorrer alterações nos participantes, o que acarreta mudanças de normas, valores e abordagens quanto às expectativas e aos resultados das redes.

Além disso, os resultados indicam que alguns membros participam esporadicamente das ações da rede e, basicamente, não interagem com os demais, somente assistem às discussões e às reflexões. No que concerne a tal comportamento, Franco (2011b) reforça que as redes são fenômenos de interação e não de mera participação, podendo, conforme a situação, os respectivos integrantes não serem considerados membros da rede.

A pauta dos encontros presenciais figura como elemento articulador na estrutura das redes, servindo de atrativo aos novos membros e de engajamento com as ações da rede, bem como a liderança da rede tem um papel essencial na continuidade das ações. O foco de atuação da rede também pode conduzir a esvaziamentos dos seus espaços de discussão e interação.

Outro aspecto relevante para considerar a noção de tempo e espaço da rede vincula-se à reflexão quanto à temporalidade das ações, tendo uma relação próxima com a atuação dos seus membros e como eles entendem a urgência de resultados das interações, podendo-se citar como exemplo, a construção de um projeto para pleitear recursos externos a uma ação conjunta do Fórum, caso do edital do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Em alguns casos, é realçada a necessidade de objetivação da rede e dos encontros, indicando o alcance de resoluções imediatas. Em outros, o andamento das ações é mais pausado e pode transcorrer por uma série de interações presenciais e virtuais ao longo do tempo. Tais características parecem ter relação com as áreas de formação dos membros das redes e com os objetivos almejados por elas.

No que tange a esta particularidade, os participantes do Fórum de Engenharias mencionaram a necessidade da rede não estar desenvolvendo atividades objetivas, porque

eles consideram que o fato do grupo não estar efetivando ações, como a construção dos documentos realizada anteriormente, é sinal de que ela não está tendo resultados. Os atores não observam a mera discussão sobre a área do conhecimento como um possível resultado da rede, de tal modo que, para eles, é preciso demonstrar o que se materializou através das interações do grupo.

Nesse olhar frente à objetividade da rede, alguns participantes postulam a necessidade de definir papéis e ações a serem desenvolvidas, inclusive nos intervalos entre os encontros presenciais. Para justificar esses elementos estruturais das redes sociais virtuais organizacionais, os entrevistados usam como exemplo o período em que foram elaborados documentos, pois havia uma forte objetivação das ações e um pragmatismo do grupo, em especial, no caso do Fórum das Engenharias. Diversos são os relatos com observações atinentes às questões do funcionamento da rede e à produtividade das reuniões e interações.

Cada rede define as sistemáticas e os procedimentos adequados para a execução de suas ações e interações, sendo que as ferramentas para gestão da rede e de interações virtuais escolhidas podem refletir, no contexto da rede e em suas dimensões tempo e espaço. Os instrumentos de gestão e de interação das redes são elementos estruturais que podem delimitar as ações dos atores, visto que as estruturas são, ao mesmo tempo, habilitadores e inibidores das atividades.

Assim, entende-se que algumas ações almejadas pelas redes podem não ser alcançadas porque as suas estruturas não permitem a sua consecução. As alterações nas interações (ocasionadas por novos objetivos e tarefas) tornam viável gerar uma nova estrutura que determina como as coisas serão feitas, sinalizando a recorrência da dualidade que será discutida na próxima seção.

Os resultados indicam que o tempo de desenvolvimento das atividades é determinado pelo grupo. A rede estabelece os seus ciclos de trabalho, sendo que, em algumas tarefas, não são impostos tempos, avaliando-se que é preciso aperfeiçoá-las, enquanto, em outros casos, existe uma percepção de urgência, devido ao calendário acadêmico em andamento ou outros dispositivos regulamentares.

Dessa maneira, alguns grupos fecham discussões e finalizam tarefas a cada ciclo, ou a cada encontro presencial, já outros, se for necessário realizar mais interações, promovem a ampliação das discussões para outros espaços e momentos.

A rede cria normas e sistemáticas de trabalho conforme os objetivos e as atividades a serem desenvolvidas, o que reflete no andamento das ações e das interações. Tal fato pode ser percebido no Fórum de Engenharias, em que, por determinado período, as ações da rede foram coordenadas através das ferramentas de gestão de projetos, que apresentam objetivos claros e prazos para a realização das atividades. Neste sentido, a coordenação da rede exercia um significativo papel na gestão das interações e cobrava de seus membros tal efetivação.

Na presente discussão destaca-se o papel do coordenador da rede figurando como um animador, articulador e moderador das interações. Papel que é ressaltado na literatura e identificado nas redes sociais virtuais organizacionais estudadas, de modo a manter o elo entre a rede e os objetivos organizacionais.

Os padrões de interação e elementos do contexto organizacional reforçam as dimensões espaço e tempo das redes sociais virtuais organizacionais, conforme indicam Perlow, Gitell e Katz (2004). As reflexões quanto às dimensões tempo e espaço da rede, fortalecem a sua organização e estruturação, assim como indicam que os atores e seus papéis alteram-se de acordo com os objetivos estabelecidos, de modo que, a todo o momento, a rede se reorganiza e reconstrói.

Portando, as reflexões quanto às dimensões contextuais fizeram emergir alguns elementos estruturacionais das redes sociais virtuais organizacionais, tais como, existência de papéis desempenhados pelos atores; efetivação de interações presenciais e virtuais; normas e regras que definem o funcionamento do Fórum (e, indiretamente, das redes); e identificação de elementos articuladores do grupo. A recorrência dos padrões de interações que viabilizam a caracterização desses componentes compreendem a estrutura das redes, descrita na seção 6.3.

## 6.2 DUALIDADE DA ESTRUTURA

Observar o processo de estruturação das redes sociais virtuais organizacionais implica conhecer a relação dual entre ação e estrutura. A dualidade da estrutura é um aspecto fundamental na constituição das redes sociais virtuais organizacionais e de sua

evolução ao longo do tempo, das relações entre as práticas, da identidade dos participantes e da organização (ROSENBAUM; SHACHAF, 2010). As reflexões quanto à dualidade indicam como as interações e a estrutura da rede mantêm-se e alteram-se no decorrer do tempo, pois existe um potencial transformador em dois sentidos, conforme apresentam os autores, de modo que as redes moldam a experiência de seus participantes e eles moldam as redes.

A dualidade da estrutura, que é a base principal da reprodução social através do tempo-espaco (GIDDENS, 2009), será abordada através das dimensões de significação, dominação e legitimação, abarcando os demais elementos da interação e da ação humana (comunicação, poder e sanção), que são mediados pelas modalidades da estruturação (esquemas interpretativos, facilidades e normas).

As reflexões aqui detalhadas fundamentam-se nas descrições das redes no capítulo anterior, que foram sumarizadas nos quadros que compõe o Apêndice E, e possibilitam reunir as informações com base nos elementos teóricos – significação, dominação e legitimação –, fornecendo uma classificação prévia das informações relevantes para a análise dos resultados.

A **significação**, mediada por esquemas interpretativos, proporciona a comunicação e o compartilhamento do conhecimento através da ação social na produção e na reprodução da rede. Refletir quanto à significação da rede social virtual organizacional conduz ao sentido produzido pelos atores para as interações e as comunicações efetivadas, os seus elementos e atributos. Portanto, os conhecimentos compartilhados, a interpretação dos eventos e as práticas oriundas das interações na rede denotam o olhar sobre os esquemas interpretativos. A comunicação inclui os processos comunicacionais, as suas estruturas e elementos, o conteúdo e a simbologia utilizada.

Os conhecimentos e as comunicações mencionados abarcam as diretrizes para determinada área do conhecimento, legislação que regulamenta a formação e a atuação do profissional da área. As experiências dos atores integrantes da rede, também, são empregadas como argumentos nos discursos para exemplificar e contextualizar seus argumentos.

Nas observações e nas entrevistas, fica evidente que os atores, ao interagirem nos Fóruns, são agentes reflexivos, e que a rede, por si só, também é um espaço para reflexão sobre o trabalho e a Universidade. Isso indica que os atores são reflexivos não somente nas suas interações na rede, mas em seu cotidiano de trabalho, porque os integrantes dos

Fóruns assinalam melhorias e mudanças à forma como concebem a organização, a educação como um todo, o trabalho individual e a prática docente, a partir da participação no grupo. Tal percepção pode ser reforçada quando se observa o uso de elementos legais e experiências anteriores para a argumentação de opiniões, além de os atores afirmarem que se tornaram mais reflexivos a partir das experiências na rede. Deve-se, em continuidade, acrescentar que as redes também discutem a identidade das áreas de conhecimento na Instituição, de modo a fortalecê-las.

Os integrantes das redes referem que, para participar das interações, muitas vezes, precisam aprofundar alguns conhecimentos e, inclusive, estudar referenciais específicos a serem tratados pelo Fórum, apropriando-se dessas informações para interagirem e argumentarem frente às discussões. Alguns atores asseguram que participar da rede não pode ser algo descompromissado, posto que, em muitas situações, eles são representantes de seus Cursos e *Campi*.

Além disso, a rede é um espaço de compartilhamento de conhecimento, experiências e práticas, contemplando desde a atividade docente em sala de aula, passando pelas temáticas de pesquisas e ideias para ações de extensão. A rede tem propiciado que os saberes compartilhados agreguem os participantes em torno de atividades comuns.

Considerando tais ponderações, tem-se que diferentes são as necessidades informacionais da rede, muitas vezes, relacionadas às ações específicas objetivadas pelo grupo, podendo envolver recursos como instrumentos legais e normativas, editais, conhecimentos especializados sobre determinado assunto e área, entre outros. Esses recursos configuram-se como elementos da estrutura da rede, que facilitam ou restringem as interações.

O Fórum é identificado pelos atores como uma especificidade da UNIPAMPA, devido a sua característica de ser distribuída geograficamente (*multicampi*). A rede é concebida, também, como um espaço de interação e integração, auxiliando na construção da identidade da área, proporcionando aos atores vivenciarem e conhecerem a Universidade, as suas estruturas e as pessoas que a constituem. Os atores ressaltam que a rede facilita que as pessoas conheçam-se e reconheçam-se na Universidade.

A rede ainda é realçada por auxiliar na formação da identidade dos cursos da área, através da discussão das propostas curriculares e da construção de documentos, como é o

caso do PPC das Licenciaturas, que formulou diretrizes para a formação de professores na UNIPAMPA.

Conforme descrito anteriormente, os resultados mostram a valorização e a importância dos encontros da rede, sendo que as ações virtuais são apontadas, para os intervalos das atividades presenciais, como facilitadores no alcance dos objetivos da rede, determinando que o “presencial” não pode ser descartado. O significado dado às interações presenciais é relevante em virtude da dispersão geográfica da rede e do pouco tempo de existência da instituição (cinco anos), simbolizando um espaço de integração com os demais membros da organização, entre os quais não há um contato constante.

A rede é vista como um espaço de construção da cultura e da identidade organizacional e da área de conhecimento, sendo um instrumento que contribui para a padronização da gestão, devido à construção de documentos normativos. Além disso, para alguns grupos, a rede tem o propósito de gerar resultados e “produtos”, sendo salientada a necessidade de existirem tarefas definidas nas ações presenciais, enquanto, para outros, esse espaço pode ser simplesmente para as pessoas “se encontrarem” e refletirem quanto à Universidade.

Algumas áreas de conhecimento estabeleceram uma maior objetivação das interações da rede, outras enfatizaram a necessidade de maior reflexão frente às discussões, sendo a produtividade dos resultados dos Fóruns percebida de diferentes formas pelos atores. Independente de ter tarefas mais instrumentais ou de ser um espaço aberto de reflexão, a rede é marcada pelas interações horizontais, caracterizada como um espaço participativo, em que todos são integrantes da rede devido a uma afinidade quanto à área de conhecimento, independente da função e cargo fora dela.

A análise mostrou que a rede é qualificada como participativa, pois as interações ocorrem de forma horizontal e democrática, proporcionando a todos manifestarem-se e posicionarem-se frente aos assuntos tratados. Deve-se acrescentar que o fato dos Fóruns circularem em diferentes *Campi*, sendo os encontros presenciais itinerantes, reforça o seu caráter participativo, porque todos os potenciais participantes (professores e técnicos) têm a mesma possibilidade de participação, especialmente nos casos em que a distância geográfica seja considerada uma barreira face aos deslocamentos necessários, tal obstáculo é sobrepujado pelo fato de a rede ir aos diferentes *Campi*.

A rede é uma construção coletiva de discussão das áreas e de suas concepções, em que alguns elementos de sua estrutura, tais como, as regras de funcionamento, os papéis, as tarefas e a agenda de debates são deliberadas pelo grupo. Entretanto, os atores frisam a necessidade de existir uma coordenação que mantenha o Fórum em atividade e que seja motivadora e mediadora do debate.

Diferentes foram as motivações dos atores para participarem das redes, alguns integraram o Fórum em razão dos cargos de coordenação que ocupavam e que subentendiam uma participação no grupo. Outros, por sua vez, agregaram-se ao grupo por interesses pessoais e por acreditarem ser um importante espaço de socialização e consolidação da Universidade. Apesar de alguns atores iniciarem a participação nas redes como decorrência do cargo ocupado na Instituição, muitos continuam interagindo na rede por motivações pessoais, mesmo não tendo mais funções diretivas. Tal postura decorre do entendimento que o Fórum é um espaço de integração em que suas opiniões e ideias são ouvidas.

Outro aspecto relevante envolve o início da rede, uma vez que, para os três grupos observados, a Comissão de Implantação promoveu encontros ainda em 2007. O Fórum de Engenharias deu continuidade as interações, o que aconteceu devido ao acompanhamento de um membro externo e interesse demonstrado pelos integrantes da área, pois os atores apropriaram-se do espaço porque havia uma série de questões e problemas que precisavam discutir. O Fórum de Licenciaturas foi instado a dar andamento às interações, o que foi reforçado pelo desejo dos atores de desenvolver o documento. Enquanto, o Fórum de Ciências Sociais Aplicadas retomou as atividades devido a um incentivo direto da Reitoria em virtude dos resultados alcançados pelas demais redes. Essas questões enaltecem os diferentes níveis de apropriação desses espaços pelos participantes de cada grupo. O desenvolvimento das redes tem relação direta com a sua temporalidade e dinâmica, as quais compreendem a elementos estruturais que foram discutidos na seção anterior.

Embora as interações iniciaram a partir do incentivo dos gestores, o que é advertido por Franco (2011a) como um possível problema para a instituição da rede, os atores valorizam esse espaço, concebendo-o como um saliente elemento organizacional. Em especial, tratando-se do Fórum de Ciências Sociais Aplicadas, é reiterada a necessidade da rede ser mais valorizada dentro dos *Campi*, para que se consolide.

As redes foram se constituindo 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, assumindo-os como resultado das ações coletivas. Indicando a horizontalidade das interações dos Fóruns, muitos respondentes citam que os encontros presenciais desenvolvem-se pela lógica do debate. Existe uma pauta (definida pelo grupo no encontro anterior ou nas interações virtuais) e uma coordenação que serve como mediadora das discussões, mas o andamento do debate é que determina os encaminhamentos da rede. Essas características delineiam o funcionamento da rede que é constituída por elementos estruturais como papéis (coordenação), recursos, agenda (pauta), normas e organicidade.

Ao comparar os relatos dos encontros, que indicam as tratativas da rede e apontam as decisões do grupo quanto à continuidade das atividades, com os convites para o próximo encontro presencial, que apresentam a programação da reunião, comprova-se que as ações são definidas coletivamente pelos integrantes do Fórum.

Neste sentido, as pessoas destacam que suas intervenções e opiniões são ouvidas e suas ideias são contempladas nas discussões e projetos coletivos. Mesmo com a presença de integrantes da Reitoria, a rede é caracterizada pela horizontalidade das interações, sendo valorizada a participação dos dirigentes da organização. Ao mesmo tempo em que muitos esperam o posicionamento dos gestores frente às discussões dos Fóruns, acreditam que a rede viabiliza à Reitoria compreender o posicionamento dos membros da organização, envolvendo um *“processo de escuta do coletivo”*.

O incentivo da alta gestão foi essencial para que as redes se consolidassem, entretanto, isso somente foi possível porque os Fóruns não foram geridos pela Reitoria, a qual deu liberdade para que os grupos se constituíssem e identificassem as suas ações. A rede, por sua vez, sustenta a consolidação da organização e apoia a gestão, pela prática de alguns dos princípios instituídos no Projeto de Desenvolvimento Institucional (2009) e pela socialização de documentos e normas institucionais. Também serve de elo com outras instâncias da organização, considerando que muitos atores entendem que o seu papel, como membros dos Fóruns, é difundir as reflexões e resultados das interações entre os seus pares.

O Projeto de Desenvolvimento Institucional da UNIPAMPA traz os princípios que balizam as políticas de gestão. Um deles prevê a implantação de uma *“democracia institucional, entendida como o respeito às decisões colegiadas e a garantia de espaços de participação e influência da comunidade nas grandes questões universitárias”*. Os Fóruns são

exemplos da constituição desses espaços coletivos. Ainda, como princípios da política de gestão da organização destacam-se a descentralização e o planejamento participativo, os quais têm, nas redes, um alicerce para a sua efetivação.

Outro aspecto que auxilia no significado dado à rede é a importância e a valorização dos Fóruns pela Reitoria, uma vez que os gestores participam dos encontros e disponibilizam recursos para as redes com o intuito de ressaltar o seu valor como mecanismo articulador do grupo e da área de conhecimento. As redes na UNIPAMPA servem como um facilitador à aproximação das pessoas e disseminador de informações de forma não hierárquica.

Para a sustentação da rede social virtual organizacional, fica evidente a necessidade de um elemento ou ponto articulador do grupo, mesmo naqueles já apropriados pelos atores. Esses elos demandam não só um agente que incentive as interações (coordenador), mas também atividades e tarefas que mantenham as pessoas em ação, como foi o caso do PPC das Licenciaturas e das Normas de TCC, ACG e Estágio para as Engenharias.

Corroborando essa ideia, alguns entrevistados registram a importância da rede ter um sentido para as pessoas, sendo necessário atribuir significado para esse elemento organizacional. Para que a rede sustente-se e consolide-se é fundamental que os atores percebam o retorno e os resultados da sua participação e dos Fóruns. São necessários objetivos que justifiquem o trabalho coletivo, que deem unidade, que sejam um elo aglutinador dos membros da rede. Caso contrário, o Fórum dilui-se e passa a ser uma estrutura formal da UNIPAMPA, sem o sentido da interação social, tanto para as pessoas quanto para a Instituição.

Por conseguinte, a liberdade da rede em definir agenda e objetivos é essencial para que possam emergir outros eixos de articulação ou projetos conjuntos de investigação ou de ação. Portanto, o grupo identifica mecanismos que tornam viva a estrutura da rede e que representam a ação coletiva.

Outra dimensão da dualidade da estrutura, que se deve ponderar, é a **dominação**, que compreende a distribuição de recursos, indicada por Giddens (2009) como “facilidade”, e análise de como essa distribuição influencia os atores e as interações (poder) nas redes sociais virtuais organizacionais. Isso exige observar as ações na rede de quem possui mais ou menos recursos, no sentido de exercício do poder e de influência sobre os demais atores.

Na Teoria da Estruturação, o poder envolve uma capacidade transformadora, de modo que o ator pode usar o seu acesso a determinadas informações para utilizá-las no

sentido de intervir nas práticas e nas interações sociais constituintes da rede social virtual organizacional, como discussões quanto a projetos e normativas da Universidade.

Nos Fóruns, os recursos, como elementos da estrutura, estão associados a artefatos físicos e materiais e, também, às informações e ao conhecimento, podendo ser classificados em recursos não humanos (os dois primeiros) e humanos (os seguintes), conforme consigna Sewell Jr. (1992).

Os recursos físicos e materiais (não humanos) podem contemplar tanto aspectos de infraestrutura em termos de máquinas, equipamentos, laboratórios, entre outros; como valores monetários de concessão de bolsas, diárias, custeio de participação em congresso, etc. Além disso, um projeto pode realçar um recurso que dê certo domínio ao seu coordenador em virtude das atividades que ele tem sob sua responsabilidade, ou até mesmo dos benefícios recebidos ou do prestígio na organização.

As redes, de certa forma, dão acesso a esses recursos materiais, tendo em vista que, ao participarem dos encontros presenciais, as pessoas conhecem a estrutura física da Universidade, identificando equipamentos, laboratórios e pesquisadores que atuam em áreas comuns. Dessa maneira, os Fóruns permitem o compartilhamento de recursos laboratoriais e as estruturas dos *Campi*, além de promover o desenvolvimento de projetos conjuntos para a participação em editais da Instituição ou de órgãos de fomento externos.

Os recursos informacionais compreendem conhecimentos sobre a prática e a IES; editais internos e externos de agências de fomento à pesquisa e à extensão; normas, regras e legislação internas e externas; entre outros. Alguns atores possuem conhecimentos específicos sobre determinada área e compartilham-nos em suas interações na rede, em outros momentos utilizam-os como argumentos para justificar posicionamentos nas discussões.

Percebe-se que os atores com conhecimentos especializados interferem nas discussões e reflexões da rede. Isso pode ser identificado na elaboração dos documentos das Licenciaturas, em que alguns pontos de debate geraram conflitos quanto à interpretação dos instrumentos legais, sendo alguns participantes chamados para o debate devido ao seu conhecimento e experiência em relação ao assunto tratado. Os esclarecimentos apresentados auxiliaram na condução das discussões e nas definições e no posicionamento do grupo.

Em muitos momentos, a rede convida pessoas com vasto conhecimento em assuntos específicos para participarem das interações, configurando o papel de especialistas (AGUIAR, 2006). Os membros externos atuam e contribuem com suas experiências sobre certa temática que não é de domínio dos integrantes do Fórum e são reconhecidos como autoridade pelos integrantes da rede. A atuação dos participantes externos envolve comunicar e esclarecer os pressupostos da temática, sendo que, muitas vezes, as intervenções são solicitadas pelos integrantes dos Fóruns para que possam ter acesso a informações específicas.

A rede ainda abrange ações virtuais, contemplando o uso de recursos tecnológicos. As escolhas das ferramentas de TIC a serem empregada são estabelecidas pelo grupo com base nas atividades a serem efetuadas. . Como já mencionado na seção 6.1, em princípio, todos os Fóruns e os seus participantes têm acesso à plataforma Moodle, em que é disponibilizado um ambiente para cada rede. Entretanto, não existe obrigatoriedade quanto ao uso do Moodle, e as redes escolhem tecnologias diversas para efetivar as suas interações, tanto que alguns Fóruns desconsideram a existência de um ambiente virtual na plataforma, mantendo essa ferramenta inativa (sem uso), não lhe atribuindo significado (ORLIKOWSKI, 1992).

É importante enfatizar que os recursos tecnológicos também são adotados para controlar as ações das redes. Corroborando essas questões, conforme tratado anteriormente, em um dos grupos foi empregada a metodologia de gestão de projetos, sendo que o coordenador do Fórum podia observar e acompanhar o andamento das tarefas. Outras ferramentas, como é o caso de alguns editores de texto colaborativos e o próprio Moodle, permitem verificar quem se conectou ou não à plataforma e quem realizou modificações ou agregou informações aos arquivos. De certa forma, alguns recursos tecnológicos podem ser escolhidos para facilitar o controle sobre a rede, reforçando questões relativas à dimensão dominação da dualidade da estrutura.

Vale evidenciar que não há definição prévia dos recursos a serem usados pelos Fóruns, sejam eles materiais, informacionais ou tecnológicos. Cada grupo tem liberdade para escolher os instrumentos e ferramentas de trabalho, os quais são selecionados com base nas ações a serem desenvolvidas pela rede.

As redes, devido a sua horizontalidade das interações, proporcionam o contato entre todos os níveis hierárquicos da Universidade, de maneira que essa aproximação permite aos

atores apresentarem as suas reivindicações ou, até mesmo, conhecer pessoalmente os gestores. Os resultados indicam que, nas interações da rede, os atores sentem que as suas manifestações e sugestões são ouvidas e incorporadas nas discussões e nos produtos dos Fóruns, como o caso dos documentos construídos, por exemplo, normas de ACG, Estágios e TCC.

Dessa forma, o Fórum permite que os atores participem e discutam questões estruturantes da Universidade. Além de, em muitos encontros, os dirigentes trazerem informações específicas sobre possíveis ações que serão realizadas pela Reitoria, editais a serem abertos, ou pautas do Conselho Universitário ou de outros órgãos deliberativos.

Franco (2009) afirma que as redes podem contribuir para um movimento de desconstituição da hierarquia, podendo empoderar os integrantes, não o fazendo na ideia de se apoderarem, mas, através das conexões e interações, terem mais acesso a pessoas e recursos, já que ela estabelece fluxos de trocas, possibilidade de intercâmbios e aumento de graus de empatia com os demais.

De certa forma, conhecer a Universidade e as suas estruturas diretivas pode dar acesso a recursos, e quem participa das redes tem um entendimento diferenciado da organização, podendo contribuir em suas definições estratégicas, além de muitos também concorrerem a funções diretivas ou de conselheiros do CONSUNI, porque pela sua atuação nos Fóruns adquirem uma notoriedade que lhes permite alcançar algum dos cargos eletivos em conselhos ou comissões.

Sewell Jr. (1992) ressalta que os recursos de origem humana, como o conhecimento, auxiliam no alcance de recursos não humanos. Confirmando esse entendimento, ocorreram casos em que os membros das redes foram incentivados pelos gestores a unir-se para participar de um edital externo que distribuiria recursos financeiros, tendo seu projeto contemplado.

A rede também promove o compartilhamento de conhecimento e dos meios necessários para a realização de algumas ações de pesquisa e extensão, além do acesso às informações. Alguns atores alertaram que quem participa da rede tem mais informação sobre a Universidade e sobre a área de conhecimento. No entanto, é reforçado que todos têm a possibilidade de integrar o Fórum, ou seja, o espaço é aberto e as condições de participação são equânimes.

Um exemplo dessa questão diz respeito à instituição das novas Normas Acadêmicas da Universidade que implicam alterações nos PPCs dos Cursos. Em muitos dos encontros dos Fóruns, devido à presença da Reitoria, os integrantes das redes fizeram questionamentos a fim de obter esclarecimentos frente às mudanças. Portanto, esses atores, ao modificarem os projetos dos cursos, estão mais bem informados e, conseqüentemente, têm menos probabilidade de elaborarem documentos com erros, o que pode acarretar em não aprovação do PPC nas instâncias superiores da Instituição, as quais devem validar e legitimar o projeto dos Cursos.

Essas reflexões indicam que algumas normas podem ser construídas a partir das interações da rede, sendo objeto de discussão do grupo, enquanto outras se configuram como elementos estruturantes dos Fóruns, cerceando as ações dos atores. Dessa forma, os papéis nos Fóruns são estabelecidos com base nas tarefas a serem desenvolvidas, sendo que os coordenadores, conforme destacado, possuem o papel de mediador das interações, não determinando os caminhos a serem tomados pela rede.

Porém, inicialmente, em um dos Fóruns, a coordenação insistiu em suas ideias que não correspondiam ao posicionamento do grupo, o qual avançou na discussão e, com o tempo, tornou a rede participativa com interações horizontais, tendo se vivenciado situações em que o coordenador incentivou, por diversas vezes, a reflexão de determinado assunto, e os atores ignoraram a proposição. No primeiro caso, houve intervenção da Reitoria buscando que o grupo fosse ouvido, no segundo caso, ela ignorou a situação, entendendo que o Fórum comanda a sua trajetória.

A Teoria da Estruturação auxilia a compreensão do processo de **legitimação** das redes sociais virtuais organizacionais, bem como de suas normas e regras de funcionamento, que determinam o que é ou não apropriado para o grupo, e que pode acarretar em sanções (aprovações/confirmações ou medidas repressivas) de comportamentos e ações dos atores.

A UNIPAMPA apresenta peculiaridades, como os Fóruns, que indicam um arranjo organizacional não convencional, pois as redes não têm poder legal instituído na estrutura formal da Instituição. O que agrega os participantes das redes é a área de conhecimento constituída pelos diferentes cursos de graduação, não existindo determinações quanto aos assuntos e às ações objeto da rede. Ao longo do tempo, os Fóruns foram instituindo as tarefas que seriam de sua responsabilidade.

As pautas dos encontros presenciais e as atividades a serem executadas nos intervalos entre eles são determinadas pelo grupo, o qual sanciona e legitima o que deve ser tratado no Fórum. Houve situações em que as temáticas a serem discutidas foram alteradas devido a ponderações do grupo ou, até mesmo, alguns assuntos foram desconsiderados e não incluídos nas discussões.

Assim compreendidas, as redes não possuem regras que determinam como deve ser o seu funcionamento. As poucas definições relacionam-se à existência do coordenador do Fórum, escolhido pelo grupo, e que desempenha voluntariamente o papel. O fato de não haver normas definidas formalmente não quer dizer que o grupo não reprove comportamento e decisões que se afastam dos objetivos definidos pela rede. As sanções tomam por base as regras e as normas tácitas da rede social virtual organizacional. Neste sentido, um dos atores destaca que as ferramentas tecnológicas devem ser utilizadas com parcimônia, pois os Fóruns são espaços abertos de discussão e, no ambiente virtual, muitos sentem-se no direito de escrever o que querem, sem comprometer-se com as informações enviadas.

Além disso, muitas das aprovações ou das medidas repressivas são suportadas e cerceadas pelas normativas internas da organização e nas legislações que regem as suas atividades, tais como Editais, Normas Acadêmicas, Projeto Institucional, Regimento e Estatuto da Instituição, Projeto Pedagógicos dos Cursos, Resoluções do Conselho Nacional de Educação, entre outras. Essa realidade pode ser verificada em diversos momentos em que os atores utilizaram regras institucionais para basear as suas ações e comportamentos na rede social virtual organizacional. O caráter de legitimação de normas e sanções abrangem situações em que esses documentos fazem-se presentes nas comunicações dos atores, no decorrer de suas interações na rede e pautam as suas decisões e atitudes. Quando os Fóruns tratam de projetos e atividades colaborativos com base nas definições regimentais da Instituição, configuram-se situações de legitimação de normas e sanção de ações.

Diversas ações nos Fóruns são justificadas com base em regulamentações externas à rede, um exemplo dessa postura abarca situações em que ideias oriundas das interações da rede são legitimadas através de projetos colaborativos de seus atores, cuja consecução visa a atender algum edital de agência de fomento.

Para desenvolver as suas ações, os Fóruns determinam normas para a execução dos trabalhos, caso de um dos Fóruns que utilizou ferramentas de gestão de projetos para

controle das atividades, o que não é destacado pelo grupo como algo negativo ou prejudicial ao andamento da rede. Conforme escreve Niederman *et al.* (2008), 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.

Além disso, os Fóruns são espaços de construção de normas para os cursos e para as áreas de conhecimento, sendo que algumas dessas regulamentações foram institucionalizadas para toda a Universidade, tornando-se resoluções do Conselho Universitário. Situação exemplificativa ocorreu com o PPC das Licenciaturas, tornando-se as Diretrizes Orientadoras para Elaboração dos Projetos Pedagógicos das Licenciaturas; e com as normas de TCC, ACG e estágio que estão contempladas nas Normas Acadêmicas da Universidade (Resolução 29/2011), que se originaram dos documentos desenvolvidos pelo Fórum de Engenharias.

As referidas questões indicam o apoio dado à Reitoria para a legitimação das redes e dos seus resultados, institucionalizando muitos dos documentos concebidos e elaborados nos grupos. E a atitude dos conselheiros do CONSUNI, quando da deliberação e votação da matéria, também foi influenciada pela legitimidade que os Fóruns adquiriram, evidenciada na figura dos conselheiros que participam do Conselho e dos Fóruns.

As reflexões quanto às redes indicam que todos os processos construídos nos Fóruns tornaram-se estruturantes na Universidade quando aprovados do CONSUNI. Os resultados da rede fazem-se normas ao serem aceitos pelas instâncias decisórias, pois as redes não são institucionalizadas como estruturas formais. Cabe ressaltar que essas questões interferem no funcionamento da rede e no entendimento da sua legitimidade, pois os participantes dos Fóruns sabem que as suas produções estão sujeitas aos espaços deliberativos hierarquizados e formalizados.

Os Fóruns têm se apropriado de discussões como a adequação dos PPCs dos Cursos ao PDI, facilitando a legitimação do Projeto Institucional, configurando como articuladores e legitimadores de decisões, discutindo assuntos que podem tomar força em outras instâncias decisórias.

Da mesma forma, ao analisar a legitimação das produções intelectuais das redes nas estruturas decisórias, percebe-se que esses temas são tratados de forma diferenciada frente a outras proposições da própria hierarquia por serem construções coletivas de um espaço participativo da organização.

Por conseguinte, ao mesmo tempo em que discute e contribui na construção de importantes documentos e normativas para a Universidade, apontando mudanças no texto dos mesmos, a rede, também, é um espaço de legitimação dessas normas e de outros instrumentos institucionais. A formulação e a discussão desses documentos interferem na organização do Fórum, dado que se associa à definição de papéis e atribuições aos integrantes da rede.

Tomando-se como referências as considerações tecidas, analisa-se que, em muitas situações, os atores devem retornar ao seu grupo de origem (Curso ou *Campus*) com as informações e tratativas da rede, tal atitude legitima o Fórum e os seus resultados. Vivenciaram-se situações em que os atores verbalizaram que, ao retornar para o grupo, eles deveriam levar as discussões e encaminhamentos das redes, caso contrário, os demais não entenderiam o porquê de sua participação no Fórum.

Acrescente-se que, nos encontros presenciais, dependendo da temática, são formados grupos menores para refletir sobre determinada questão e posicionar-se frente à mesma. Ao final da atividade, cada grupo apresenta os seus trabalhos, com o objetivo de legitimar a atividade perante a rede.

Os atores destacam que o Fórum possibilita dar substancialidade e reconhecimento ao significado de Universidade, reiterando a importância disso tendo em vista que a UNIPAMPA é *multicampi*. Neste sentido, reforçam que as redes auxiliam na constituição da identidade dos cursos, das áreas e da Instituição, e como ela diferencia-se das demais através de seu Projeto Institucional.

As reflexões apresentadas compreendem a investigação das redes sociais virtuais organizacionais, tomando como base os elementos da Teoria da Estruturação, observando a recursividade das práticas sociais que denotam a caracterização das redes como construídas e reconstruídas a partir das interações sociais.

Os Fóruns vão sendo constituídos (e legitimados) como um elemento participativo de reflexão da Universidade e de acesso às suas estruturas de poder, acarretando significação para a organização e para a rede, de modo que são caracterizados como um espaço de interações horizontais e democráticas de discussão e construção de identidades (dos cursos, das áreas e da Universidade).

As redes sociais virtuais organizacionais são um recurso organizacional, mas, da mesma maneira, permitem aos atores acesso a recursos. Ademais, os Fóruns possibilitam

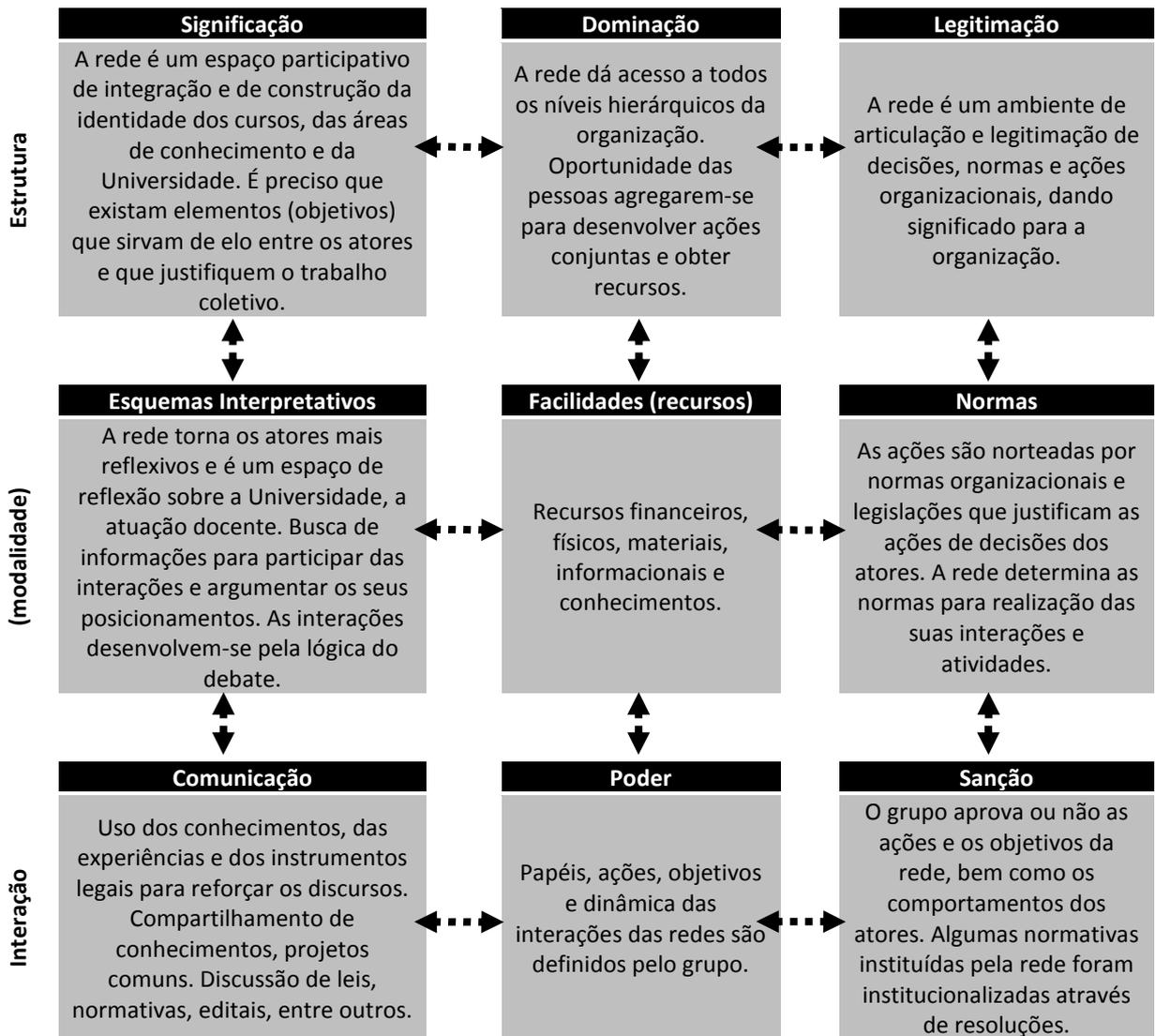
debater as contribuições dos grupos quanto aos textos de documentos organizacionais, do mesmo modo que legitimam regras e normativas. Tais aspectos, segundo se pode constatar, são incorporados rotineiramente no decorrer das interações em processos de constituição de significados, conforme sugere Giddens (2009).

O suporte dos gestores ao funcionamento dos Fóruns, através da formação de uma equipe de apoio que auxilia na organização dos encontros e da disponibilização de recursos à realização dos encontros presenciais, além da valorização do espaço, participando das interações, é muito valiosa à legitimação das redes na UNIPAMPA.

As discussões, até aqui, retratam como o desenvolvimento das redes foi mediado pelas propriedades estruturais da organização e do contexto, favorecendo o entendimento da estrutura das redes sociais virtuais organizacionais a partir das reflexões quanto aos seus processo de estruturação.

A Figura 4 mostra alguns aspectos que reforçam os elementos da dualidade da estrutura e suas aproximações com as redes sociais virtuais organizacionais, propiciando observar a reprodução das práticas sociais que as delineiam. Na figura, não são esgotadas todas as possíveis relações que emergem das discussões das redes através da TE, devido à abstração da Teoria de Giddens e em virtude da recursividade que considera os Fóruns como 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.

Com base na Figura 4, verificam-se as redes sociais virtuais organizacionais, que foram estudadas, como ambiente de articulação e legitimação de decisões, normas e ações organizacionais, dando substancialidade e significado para a organização. Ao mesmo tempo em que constrói normas, aquelas já existentes são legitimadas nos Fóruns, o que ocorre, por exemplo, nas discussões sobre os PPCs dos Cursos, em que se reforça a necessidade de adequação deles ao Projeto Institucional. Registre-se que se trata de uma ação que é incentivada pelos gestores e tem sido mote de discussão da rede. Entretanto, a rede tem a liberdade de definir como conduzirá a ação, do mesmo modo, como pode ponderar sobre outras demandas consideradas mais urgentes para a área, desconsiderando as indicações dos gestores. E é essa liberdade de ação, quanto ao que fazer e como fazê-lo, que leva os atores a caracterizarem as redes como um espaço participativo de reflexão sobre a atuação docente e da Universidade como um todo.



**Figura 4 – Dimensões da dualidade da estrutura para as Redes Sociais Virtuais Organizacionais**

Fonte: elaborado pela autora

Assim concebida, a horizontalidade reflete na flexibilidade, na temporalidade e na virtualidade da rede, a qual é desconstituída de desenho hierárquico e apresenta fronteiras permeáveis. As regras, os recursos, os significados, os símbolos e outras características das redes sociais virtuais organizacionais são elementos estruturais rotineiramente desenhados pelos participantes na medida em que interagem, recriando a rede e destacando a sua estrutura (ROSENBAUM; SCHACHAF, 2010).

Muitas discussões, nos Fóruns, abarcam as normas existentes e como a Instituição está organizada, diversas vezes, gerando mudanças no arranjo organizacional; em outras, legitimando as estruturas e dando sentido para as ações da gestão. Em diversas ocasiões, os Fóruns ressaltam necessidades de mudanças em normativas e estruturas da Universidade, sendo essas questões levadas a outras instâncias pelos gestores integrantes das redes, para

que tratem e ponderem sobre as possíveis alterações sugeridas e, dependendo dos assuntos, a discussão regressa à rede para que essa também apresente considerações. Este fato denota que as ações dos atores e as interações podem alterar as redes e a organização, pois, ao integrá-las, as pessoas estão aprovando práticas sociais através das quais desenvolvem, mantêm e mudam as suas identidades (ROSENBAUM; SHACHAF, 2010).

A rede é considerada um elemento integrador dos atores das diferentes áreas distribuídos geograficamente nos dez *Campi*, oportunizando para as pessoas conhecerem-se e reconhecerem-se na UNIPAMPA. Desse modo, os Fóruns tornam plausível que os atores aproximem-se dos gestores, tenham acesso a informações e agreguem-se com o intuito de obterem recursos e alcancem objetivos comuns.

Para alguns atores, foi considerada a possibilidade de decisões para novos cursos partirem dos Fóruns, sendo, também, indicado que os Fóruns poderiam ser institucionalizados como órgãos deliberativos. Entretanto, acredita-se que uma mudança dessa envergadura poderia fazer com que esse espaço perdesse a sua liberdade de ação, deixando de ser um coletivo em rede, haja vista que existiriam tarefas formalizadas e periódicas a serem efetuadas, e não mais objetos de discussão advindos do grupo. Além disso, ao tomar decisões quanto a novos cursos, que não sejam em caráter propositivo, os Fóruns são conduzidos a terem domínio sobre recursos, modificando as relações de poder na (e da) rede.

A institucionalização dos Fóruns como uma estrutura de deliberação disciplina as suas ações e interações, perdendo o sentido de rede, conforme delibera Franco (2011b), que as concebe como dotadas de interação, de modo que as coisas acontecem independentemente das intenções de disciplinar o fluxo.

As discussões propiciaram compreender que as redes sociais virtuais são configurações em que as pessoas interagem, constituindo e reconstituindo estruturas e desenvolvendo normas e diretrizes que moldam os comportamentos e as interações dos seus participantes. A Teoria da Estruturação viabilizou observar o dinamismo das redes sociais virtuais organizacionais, abrangendo as práticas sociais e os contextos organizacionais e sociais em que elas se desenvolvem.

Assim posto, considera-se que as redes criam e recriam a si mesmas e, nessa estruturação, formam estruturas e continuamente desenvolvem-se, às vezes, alterando

regras e recursos, considerados, por Rosenbaum e Schachaf (2010), como meios estruturais em que a interação se efetiva, sendo fonte de habilitação e restrição ao longo do tempo.

As interações nas redes sociais virtuais organizacionais resultam na (re) criação de estruturas que permitem ou registrem a ação e as práticas sociais, este é o caso das atividades dos Fóruns voltadas para a construção de normativas e de documentos balizadores para a organização.

As práticas sociais têm um importante papel nas redes sociais virtuais organizacionais, visto que nelas se estabelecem, de modo que se percebe que os processos e estruturas são mantidos e alterados ao longo do tempo. As interações resultam na formação da identidade entre os atores e as redes, para que tenham sentido para o coletivo e reforcem o engajamento entre eles.

Para Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), os princípios da Teoria da Estruturação sugerem que as instituições devem ser vislumbradas como condição para a manifestação de estruturas sociais, caso das redes sociais virtuais organizacionais, que são reproduzidas e recriadas, ao mesmo tempo em que indivíduos expressam-se e constituem-se como atores sociais.

A Teoria da Estruturação possibilitou compreender as estruturas subjacentes que emergem da colaboração e da interação (ROSENBAUM; SHACHAF, 2010). O processo de estruturação ajudou a explicar o dinamismo das redes, ressaltando como elas são criadas, recriadas e como alteram-se na medida em que os atores vinculam-se às práticas sociais, contemplando o desenho de suas regras e os recursos da estrutura das redes, a qual será descrita na próxima seção.

### 6.3 REDES SOCIAIS VIRTUAIS ORGANIZACIONAIS: ESTRUTURA RESULTANTE

A Teoria da Estruturação torna plausível evidenciar o dinamismo das redes, salientando a continuidade e a rotina das interações, criando e recriando estruturas que permitem ou restringem as práticas sociais. Os resultados obtidos reforçam a ideia de que as ações podem alterar as redes, assim como, os atores reiteram práticas sociais através das quais desenvolvem, mantêm ou mudam seus comportamentos, enquanto as redes

consolidam-se a partir da rotinização dessas práticas e da constituição de uma identidade compartilhada que serve como elemento agregador do grupo, no qual os indivíduos se identificam.

As redes sociais virtuais organizacionais se estabelecem a cada interação, dinamizando, construindo e sustentando as organizações e a sua gestão. No capítulo 5, apresentaram-se informações sobre cada Fórum, possibilitando evidenciar um conjunto de práticas que constroem as redes sociais virtuais organizacionais, as quais nortearam as reflexões do processo de estruturação descrito no capítulo 6, em que foram descritas as dimensões tempo e espaço e a dualidade da estrutura das redes. A estruturação advém da continuidade dos sistemas sociais que formam a estrutura das redes, constituída pelos elementos demonstrados na Figura 5, os quais emergiram da olhar sobre as redes sociais virtuais organizacionais através da Teoria de Giddens.

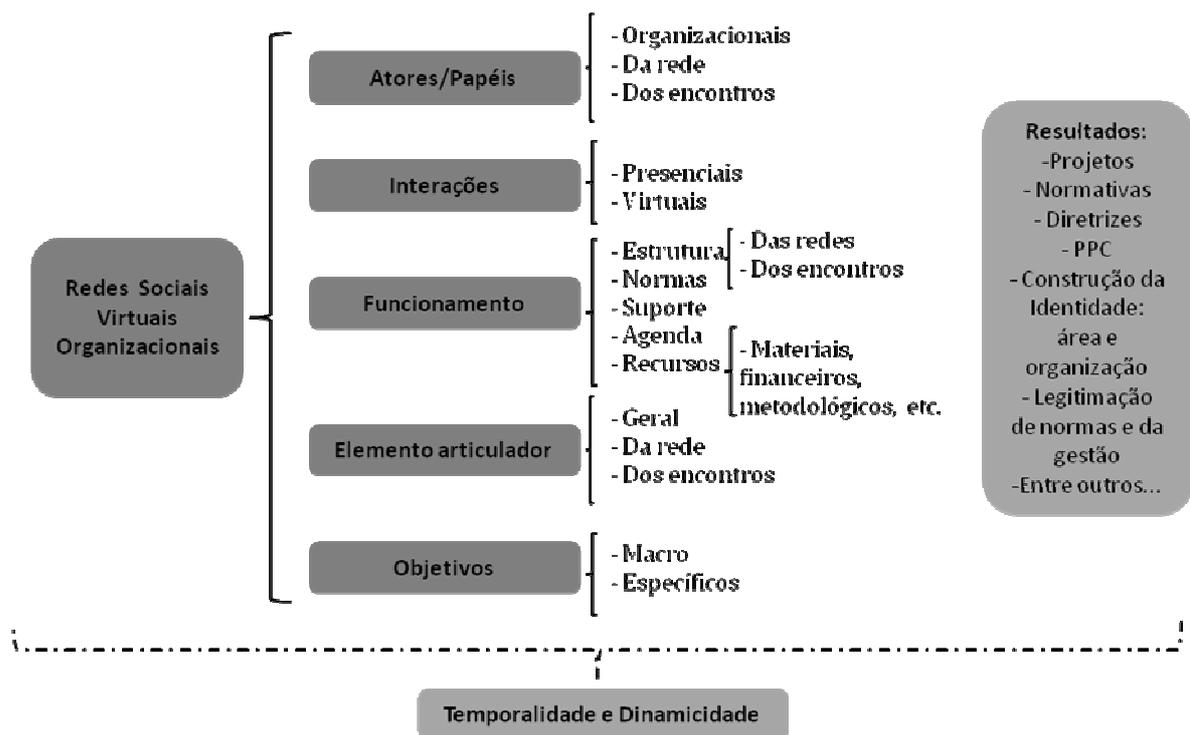


Figura 5 – Estrutura de Redes Sociais Virtuais Organizacionais

Fonte: elaborado pela autora

As propriedades tempo e espaço caracterizaram o contexto social das redes sociais virtuais organizacionais (seção 6.1). Da compreensão dessas dimensões contextuais, emergem alguns elementos da estrutura das redes, indicados na Figura 5. Neste sentido, são enfatizadas as *interações*, que se ocorrem tanto presencialmente quanto virtualmente; os

diferentes *papéis* desempenhados pelos atores; as normas e as regras que balizam o *funcionamento* das redes; os *elementos articuladores* dos grupos; e a *temporalidade* e a *dinamicidade* desses fenômenos, as quais são determinadas pela relação entre os demais componentes estruturais.

O olhar sobre a dualidade da estrutura, através das dimensões significação, dominação e legitimação, reforçam os elementos da estrutura das redes sociais virtuais organizacionais destacados pelo contexto, e, ainda, indicam a existência de outros itens. No que concerne a essa questão, sobressaem diferentes elementos, como por exemplo, os *resultados* das redes, que são definidos pelo grupo e reforçam a existência de elos *articuladores* e de *objetivos*, o que contribui para o entendimento da significação da rede. A dominação, também, abarca os *objetivos*, e, ainda, o *funcionamento* da rede, os *papéis* dos atores e a *dinamicidade* das interações. Enquanto, a legitimação avigora o *funcionamento* da rede, que deve ser compreendido, muitas vezes, como decorrente dos *objetivos* e dos *elementos articuladores*, visto que cada grupo determina como se organizará e conduzirá a execução das atividades para o alcance dos propósitos da rede, definindo, por exemplo, os *recursos* materiais, tecnológicos e informacionais a serem utilizados pelos atores.

A estrutura é concebida, pela Teoria da Estruturação, como produto e processo das ações, habilitando e restringindo as interações dos atores nas redes sociais virtuais organizacionais. Portanto, enfatiza-se que no decorrer dessas interações podem surgir outros elementos, além dos aqui destacados, visto que cada grupo define sistemáticas de trabalho com base nos objetivos propostos, alterando o seu funcionamento e, conseqüentemente, os resultados alcançados. Sendo assim, na sequência, descrevem-se os elementos da estrutura das redes sociais virtuais organizacionais identificados a partir da análise do caso da UNIPAMPA a luz da Teoria da Estruturação.

As redes sociais virtuais organizacionais são formadas por **atores** e seus **papéis**, compreendendo papéis organizacionais, da rede e das interações. Os papéis *organizacionais* associam-se aos diferentes cargos e funções ocupados pelos atores na Instituição, por exemplo, coordenadores de curso, coordenadores acadêmicos, técnicos da Divisão de Apoio aos Fóruns, reitoria, professores e Técnicos em Assuntos Educacionais, entre outros, os quais remetem a diferentes atividades e responsabilidades.

Na *rede*, também, existem alguns papéis, como o do coordenador ou moderador, que servem como incentivadores e mobilizadores do grupo e de suas ações, colaborando para a

organização dos encontros presenciais e o desenvolvimento das atividades nos intervalos desses. Muitas vezes contribuem para que a rede tenha acesso aos recursos necessários para o alcance dos objetivos. Destaca-se a importância do papel de coordenador da rede, pois os grupos mais consolidados, que mantêm ativamente as interações e que apresentam resultados concretos, são aqueles em que os coordenadores se mostraram mais engajados. Neste sentido, os coordenadores têm as funções de incentivar as ações nas redes e auxiliar na obtenção dos recursos necessários para a consecução dos objetivos, não agindo como autoritariamente e como alguém que impõe as suas preferências e decisões ao grupo. Como mediador das interações, o coordenador deve assegurar a horizontalidade mantendo o caráter participativo da rede.

Os membros externos expressam o papel de especialistas, participando dos encontros com a finalidade de contribuir com as discussões frente a determinado assunto que não é de domínio da rede.

Os demais atores são considerados participantes das redes, os quais desenvolvem as interações, compartilhando conhecimentos e participando das definições de objetivos e atividades do grupo, que desencadeiam as tarefas a serem cumpridas.

Muitos participantes das redes sociais virtuais organizacionais têm a função de elo entre essas e as outras instâncias hierárquicas da Instituição (por exemplo, Conselho Universitário, Comissão Superior de Ensino, Extensão e Pesquisa, entre outros) e com os demais integrantes da organização que não atuam efetivamente na rede, da mesma forma que com os membros de outras redes. Essas pessoas assessoram no fluxo de informações entre os diferentes grupos, sendo que não se trata de um papel formalizado nas redes estudadas, conformando-se como uma ação individual. Entretanto, diversos atores ressaltaram a importância de quem participa, especialmente dos encontros presenciais das redes, retornando aos seus *Campi* e informando seus pares sobre as tratativas, figurando, muitas vezes, como uma representação dos demais.

Os elos expressam uma teia invisível representada pelos atores que não têm acesso às ferramentas tecnológicas ou aos encontros presenciais da rede, mas que, de alguma forma, participam de suas deliberações.

As redes, ainda, possuem uma equipe de apoio situada na Reitoria, cuja função é auxiliar na organização dos encontros e na obtenção dos recursos necessários para que as atividades se efetivem. Neste caso, essa equipe não tem o poder de tomar decisões pelo

grupo, já que a sua atribuição é facilitar que as redes tenham à disposição todas as condições necessárias para que alcance os seus objetivos, sejam recursos financeiros, materiais ou informacionais. Nas redes, ainda existem participantes-flutuantes, atores que vão a alguns encontros, tendo mera participação, não se envolvendo com as interações e com as ações realizadas pelo grupo, e, além deles, há os influenciadores que, sob determinado viés, interferem na ação de outros participantes das redes.

Os entrevistados não identificaram papéis nas redes, justificando isso como decorrência da horizontalidade das interações, sendo tais funções e posturas percebidas pela pesquisadora ao observar as ações dos diferentes Fóruns. Acredita-se que, ao longo das atividades da rede, pode surgir a necessidade de instituição de outros papéis e funções, definidos coletivamente, corroborando as ideias de Marteleto (2001).

Nos *encontros* das redes, também são definidos papéis conforme são organizadas as pautas das reuniões. O mesmo ocorre no caso das interações virtuais em que o grupo possui atividades a serem cumpridas. Esses papéis não são formais, sendo determinados à medida que as ações se efetivam, pois os encontros desenvolvem-se pela lógica do debate. As únicas determinações *a priori* vinculam-se ao coordenador da rede, que modera e organiza o debate, e quando ocorre a presença de membros externos, os quais, em algum momento, são imbuídos pela função de conduzir a discussão sobre alguma temática de seu domínio e de interesse do grupo. Nos encontros, as comunicações e as interações são caracterizadas pela horizontalidade e não-hierarquia, estando sujeitas a controvérsias e viabilizando a participação coletiva nas ações, conforme destaca Aguiar (2006).

Outro elemento das redes sociais virtuais organizacionais, que devem ser referidos, são as **interações**, que ocorrem presencial ou virtualmente, as quais podem ter objetivos diferentes e envolver grupos distintos. As interações *presenciais* são realizadas através de encontros com pauta definida anteriormente pelo grupo, e ocorrem com certa periodicidade (em torno de dois a quatro encontros por ano), oportunidade em que também são socializadas as atividades levadas a efeito nos intervalos através das ações virtuais. O encontro presencial adotou uma configuração significativa para os atores, porque as redes estudadas apresentavam um forte significado de integração para as pessoas, sendo um expressivo momento para as pessoas se conhecerem.

As interações *virtuais* dão-se através de diferentes ferramentas, escolhidas pelos grupos, tendo como fundamento as atividades a serem realizadas. Dessa forma, pode-

se destacar que existem interações mais estruturadas e instrumentais, por exemplo, quando utilizadas ferramentas de construção de textos colaborativos para a formação de documentos e normas; e tecnologias mais abertas de comunicação, como os *chats*, os fóruns, os comunicadores de mensagens instantâneas, empregados para troca de ideias e de informações.

Percebe-se que a escolha das ferramentas tecnológicas apresenta uma relação próxima com o perfil dos participantes das redes e com os objetivos dos grupos frente aos resultados de suas interações. Assim, entende-se que a tecnologia é um valioso elemento da estrutura das redes sociais virtuais organizacionais, que pode cercear ou facilitar a sua formação e consolidação.

O **funcionamento** das redes sociais virtuais organizacionais demanda a estrutura, as normas, o suporte, a agenda e os recursos. A *estrutura da rede* indica que existem atores com participação mandatória, devido ao cargo que ocupam, é o caso dos coordenadores de curso e coordenadores acadêmicos, sendo que os demais integrantes da organização são convidados a participarem das redes. Ainda, quanto à estrutura, normalmente, para a realização das tarefas, nos intervalos dos encontros presenciais, os atores formam subgrupos responsáveis por determinadas ações conforme os objetivos traçados pela rede. Nessa estrutura da rede, figura a Divisão de Apoio dos Fóruns, órgão cuja responsabilidade é providenciar os recursos para a realização dos encontros, tais como diárias, espaço físico, logística de participação de membros externos, entre outros.

Observando a estrutura, pode-se referir a organização dos *encontros*, os quais são norteados por uma pauta, que orienta as discussões e o andamento das atividades. Em um primeiro momento, quando há a participação de membros externos, esses fazem uma apresentação do tema em função do qual foram convidados, seguida pelo compartilhamento de ideias e discussões (muitas vezes, em pequenos grupos, que repassam aos demais as suas impressões) sobre a temática da reunião. Ao final, sempre são realizadas as deliberações para o próximo encontro, em que o grupo determina a continuidade das interações e os objetivos e atividades a serem levados a efeito pela rede. São realizados entre dois a quatro encontros por ano, periodicidade que não é fixa, podendo variar com base no assunto e nos objetivos dos encontros.

As *normas* são estabelecidas pela rede em consonância com os objetivos traçados e com as atividades a serem desempenhadas. As normas dão organicidade para a consecução

das tarefas, determinam prazos de entrega, formação de grupos de trabalho, entre outros aspectos.

A *agenda* consiste no plano de objetivos e atividades deliberadas coletivamente e que baseiam a constituição das estruturas, a definição de papéis e os recursos a serem utilizados pela rede.

O *suporte* está diretamente ligado à Reitoria e à equipe de Divisão de Apoio aos Fóruns, assim como aos *recursos* necessários para que a rede se estabeleça e concretize as suas interações. O suporte está relacionado com a definição e a preparação do local (atividade realizada conjuntamente pelo coordenador da rede e pela Divisão de Apoio), a organização da pauta com base na agenda, a viabilização da participação dos membros externos, a disponibilização de recursos de logística (diárias e transporte), materiais e equipamentos, entre outros. Além destes recursos, as redes também adotam metodologias específicas de trabalho para executar as suas ações, ferramenta de gestão de projetos, tecnologias de elaboração coletiva de textos e alguns materiais como legislações e referenciais necessários para a consecução das tarefas das redes que são disponibilizados para todos os membros.

Deve-se ressaltar a importância do apoio institucional para que a rede se constitua, pois ela necessita e utiliza recursos organizacionais. Portanto, uma rede social virtual organizacional precisa ser valorizada pelos gestores, de modo a permitir que o grupo se fortaleça e desenvolva as suas atividades, sem intervir na gestão e na organização. Os atores manifestaram a importância do suporte da Reitoria, indicando que, talvez sem esse apoio, as redes não teriam se institucionalizado e alcançado os resultados almejados.

No entanto, observa-se que não é somente a facilidade de recursos e o apoio institucional que institui as redes, visto que é essencial que os atores apropriem-se desse espaço e entendam-no como um local de significado e atuação coletiva e participativa, para que a rede forme-se, constitua-se e consolide-se.

Cabe, ademais, fazer alusão ao **elemento articulador** das redes sociais virtuais organizacionais, que compreende o elo capaz de unir os atores, destacando os aglutinadores gerais da rede e dos encontros. Os participantes das redes são integrantes da organização de diferentes níveis hierárquicos e atribuições diversas, o que representa o aglutinador *geral*, pois a organização é um elemento de ligação entre as pessoas. Dessa forma, os atores são

membros de uma organização, sendo, inicialmente, agregados por laços profissionais, de modo que as fronteiras da rede não se limitam a essa organização.

Os aglutinadores da *rede* compreendem a área de conhecimento e os objetivos dos grupos (como a construção de documentos e normas, pesquisas conjuntas, entre outros); enquanto a pauta (os objetivos e as atividades a serem desenvolvidas nas ações presenciais), a participação de membros externos e o local dos encontros abarcam os articuladores dos *encontros*.

Os **objetivos** norteiam as atividades, as ações e as interações dos atores nas redes sociais virtuais organizacionais e têm forte relação com a agenda determinada pelo grupo, a qual operacionaliza-os. As redes sociais virtuais organizacionais possuem objetivos perenes, podendo ser denominados de *macro-objetivos*, que são representados pela integração, pelo compartilhamento de conhecimento e pela inovação. Considera-se que isso é algo contínuo e alcançado pelo grupo através de *objetivos organizacionais e individuais* como a construção de documentos normativos e balizadores para os cursos da área, o desenvolvimento de projetos de cursos de graduação e de pós-graduação, pesquisas e ações de extensão conjuntas, entre outros.

Os **resultados** das redes podem ser os mais diversos possíveis, partindo da integração entre os atores, contemplando a criação de documentos, a troca de informações e conhecimentos, o compartilhamento de ideias, entre outros. Os resultados estão diretamente relacionados com os objetivos e a agenda instituídos pela coletividade, de certa forma, alinhados com a organização, pelo caráter da rede.

A **dinamicidade** das redes sociais virtuais organizacionais está associada à **temporalidade** das ações, as quais são pautadas pelos objetivos das redes e pela urgência dos resultados. Além disso, os casos observados indicam que o perfil e o engajamento do coordenador e dos participantes das redes interferem na sua dinâmica e no andamento das atividades propostas, sinalizando que alguns grupos são mais objetivos no desenvolvimento das tarefas, enquanto outros parecem ser mais reflexivos na apropriação das ações.

As diferenças na dinâmica das redes reforçam que cada grupo foi (re) construído de forma muito particular. As peculiaridades das redes partem da área de formação dos atores e perpassam os elementos estruturais descritos, os quais foram observados em todos os grupos, mas que podem ser caracterizados com certas diferenças devido às suas especificidades. Assim, ao descrever a estrutura das redes, percebe-se que cada grupo (re)

define as sistemáticas e os procedimentos considerados adequados para a execução de suas ações, escolhendo ferramentas para a gestão da rede e para a realização das interações virtuais que podem refletir nas dimensões contextuais. Isso ocorre porque a estrutura das redes delimitam as ações dos atores.

Portanto, as atividades almejadas pelos grupos podem não ser alcançadas porque os elementos estruturantes da rede condicionam-nas, do mesmo modo que alterações nas interações (ocasionadas por novos objetivos e tarefas) viabilizam uma nova estrutura da rede que determina como as interações serão conduzidas, indicando a recorrência da dualidade.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma rede social virtual é o ponto de encontro de pessoas com interesses em comum. As conexões entre os atores podem ser baseadas em relações afetivas, profissionais ou por ambas. A presente pesquisa se propôs a investigar redes sociais virtuais organizacionais, em que as ligações se estabelecem não só pela simples troca de informações, mas também para a realização de trabalhos conjuntos e, inclusive, para efetivar ações que modificam as organizações, segundo argumenta Ayres (2001), e como verificado na análise procedida no capítulo anterior.

Esta seção trata de algumas considerações importantes quanto à pesquisa desenvolvida, partindo da retomada da problemática e dos objetivos, reforçando os resultados alcançados. Na sequência, são enfatizadas as contribuições teóricas e práticas do estudo, assim como as suas limitações.

O estudo foi orientado pela seguinte pergunta: como ocorre o processo de estruturação de redes sociais virtuais organizacionais? A referida indagação foi respondida observando-se as redes sociais virtuais organizacionais através das lentes da Teoria da Estruturação. Assim sendo, foi possível analisar como as redes formam-se, sustentam-se e mudam com o decorrer do tempo, compreendendo-se as suas trajetórias de dinâmicas, em que os atores interagem, construindo e reconstruindo estruturas, desenvolvendo coletivamente normas e diretrizes que moldam os comportamentos e as interações. (ROSENBAUM; SHACHAF, 2010).

Com base nos resultados, sobressaem-se algumas questões relevantes a respeito das redes sociais virtuais organizacionais. Observaram-se redes que estão em diferentes estágios de desenvolvimento e apropriação pelos atores, entretanto, não se percebeu claramente um ciclo de desenvolvimento das redes sociais virtuais organizacionais com estágios de formação demarcados. Consequentemente, acredita-se que esses agrupamentos não passam por etapas linearmente, vivenciando ciclos de criação e manutenção que não são temporalmente determinados (RANSBORTHAM; KANE, 2011).

Por se tratar de rede organizacional, verifica-se que os atores enfatizam a necessidade dela apresentar objetivos claros e operacionais, sejam de curto ou longo prazo, de execução. No entanto, sabe-se que uma rede social pode servir simplesmente como

elemento integrador das pessoas, gerador de ideias e inovação, descompromissado frente a resultados práticos, mas que utiliza livremente as ferramentas tecnológicas, inclusive, para fortalecer laços de amizade, podendo ser usada como um elemento organizacional de agregação, do mesmo modo que os *sites* de redes abertas.

A importância dada aos objetivos e aos resultados das redes pode ter relação com especificidades da Instituição estudada, que é uma organização nova que está se consolidando e construindo os seus elementos normativos e estruturais. Para o caso estudado, as redes estão contribuindo para efetivar a gestão participativa, que é um dos princípios da Instituição. Além de possibilitarem a integração entre os atores distribuídos geográficos, de modo que desenvolvam ações conjuntas de seus interesses. Entende-se, de forma análoga, que as redes sociais virtuais organizacionais são dotadas de intencionalidade tanto dos gestores da organização como de seus integrantes.

Comparando os elementos da estrutura das redes sociais virtuais organizacionais com as características das 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 aspecto é a existência do moderador ou coordenador, papel também constatado em algumas redes abertas, de modo a sustentar e ativar as interações. Nas redes organizacionais, o coordenador deve configurar-se como um incentivador da rede e nunca como uma figura mandatária, caso contrário, a rede perde a sua principal característica que é a horizontalidade, deixando de existir.

As ferramentas virtuais atuam como um facilitador para o desenvolvimento das interações da rede e sustentam as ações nos intervalos entre os encontros presenciais. As redes sociais virtuais organizacionais apresentaram características diferentes de incorporação da tecnologia, sendo que a apropriação do virtual pode relacionar-se com o perfil de seus integrantes e atividades desenvolvidas.

Neste sentido, não foram identificadas tecnologias empregadas de modo permanente pelos grupos, a não ser a plataforma de interação disponibilizada pela Instituição. Observou-se que as redes escolhem os instrumentos tecnológicos à medida que possuem ações específicas, tendo por base a adequação da TIC aos objetivos e às tarefas do grupo. A infraestrutura tecnológica transforma a virtualidade das redes, de certa forma, induzindo como os atores devem desenvolver as suas atividades, bem como as mudanças nas ações da rede podem acarretar em alterações no arranjo virtual.

Os encontros presenciais foram bastante valorizados pelos atores, sendo concebidos como elemento de sustentabilidade às redes sociais virtuais organizacionais. Um dos motivos para o forte destaque dado ao presencial é o fato das unidades organizacionais estarem distribuídas geograficamente e, em virtude disso, a rede serve como elemento integrador dos atores.

No tocante à expressão de hierarquia no uso da tecnologia, verificou-se que as ferramentas podem servir como forma de operacionalizar a coordenação da rede nos intervalos entre os encontros presenciais.

Um dos propósitos da pesquisa considerava a abordagem de redes sociais virtuais organizacionais através da Teoria da Estruturação de Giddens (2009). Tomando-se, no caso presente, reflexões que partem dos elementos da Teoria indicando aspectos a serem observados nas redes, norteando a coleta de dados e apreciação dos resultados, conforme tratado na seção 3.2 e no Capítulo 6.

A Teoria de Giddens contribuiu para a concepção das redes sociais virtuais organizacionais como elementos dinâmicos, analisando as suas trajetórias em um processo de formação, sustentação e mudança ao longo do tempo (Capítulo 5), contemplando o objetivo da pesquisa de investigar como essas redes são construídas a partir das interações que ocorrem nelas. Além disso, a compreensão do processo de estruturação das redes também considerou discussão das práticas resultantes e do papel delas nas organizações (Capítulo 6), abarcando mais um dos objetivos do estudo.

É conveniente ressaltar as contribuições teóricas e práticas do estudo das redes sociais virtuais organizacionais, que tornam factível conceber esse elemento organizacional através de sua estrutura e dinâmica, explicando um fenômeno da atualidade.

Como contribuição teórica da pesquisa, tem-se a descrição de uma abordagem de redes sociais virtuais organizacionais através das lentes Teoria da Estruturação, que auxiliaram nas reflexões teóricas e a explicação desse artefato. Assim sendo, a pesquisa contribuiu para o desenvolvimento de uma Teoria de Explicação das redes sociais virtuais organizacionais, conforme apresenta Gregor (2006), o qual indica que este tipo de estudo procura trabalhar com a explanação de como um fenômeno ocorre através de estudos de caso.

Deste modo, a construção da abordagem das redes sociais virtuais organizacionais baseou-se na Teoria de Giddens, a qual fundamentou uma visão processual da organização e

de constituição das estruturas desses artefatos, incorporando a lógica da recursividade que permite estudar a existência da rede ao longo do tempo e olhar como as ações tornam-se regularizadas e recorrentes (processo de estruturação – Capítulo 6). Portanto, a Teoria da Estruturação tem a sua validade reforçada por viabilizar o entendimento do fenômeno de construção e reconstrução das redes sociais virtuais organizacionais, o que não é possível através de outras abordagens.

Por conseguinte, percebe-se que, a cada encontro ou objetivo definido (que acarreta um conjunto de tarefas e ações), ou nas inserções de novos membros, entre tantas outras situações, a rede se reconfigura, reproduzindo outras características, podendo alterar os elementos destacados ou, até mesmo, emergindo novas estruturas que não foram, aqui, contempladas, bem como novos papéis, regras, entre outros.

A abordagem discutida é interessante para contextos organizacionais menos estruturados, que oferece graus de liberdades para a existência de espaços não hierárquicos; ou organizações novas que estão se consolidando e estabelecendo instrumentos regulatórios e estruturais.

As contribuições da pesquisa abarcam um conjunto de elementos que compõe a estrutura das redes no âmbito interno das organizações, a qual é concebida com certa dinamicidade, podendo se alterar no decorrer das interações conforme já destacado. Essas questões justificam o desenvolvimento de uma abordagem com o auxílio da Teoria da Estruturação, pois essa concebe um olhar dual sobre as estruturas, considerando que essas afetam e são afetadas pelas ações.

Portanto, os resultados obtidos possibilitam definir as redes sociais virtuais organizacionais como um espaço participativo, constituído por interações horizontais, com atividades estruturadas e coordenadas na medida em que são definidos objetivos e resultados a serem alcançados pelos grupos. Entretanto, a coordenação não tem poder frente aos demais membros, o seu papel é dar organicidade ao grupo e incentivar as interações, demonstrando uma estrutura fluída de escolhas e proposições coletivas, dotada de intencionalidade e de objetivos.

Por ter o foco organizacional, as ações e os objetivos das redes são essenciais para que as pessoas atribuam significado e deem sentido para esse espaço, justificando a sua existência e a necessidade de efetivar as interações. Ainda, um aspecto interessante da abordagem de redes organizacionais é que elas discutem proposições para variadas e

dísparas questões institucionais, sendo que as alternativas construídas precisam ser aprovadas pelos níveis hierárquicos da organização, tendo em vista que as redes não constituem elementos da estrutura formal da organização, o que ao mesmo tempo concede grau de liberdades às suas reflexões e ações.

O virtual advém de uma intencionalidade da organização com o fito de utilizar tecnologias devido à infraestrutura existente, à disponibilidade de acesso tecnológico a todos participantes da rede e à dispersão geográfica dos atores. A tecnologia apresenta-se como um mediador que auxilia na aproximação dos atores, mas, na realidade, os encontros presenciais sobressaíram-se visto a importância dada pelos integrantes à oportunidade de “conhecer” os demais participantes e por peculiaridades dos grupos frente à apropriação das ferramentas tecnológicas.

No que concerne às contribuições metodológicas, reforça-se o uso da Teoria da Estruturação nas pesquisas organizacionais, evidenciando, ao longo deste estudo, uma forma de aplicação empírica das questões apresentadas por Giddens (sendo esse um dos desafios da tese), pois a teoria em questão é considerada macroteoria.

Metodologicamente, o estudo ressalta o uso de métodos qualitativos que proporcionaram um profundo conhecimento da realidade organizacional e das redes sociais virtuais estudadas, atingindo um período considerável de vivência no campo de pesquisa (aproximadamente 18 meses).

A Teoria da Estruturação, como consequência do seu caráter recursivo, permitiu não só identificar os atores das redes como agentes reflexivos, como exigiu uma reflexividade durante o processo de pesquisa que resultou nesta tese, de modo que a pesquisadora foi alterando e delineando o roteiro de entrevista e de observação, mudando ou reafirmando a sua postura, a partir da vivência nas redes.

A Teoria proporcionou o entendimento das redes sociais virtuais organizacionais, de modo a não separá-las do contexto em que surgem, o que reforça o tempo de coleta de dados. Portanto, a abordagem teórica vem ao encontro do estudo das redes quando permite considerar o contexto social, cultural, histórico e político na investigação da reprodução social.

Os resultados do estudo conduzem a contribuições práticas quanto à compreensão das redes sociais virtuais como ferramenta de trabalho e das práticas organizacionais decorrentes das interações. Além do entendimento sobre como os participantes organizam-

se (e mobilizam-se) na rede, análise das relações de poder e de questões que podem até ocasionar a descontinuidade deste espaço de conexão entre os atores.

A pesquisa também tem uma contribuição singular para a Universidade investigada, constituída pela descrição detalhada da formação das redes e pela análise dos resultados alcançados, fornecendo elementos para a reflexão quanto à continuidade das redes sociais organizacionais, tal qual elas se estruturaram e funcionam.

A estrutura de redes sociais virtuais organizacionais identificada, através dos resultados da pesquisa, auxilia as organizações a entenderem esse fenômeno social e a constituírem espaços participativos de desenvolvimento institucional.

As redes podem evidenciar desafios para a gestão, visto que tratam-se de um elemento de democratização e participação coletiva, sendo importante observar a sua formação e os aspectos necessários para o seu desenvolvimento e institucionalização. Ademais, as redes podem representar oportunidades de desenvolvimento organizacional, configurando-se em formas organizacionais fluídas, em que é significativo compreender como os atores obtêm recursos e engajam-se em atividades; assim como as ações mediadas pelas tecnologias são organizadas.

DiMicco *et al.* (2008) anotam que as organizações têm se preocupado em desenvolver redes sociais virtuais, muitas vezes, fornecendo internamente ferramentas com funcionalidades aproximadas dos softwares sociais. Tal perspectiva proporciona outras fontes de informação e inovação, além de novas possibilidades de compreensão da força de trabalho, sobrelevando as redes como uma considerável fonte de retenção de conhecimento nas organizações (RANSBOTHAM; KANE, 2011).

Neste particular, existem organizações desenvolvendo tecnologias similares às utilizadas pelas redes sociais abertas, propiciando conexões entre os seus integrantes em virtude de vínculos afetivos e de amizade. Isso decorre do entendimento de que as redes trazem uma série de benefícios como integração entre os atores, desenvolvimento de projetos inovadores, compartilhamento do conhecimento, através de uma inteligência coletiva que mobiliza competências, conforme declara Levy (2000).

Olhando essas questões frente ao caso investigado, observa-se que as redes geraram engajamento e compromisso com a própria organização, tratando-se de um ambiente mais flexível, em que os atores definem coletivamente seus propósitos e sua ação. Neste sentido, são reforçados os ganhos organizacionais com a constituição desse tipo de arranjo, pois,

além da integração entre os atores e dos projetos conjuntos, entende-se que esses espaços facilitam o fluxo de recursos materiais e informacionais, bem como melhoraram a capacidade da organização de responder à demandas externas. As redes observadas, também, denotam benefícios para os seus integrantes, pois se identificou que os atores ampliam o seu conhecimento sobre a organização e a sua área de atuação, tendo acesso a recurso que, talvez, não conseguiriam obter sozinhos, mas que passam a ser acessíveis através de ações coletivas, como foram destacadas nas situações referentes aos laboratórios e equipamentos de pesquisa.

As redes sociais virtuais organizacionais são um campo vasto e dinâmico de pesquisa, e o seu estudo deve ser aprofundado, haja vista que elas constituem um fenômeno que tem implicado mudanças no comportamento e na forma como as pessoas interagem, sendo instituídas física e socialmente em um contexto social específico, neste caso, uma organização. Como elemento organizacional, as redes configuram-se como um desafio para os gestores, porque elas não devem ser engessadas, de forma que venham a perder a sua potencialidade.

As redes são ambientes horizontais e de reflexão sobre o trabalho e a organização, que aproximam e integram os atores. Essa aproximação pode envolver um achatamento da estrutura organizacional e o acesso a recursos. Além de ser um meio de institucionalização da gestão e legitimação de decisões.

No caso estudado, ficou evidente a intencionalidade dos gestores frente à constituição das redes, percebendo-se esforços da alta administração para que esses grupos se constituíssem. Tal procedimento ocorreu em face da preocupação com a aproximação dos atores, visto que estavam distribuídos geograficamente, em uma situação em que as redes configuraram uma oportunidade de integração das pessoas.

É importante destacar que as redes não se estabelecem somente devido a intenção da gestão, conforme Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), quando afirmam que a intenção é aspecto relevante, porém não suficiente para explicar a capacidade de agência. Para isso, a rede precisa agregar as pessoas, coletiva e horizontalmente, de modo que elas deem (e vejam) sentido para o trabalho coletivo.

A rede pode ser considerada um dos símbolos da caracterização da organização estudada como participativa, pois os seus gestores sempre destacaram a construção da

Instituição como espaço democrático e descentralizado, fato que se manifesta em elementos como as redes e na visão dos participantes delas.

Alguns aspectos devem ser enfatizados como limitações do estudo, como o fato da pesquisadora ser integrante da organização, o que favoreceu uma maior aproximação do campo, ao mesmo tempo, em que pode prejudicar o olhar e a interpretação dos resultados, devido à dificuldade de se afastar dos dados e ter um olhar crítico sobre as evidências. Ainda, a abstração dos conceitos da Teoria da Estruturação foram aspectos desafiadores para o desenvolvimento do estudo, pois, certamente, o contexto das redes observadas pode ser lido diferentemente por outros pesquisadores ao interpretarem os elementos da Teoria de Giddens.

Niederman *et al.* (2009) enfocam o desafio de interpretar as ações em termos de seu conteúdo e agência, observando a suas influências potenciais sobre a estrutura, bem como atribuir conteúdo particular para as ações em um ambiente dinâmico em que podem ocorrer muitas influências simultâneas.

Outra crítica refere-se aos resultados não generalizáveis. De acordo com Harvey e Myers (2002), a generalização nem sempre é relevante. Por vezes, é mais adequado compreender bem contextos específicos os quais, então, poderão contribuir para a compreensão de contextos ou temas mais amplos ou diferentes em muitos aspectos.

Neste sentido, os resultados apontam para a caracterização das redes em uma Instituição Pública de Ensino Superior, o que, de certa forma, pode ser considerado um fator limitador decorrente das peculiaridades organizacionais elencadas. Além de ser uma Universidade que é caracterizada por decisões colegiadas, o que pode ser um facilitador para o desenvolvimento de estruturas de redes, possibilitando o fortalecimento de espaços participativos. Ao mesmo tempo, possui uma organização burocrática com estrutura altamente hierarquizada, sendo seus integrantes concursados devido a tratar-se de uma instituição pública, de modo que se entende ser pertinente o estudo de redes sociais virtuais em organizações privadas. Tal sugestão justifica-se porque se espera ser possível que a relação entre os atores e a organização é diferente nas Instituições particulares, podendo configurar participações mandatórias e não tão espontâneas como as observadas.

Ainda, sugerem-se pesquisas futuras que investiguem redes sociais virtuais organizacionais em instituições mais consolidadas com desenho hierarquizado a fim de verificar como se configura a estrutura das redes para esses casos. Acredita-se, de maneira

similar, ser de grande valia observar outros tipos de redes sociais virtuais organizacionais e outros formatos de agrupamentos e de interação, que adotem a tecnologia mais intensivamente, com o propósito de compreender como ela interfere na relação entre agência e estrutura. Ainda, sugere-se investigar o entendimento sobre as relações entre as fronteiras das redes sociais virtuais organizacionais e da própria organização; abranger como as redes podem interferir nos processos de mudança organizacional e como a mudança se vincula com as estruturas das redes em um caráter recursivo; e como as ações das diferentes redes de uma mesma organização interferem-se mutuamente.

Ademais, as redes sociais virtuais organizacionais podem (e devem) ser analisadas através de outros pressupostos teóricos, ampliando o entendimento de sua relação com o ambiente organizacional, bem como os fenômenos decorrentes de sua existência. Neste sentido, é interessante relacionar os resultados com outras abordagens de redes, com reflexões sobre mudança organizacional, e com teorias organizacionais, sociológicas e comportamentais.

Por fim, recomenda-se a continuidade das discussões que se referem à aplicação da Teoria da Estruturação, de Giddens, a qual se mostrou válida, proporcionando um olhar contextual aos fenômenos sociais, considerando a realidade do objeto. Essa sugestão reforça o fato da aplicação da Teoria da Estruturação na investigação das redes sociais virtuais organizacionais ser percebida como um dos maiores desafios desta tese. As redes postas em discussão devem ser vistas como novas formas de organização do trabalho e como ferramentas de integração e aproximação entre os atores, que alteram o fluxo de informações. De modo que a caracterização do objeto indicou a intencionalidade de seus objetivos, implicando uma estrutura e um desenho organizacional que valoriza a participação e a coletividade, de forma semelhante, viabilizando ainda que a interação faça-se desconectada do tempo e espaço físico da organização, colaborando para a integração e a aproximação dos atores distribuídos geograficamente, sendo construídas física e socialmente pelos atores a partir do compartilhamento de interpretações e intervenções (re) construídas pela ação social.

## REFERÊNCIAS

ABREU, I. M. C.; SCHUCH JUNIOR, V. F.; BOBSIN, D.; SCHERER, F. L. **Significado do controle da produção científica: o caso da UFSM**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD 2001, Campinas/SP, CD, 2001.

AGUIAR, S. **Redes sociais e tecnologias digitais de informação e comunicação**. Relatório final de pesquisa. São Paulo: NUPEF, 2006. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 15 jan. 2011.

ALTHEIDE, D. **Qualitative media analysis**. [S.l.]: Sage, 1996.

ALBUQUERQUE, F. M. F.; NUNES, M. A.; PEREIRA, R. C. F. **Retaliação e vingança de consumidores em Comunidades Virtuais antimarca**. Anais do Encontro de Administração da Informação da ANPAD – EnADI 2009, Recife/PE, CD, 2009.

AÑAÑA, *et al.* **Segmentação de mercado utilizando dados da comunidade virtual Orkut**. Anais do Encontro de Marketing da ANPAD – EMA 2006, Rio de Janeiro/RJ, CD, 2006.

AVGEROU, Chrisanthi. **Information systems and global diversity**. [S.l.]: Oxford University Press, 2002.

AYRES, B. R. C. Os centros de voluntários brasileiros vistos como uma rede organizacional baseada no fluxo da informação. **DataGramZero – Revista de Ciência da Informação**, v.2, n.1, fev. 2001. Disponível em: <<http://dici.ibict.br/archive/00000292/>>.

BARABÁSI, A.L. **Linked: how everything is connected to everything else and what it means for business, science, and everyday life**. London: Penguin Books Ltd., 2003.

BASKERVILLE, R. L.; LAND, F. Socially self-destructing systems. In: AVGEROU, C.; CIBORRA, C.; LAND, F. **The social study of information communication technology**. [S.l.]: Oxford University Press, 2004.

BERTILSSON, M. The Theory of Structuration: prospects and problems. **Acta Sociologica**, v.24, n.4, p.339-353, 1984.

BOBSIN, D.; HOPPEN, N. **Proposta de aplicação da Teoria da Estruturação no estudo das Redes Sociais Virtuais no contexto organizacional**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD 2011, Rio de Janeiro/RJ, CD, 2011.

BURT, R. S. Structural holes versus network closure as social capital In: NAN, L.; COOK, K. S.; BURT, R. S (Organiz.): **Social capital: theory and research**. Chicago: Aldine de Gruyter, 2000.

CAMPOMAR, M.C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.3, p.97-97, jul./set. 1991.

CÁNEPA, P. C. V.; BRODBECK, A. F.; FETZNER, M. A. M. **Abordagens teóricas na compreensão das relações sociais na implementação da Tecnologia de Informação (TI)**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD 2008, Rio de Janeiro/RJ, CD, 2008.

CARDOZO, A. A web social. **Twitter, Orkut e Facebook – InfoExame**. São Paulo: Editora Abril, v.23, 2009.

CASTELLANI, M. R.; REINHARD, N.; ZWICKER, R. **Cultura organizacional e tecnologia da informação: um estudo do uso da Internet na atividade acadêmica de pesquisa**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD 1998, Foz do Iguaçu/PR, CD, 1998.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2003.

CHRISTOPOULOS, T. P. **A sustentação das comunidades virtuais de aprendizagem e de prática**. 282fls. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

CHRISTOPOULOS, T. P.; DINIZ, E. H. Sustentação das comunidades virtuais de aprendizagem e de prática. **Organizações em contexto**, v.4, n.8, 2008.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORREIA NETO, J. S.; SILVA, A. A. B.; FONSECA, D. **Sites de redes sociais corporativas**: entre o pessoal e o profissional. Anais do Encontro de Administração da Informação, EnADI, Porto Alegre/RS, CD, 2011.

COSTA, R. A.; *et al.* **A process to manage corporate knowledge using social networks**: a case study. IADIS - International Conference on Web Based Communities, 2009.

CRANG, M.; COOK, I. **Doing Ethnographies**. [S.l.]: Sage, 2007.

CROSS, R.; PARKER, A. **The hidden power of social networks**: understanding how work really gets done on organizations. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004.

CUMMINGS, J. N.; *et al.* The quality of online social relationships. **Communications of the ACM**, v.45, n.7, p.103-108, 2002.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DE SANCTIS, G.; POOLE, M. S. Capturing the complexity in advanced technology use: adaptive structuration theory. **Organization Science**, v.5, p.121-147, 1994.

DINIZ E. H.; *et al.* **Abordagens Epistemológicas em Pesquisas Qualitativas: Além do Positivismo nas Pesquisas na Área de Sistemas de Informação**. Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD 2006, Salvador/BA, CD, 2006.

DINIZ, E. H.; POZZEBON, M.; JAYO, M. The role of ICT in helping parallel paths converge: microcredit And correspondent banking in Brazil. **Journal of Global Information Technology Management**, v.12, n.2, p.80-103, 2009.

**Diretrizes Orientadoras para Elaboração dos Projetos Pedagógicos das Licenciaturas**. Dezembro 2012. Disponível em: [www.unipampa.edu.br](http://www.unipampa.edu.br). Acessado janeiro de 2012.

DOLCI, D. B.; *et al.* **Modelo geométrico de representação de programas de mudança em função de atributos da tecnologia da informação.** Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD 2004, Curitiba/PR, CD, 2004.

DOLCI, D. B.; BECKER, J. L. **Utilizações organizacionais da TI e influência destas nas características dos sistemas de informação.** Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, EnANPAD 2007, Rio de Janeiro/RJ, CD, 2007.

DUARTE, F.; FREI, K. Redes Urbanas. In: DUARTE, F.; QUANDT, C.; SOUZA, Q. (2008). **O tempo das redes.** São Paulo: Editora Perspectiva, 2008.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. **MIS Quarterly**, v.27, n.4, p.597-635, dec. 2003.

EMIRBAYER, M.; GOODWIN, J. Network analysis, culture and the problem of agency. **American Journal of Sociology**, v.99, n.6, p.1411-1454, 1994.

**Estatuto da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA).** Disponível em: <[www.unipampa.edu.br](http://www.unipampa.edu.br)>. Acessado em 29 de abril de 2010.

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

FLYNN, D.; HUSSAIN, Z. Using structuration theory to explain information systems development and use in a public organization. **The 9<sup>th</sup> European Conference on Information Systems**, Bled, Slovenia, June 27-19, 2001.

FRANCO, A. **O poder nas redes sociais.** Mai-Jun. 2009. Disponível em: <<http://www.escoladeredes.ning.com>>. Acesso em: 17 de julho de 2011.

FRANCO, A. **Por que “redes corporativas” costumam dar errado.** Jun. 2011a. Disponível em: <<http://www.escoladeredes.ning.com>>. Acesso em: 17 de julho de 2011.

FRANCO, A. **É o social, estúpido!** Três confusões que dificultam o entendimento das redes sociais. Jun. 2011b. Disponível em: <<http://www.escoladeredes.ning.com>>. Acesso em: 17 de julho de 2011.

FONTANA, A.; FREY, J. The interview: from neutral stance to political involvement. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (org.). **The Sage Handbook of Qualitative Research**: third edition. [S.l.]: Sage, 2005.

GABRIEL, M. **Marketing na era digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

GARCIA, L.; QUEK, F. Qualitative research in information systems: time to be subjective? In: LEE, A. S.; LIEBENAU, J.; DEGROSS, J. I. (ed.) **Information systems and qualitative research**. London: Chapman & Hall, 1997.

GARCIA, D. A.; BELLINI, C. G. P. **Realismo em perfis online sob a ótica das Teorias da Ação**. Anais do Encontro de Administração da Informação da ANPAD – EnADI 2009, Recife/PE, CD, 2009.

GARTON, L.; HAYTHORNTHWAITE, C.; WELLMAN, B. Studying online social networks. In: JONES, S. (ed.). **Doing internet research**. [S.l.]: Sage, 1999.

GHERARDI, Silvia; STRATI, Antonio. The temporal dimension in organizational studies. **Organization Studies**, v. 9, n. 2, p. 149-164, 1988.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 3. ed. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRANOVETTER, M. Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. **Acta Sociologica**, n.35, p.3-11, 1992.

GREGOR, S. The nature of Theory in Information Systems. **MIS Quarterly**, v.30, n.3, p.611-642, Sep 2006.

GROSSETTI, M. ¿Qué es una relacion social ? Un conjunto de mediaciones diádicas. **REDES-Revista hispana para el análisis de redes sociales**, v.6, n.2, p.44-62, 2009.

HARVEY, L.J.; MYERS, M. D. Scholarship in Practice: The contribution of ethnographic research methods to bridging the gap. In: MYERS, M. D.; AVISON, D. (Ed.) **Qualitative Research in Information Systems: A Reader**. London: Sage Publications, p.169-180, 2002.

JONES, M. R.; KARSTEN, H. Giddens's structuration theory and information systems research. **MIS Quarterly**, v.32, n.1, p.127-157, 2008.

JONES, M.; ORLIKOWSKI, W.; MUNIR, K. Structuration theory and information systems: a critical reappraisal. In: MINGERS, John; WILLCOCKS, Leslie. *Social Theory and philosophy for information systems*. [S.l.]: John Wiley & Sons Ltd., 2004.

JUNQUILHO, G. S. Conduas gerenciais e suas raízes: uma proposta de análise à luz da Teoria da Estruturação. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p.101-120, 2003.

KAZT, A.; TE'ENI, D. The contingent impacto f contextualization on computer-mediated collaboration. **Organization Science**, v.18, n.2, p.261-279, mar./apr. 2007.

KEMPE, D.; KLEINBERG, J.; TARDOS, E. **Influential nodes in a diffusion model for social networks**. 2003. Disponível em: <<http://www-bcf.usc.edu/~dkempe/publications/influential-nodes.pdf>>.

KILDUFF, M.; TSAI, W. **Social networks and organizations**. [S.l.]: Sage, 2003.

KIM, J. Y. Social interaction in computer-mediated communication. **Bulletin of the American Society for Information Science**, v.26, n.3, p.15-17, 2000.

KLEIN H. K.; MYERS, M. D. A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. **MIS Quarterly**, v. 23, n. 1, p. 67-93, mar. 1999.

LEINER, B. M. A brief history of the Internet. 2003. In: INTERNET SOCIETY. Disponível em: <http://www.internetsociety.org/internet/internet-51/history-internet/brief-history-internet>. Acessado em 18 de outubro de 2010.

LEVY, P. **O que é virtual?** São Paulo: Editora 34, 1996.

LEVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LEVY, P. **A inteligência coletiva**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

LIN, H. F. Understanding behavioral intention to participate in virtual communities. **Cyberpsychology & Behavior**, v.9, n.5, p.540-547, 2006.

LÖBLER, M. L.; VISENTINI, M. S.; ESTIVALETE, V. F. B. **Completamente imerso no mundo virtual: estudando o fenômeno do Orkut através da absorção cognitiva**. Anais do II Encontro de Administração da Informação, EnADI, Recife/PE, CD, 2009.

LUVIZAN, S. S. **e-HRM-IN-PRACTICE**: um estudo sobre o uso da tecnologia em RH pelas lentes da prática. 480fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário da FEI, São Paulo, 2009.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Ed. Especial, p.159-196, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Ed. Especial, p.9-39, 2005.

MARKHAM, Annette N. The Internet as research context. In: SEALE, Clive *et al.* **Qualitative research practice**. [S.l.]: Sage, 2004.

MARTELETO, R. M. Confronto simbólico, apropriação do conhecimentos e produção da informação nas redes de movimentos sociais. **DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação**, v.2, n.1, fev. 2001. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/fev01/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/fev01/Art_02.htm)>.

MATHEUS, R. F.; SILVA, A.B.O. Análise de redes sociais como método para a Ciência da Informação. **DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação**, v. 7, n. 2, 2006. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/abr06/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/abr06/Art_03.htm)>.

MAY, T. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. Porto Alegre, Artmed, 2004.

MAZNEVSKI, M. L.; CHUDOBA, K. M. Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. **Organization Science**, v. 11, n.5, p. 473-492, 2000.

MISOCZKY, M. C. A. Abordagem de redes no estudo de movimentos sociais: entre o modelo e metáfora. **Revista de Administração Pública**, v.43, n.5, p.1147-1180, 2009.

MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **Revista de Administração de Empresas**, ERA, v.46, n.3, p.72-86, jul./set. 2006.

NIEDERMAN, *et al.* Extending the contextual and organizational elements of Adaptive Structuration Theory in GSS. **Journal of the Association for Information Systems**, v.9, n.10/11, p.633-652, 2008.

NIEDERMAN, *et al.* ICIS 2008 Panel Report: Is has outgrown the need for reference discipline theories, or has it? **Communications of the Association for Information Systems**, v. 24, n.1, article 37, 2009. Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/cais/vol24/iss1/37>>.

ORLIKOWSKI, W. J. The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations. **Organization Science**, v. 3, n.3, p.398–427, 1992.

ORLIKOWSKI, W. Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations. **Organization Science**, v.11, n.4, p.404-428, jul./aug. 2000.

ORLIKOWSKI, W. J. Gerenciando o uso, não a tecnologia: uma visão das trincheiras. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. (org.). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ORLIKOWSKI, W. J. Sociomaterial practices: exploring technology at work. *Organization Studies*, v.28, n.9, p.1435-1448, 2007.

ORLIKOWSKI, W. J.; *et al.* Shaping electronic communication: the metastructuring of technology in the context of use. **Organization Science**, v.6, n.4, p.423-444, jul./aug. 1995.

**PDI – Projeto de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)**. Agosto 2009. Disponível em: [www.unipampa.edu.br](http://www.unipampa.edu.br). Acessado em 29 de abril de 2010.

POLLOCK, N.; CORNFORD, J. ERP systems and the university as a “unique” organisation. **Information Technology & People**, v.17, n.1, p.31-52, 2004.

QUINCOZES, E. R. F.; MARTINS, G. J. T.; PEREIRA, M. F. **A importância das redes sociais virtuais para a gestão do conhecimento organizacional: o caso da Embrapa**. Anais da V Conferência Sul-Americana em Ciências e Tecnologia aplicada ao Governo Eletrônico – CONeGOV – VIII Encontro Íbero-Latino-Americano de Governo Eletrônico e Inclusão Digital, Florianópolis, 2009.

PEREIRA, R. C. F.; BELLINI, C. G. P. As redes como tecnologia de apoio à gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (org.) **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. 2a. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

POZZEBON, M.; DINIZ, E.H.; JAYO, M. . Adapting the Structurationist View of Technology for Studies at the Community/Societal Levels. In: DWIVEDI, Y. K.; *et al.* (Org.). **Handbook of Research on Contemporary Theoretical Models in Information Systems**. Hershey, PA, USA: IGI Global, p. 18-33, 2009.

POZZEBON, M.; PINSONNEAULT, A. Challenges in conducting empirical work using structuration theory: learning from IT research. **Organization Studies**, v.26, n.9, p.1353-1376, 2005.

PRIMO, Alex. Redes sociais. In: MARCONDES FILHO, Ciro. **Dicionário da comunicação**. São Paulo: Paulus, 2009.

PRIOR, L. Documents. In: SEALE, C. *et al.* (org.). **Qualitative research practice**. [S.l.]: Sage, 2004.

RANSBOTHAM, S.; KANE, G. C. Membership turnover and collaboration success in online communities: explaining rises and falls from grace in Wikipedia. **MIS Quarterly**, v.35, n.3, p.613-627, sep. 2011.

RAPLEY, R. Interviews. In: SEALE, C. et al. (org.). **Qualitative research practice**. [S.l.]: Sage, 2004.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2009.

REID, M. GRAY, C. Online social networks, virtual communities, enterprises, and information professionals. **Searcher**, v.15, n.7, 2007.

**Resolução n. 29 do Conselho Universitário (CONSUNI) da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)**. Disponível em: [www.unipampa.edu.br](http://www.unipampa.edu.br). Acessado em dezembro de 2011.

RICHARDSON, R. J.; *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIVA, G.; GALIMBERTI, C. Computer-mediated communication: identity and social interaction in an electronic environment. **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, v.124, p.434-464, 1998.

ROBERTS, K. H.; GRABOWSKI, M. Organizações, tecnologia e estruturação. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

RODRIGUES, A. L. Tensões entre econômico e social: uma proposta de análise à luz da Teoria da Estruturação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n.2, p.37-50, 2008.

RODRIGUES FILHO, J. R.; SILVA, K. O. A Teoria da estruturação na construção social da tecnologia: um estudo de implementação de intranet. **Revista de Administração Pública**, v.35, n.3, p.7-20, 2001.

RODRIGUES FILHO, J. R. **Análise do uso da intranet na gestão do conhecimento através da teoria da estruturação: uma experiência no SERPRO**. Anais do Encontro Nacional da

Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD 2003, Atibaia/SP, CD, 2003.

ROSENBAUM, H.; SHACHAF, P. A structuration approach to online communities of practice: the case of Q&A Communities. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v.61, n.9, p.1933-1944, 2010.

SAHAY, S. Implementation of Information technology: a time-space perspective. **Organization Studies**, v.18, n.2, p.229-260, 1997.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SANGWAN, S.; GUAN, C. G.; SIGUAW, J. A. Virtual social networks: toward a research agenda. **International Journal of Virtual Communities and Social Networking**, v.1, n. 1, 2009.

SANTALIESTRA, R. **A formação de redes sociais eletrônicas e o papel estruturante do software livre de código aberto: o caso da Fundação Telefônica**. 106fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

SANTOSO, H. S.; KIM, H. W. **Structurational Analysis of IT-enabled Organizational Change: a Case of Public Organization in Singapore**. Proceedings of 12th Annual European Conference on Information Systems – ECIS 2004, Turku/Finland, jun. 2004.

SAWYER, S.; GUINAN, P. J.; COOPRIDER, J. Social interactions of information systems development teams: a performance perspective. **Information Systems**, v. 20, p.81-107, 2010.

SCHELP, D. Nos laços (fracos) da Internet. **Veja**. São Paulo: Editora Abril, v.2120, 08 de julho de 2009.

SCHRÖEDER, C. da S. **A Interação em comunidades virtuais nas organizações e o sensemaking de Weick (1995): uma possibilidade de aproximação**. Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD 2006, Salvador/BA, CD, 2006.

SERVA, M.; JAIME JÚNIOR, P. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administra de Empresas**, v. 35, n.1, p.64-79, 1995.

SEWELL JR., W. H. A Theory of Structure: duality, agency and transformation. **American Journal of Sociology**, AJS, v.98, n.1, p.1-29, jul. 1998.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SIMÕES, R. C.; SANT'ANNA, S. R. **A beleza dos cabelos crespos e cacheados**: um olhar a partir de uma Comunidade Virtual do Orkut. Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD 2010, Rio de Janeiro/RJ, CD, 2010.

SOUZA, F. M. S.; FILENGA, D.; SANCHEZ, O. P. **O impacto da influência social sobre a intenção de uso de sites de compras coletivas**: um estudo baseado no modelo UTAUT, com usuários do Orkut, Facebook, Twitter e LinkedIn. Anais do Encontro de Administração da Informação da ANPAD – EnADI 2011, Porto Alegre/RS, 2011.

STRINGER, E. T. **Action research**. 3rd. ed. [S.l.]: Sage, 2007.

SZABÓ, I.; SILVA, R.R.G. Informação e inteligência coletiva no ciberespaço: uma abordagem dialética. **Revista Ciências & Cognição**, v. 11, p.37-48, 2007.

UGARTE, D. **O poder das redes**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**, v.20, n.5, p.383-386, set./out. 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C.; VIEIRA, M. M. F. Sobre a dimensão tempo-espaço na análise organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n.2, p.103-119, 2005.

VIEIRA, L. M. M. **Comunidade virtuais**: um estudo do caso nos cursos de pós-graduação do NAVI/EA/UFRGS. 147fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

WALSHAM, G. The emergence of interpretativism in IS research. **Information Systems Research**, v.6, n.4, p.376–395, 1995.

WELLMAN, B. Physical Place and CyberPlace: the rise of personalized networking. **International Journal of Urban and Regional Research**, v.25, n.2, p.227-252, jun. 2001.

WELLMAN, B., *et al.* Computer networks as social networks: collaborative work, telework, and virtual community. **Annual Review of Sociology**, v.22, p.213-238, 1996.

WENGER, E. **Communities of practice**: learning, meaning and identity. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998.

WILLIS, J. **Foundations of qualitative research**: interpretive and critical approaches. [S.l.]: Sage, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANCAN, C. **As contribuições teóricas da análise de redes sociais aos estudos organizacionais**. Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD 2008, Rio de Janeiro/RJ, CD, 2008.

## APÊNDICE A – Diário de Campo


 → ver no link de presenças e list  
 de participantes -  
 02/06/11 - Fórum Engenharias e Ciências  
 exatas - Tiro de sala duplo e posição  
 solta - todos sentados em círculos -  
 Sala do Campus Bogé - (me apresentei  
 como pesquisadora)  
 [redacted] - apresentou a programação e  
 a importância dos pts a serem discutidos.  
 Apresentações individuais - a [redacted] ao  
 se apresentar, trouxe a importância do  
 fórum na universidade.  
 [redacted] - falou ao se apresentar, da estrutura  
 da universidade e que o fórum é uma estru-  
 tura mais aberta para discussão de proble-  
 mas e de áreas - apresentou os 7 fóruns.  
 Co citou que 1/3 dos participantes não  
 estava anteriormente nos encontros, data  
 dos PPCs e das mudanças necessárias.  
 - Muitos dizem os seus expectativas e intere-  
 ses em participar do fórum.  
 1º momento: [redacted] - CREA  
 cursos que estão sendo avaliados pelo MEC.  
 Credenciamento da Unisompa (como  
 instituição) e dos cursos da univer-  
 sidade no CREA.



o uso de determinadas palavras us de - como <sup>de</sup>   
 - questiona muito considerações dos profes-   
 sores. - relatem que isso pode ser   
 utópico.

passa para outras perguntas.   
 Quais?

- diversidade metodológica - diz   
 que não podemos restringir e vai   
 trazendo exemplos de sua prática.

A sensação que tenho é que a coordi-   
 nado não esgota a discussão e segue adiante   
 as discussões a serem realizadas e elabora   
 os textos - aí mostra p/ os demais o que   
 escreveu enquanto eles discutiam.

É o - está questionando algumas questões   
 e a coord. ~~está~~ comete p/ leitura de   
 texto - os demais continuam discutindo   
 e ela reforça a necessidade de ler o texto.

Euclides - volta questionar o cuidado ao usar   
 a ideia de dialógico e dialético.

- diz que acredita ser importante aparecer   
 a especificidade do sujeito - diversa -

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas

### **Perguntas destinadas à Comissão de Implantação e Gestores da UNIPAMPA:**

1. Como foi constituída a comissão de implantação? Quais eram os seus objetivos?
2. A Comissão de Implantação idealizou Grupos de Trabalho (GTs) por área de conhecimento, que originam os Fóruns. Quais os propósitos e os objetivos desses grupos?
3. Como foi idealizada, inicialmente, a estrutura desses grupos? Quem participava dos encontros? O que era discutido nos GTs? Como eram organizados os encontros (objetivos, propósitos...)? Quem indicava as temáticas a serem trabalhadas?
4. Como era trabalhada a comunicação entre os participantes dos GTs nos períodos de intervalo entre os encontros presenciais? Pensou-se em estimular o uso de um ambiente virtual?
5. Como era a participação da comissão de implantação nos encontros dos grupos? Qual o papel da Comissão de Implantação nos encontros?

*Repetir todas as perguntas para os Fóruns.*

### **Perguntas destinada aos Participantes e Coordenadores dos Fóruns:**

1. Há quanto tempo você está na UNIPAMPA? Quais os Fóruns que você participa e a quanto tempo você participa dos Fóruns?
2. Como foi o início de sua participação no Fórum? Você lembra da sua primeira participação nesse espaço (primeiro encontro)? Como foi essa experiência? Onde foram realizados os encontros?
3. Por que participar do Fórum? O que motivou (ou motiva) a sua participação no Fórum?
4. Para você, quais os propósitos e os objetivos do Fórum na Universidade? Quem participa do Fórum?
5. Como você descreve a estrutura e o funcionamento do Fórum? Quais os papéis dos integrantes do Fórum? Qual o papel da coordenação do Fórum?

6. Você participou de algum projeto do Fórum? Conte sobre o projeto: como iniciou? Por que foi realizado? Quantas pessoas participaram? Resultados?
7. Como você analisa a sua participação individual no Fórum?
8. Como você percebe a participação dos membros da Reitoria no Fórum?
9. Quais os resultados (individuais e organizacionais) que você visualiza a partir da interação no Fórum?
10. O que é compartilhado entre os membros do Fórum?
11. Quais as ações e as reflexões do Fórum que você percebeu que trouxeram mudanças para o seu trabalho, o seu *Campus* e a Universidade como um todo?
12. Quais os resultados que você visualiza a partir da interação no Fórum?
13. Como você se vê dentro e fora do Fórum? Quais os seus papéis dentro e fora do Fórum? Como eles relacionam-se?
14. Como você avalia a participação do seu *Campus* nos Fóruns? Você acha que as pessoas têm interesse em participar desse espaço e envolver-se com as atividades?
15. Como o Fórum mantém as discussões nos períodos de intervalo entre os encontros presenciais? Como é o uso de ferramentas virtuais?
16. Você sugere alguma mudança para os Fóruns? Quanto ao funcionamento, organização, atividades, etc.?

## APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Escola de Administração  
Programa de Pós- Graduação em Administração  
Doutorado em Administração

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Esta pesquisa pretende compreender o processo de estruturação das redes sociais virtuais organizacionais. Os Fóruns da Unipampa são concebidos como redes sociais virtuais e serão o campo de estudo desta tese.

Para tanto, você está sendo convidado a participar dessa entrevista, que solicitará informações da sua percepção quanto ao funcionamento dos Fóruns.

Esta é uma pesquisa anônima, ou seja, você não será identificado nominalmente em momento algum e tão pouco qualquer dado individual será revelado. Além disso, a participação na pesquisa é voluntária, sendo que você pode deixar de participar do estudo a qualquer momento, sem prejuízo nenhum. Informo que os dados coletados serão guardados em um banco de dados geral, de forma que a sua identidade não poderá ser revelada em momento algum.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico. Os dados que você fornecerá serão utilizados exclusivamente para o presente estudo e os resultados desta pesquisa serão tornados públicos através da própria tese a ser defendida junto ao PPGA/EA/UFRGS, e de artigos publicados em periódicos e eventos científicos.

Qualquer dúvida a respeito desta pesquisa poderá ser esclarecida diretamente com a pesquisadora responsável, Debora Bobsin, pelo telefone ou pelo e-mail.

---

Debora Bobsin - Pesquisadora

### CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO

Eu, \_\_\_\_\_, RG n. \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo voluntariamente em participar do estudo intitulado “Processo de Estruturação das Redes Sociais Virtuais em Contexto Organizacional”. Declaro ter sido devidamente informado e esclarecido pela pesquisadora sobre os objetivos da pesquisa e os procedimentos nela envolvidos.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

---

Assinatura do Participante

## APÊNDICE D – Lista dos Relatos dos Encontros dos Fóruns Consultados

### **Fórum das Engenharias e Ciências Exatas**

Relato do encontro realizado em 22 e 23 de abril de 2010 – *Campus Alegrete*.

Relato do encontro realizado em 24 e 25 de agosto de 2010 – *Campus Bagé*.

Relato do encontro realizado em 02 de junho de 2011 – *Campus Bagé*.

Relato do encontro realizado em 13 e 14 de outubro de 2011 – *Campus Bagé*.

### **Fórum das Licenciaturas**

Relato do encontro realizado em 15 e 16 de abril de 2010 – *Campus Bagé*.

Relato do encontro realizado em 11 e 12 de maio de 2010 – *Campus Caçapava do Sul*

Relato do encontro realizado em 14 e 15 de julho de 2010 – *Campus Jaguarão*.

Relato do encontro realizado em 10 e 11 de novembro de 2010 – *Campus São Gabriel*.

Relato do encontro realizado em 07 de abril de 2011 – *Campus Uruguaiana*.

Relato do encontro realizado em 22 de setembro de 2011 – *Campus Uruguaiana*.

### **Fórum das Ciências Sociais Aplicadas**

Relato do encontro realizado em 28 e 29 de setembro de 2010 – *Campus Santana do Livramento*.

Relato do encontro realizado em 10 de junho de 2011 – *Campus Santana do Livramento*.

Relato do encontro realizado em 04 de novembro de 2011 – *Campus São Borja*.

## APÊNDICE E-1 – Dimensão significação nas redes sociais virtuais organizacionais

Significação		
Fórum das Engenharias e Ciências Exatas	Fórum das Licenciaturas	Fórum das Ciências Sociais Aplicadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os atores trazem as suas experiências anteriores para exemplificar e argumentar seus posicionamentos. Isso aconteceu na discussão sobre a atuação dos Conselhos Profissionais;</li> <li>- A rede buscar formar a identidade dos cursos da área, padronizar a gestão acadêmica, trocar ideias, discutir o ensino da área;</li> <li>- A rede possibilita conhecer a Universidade e as pessoas – ocorre compartilhamento de conhecimento através de uma comunicação horizontal;</li> <li>- Construção de documentos normativos para os cursos da área (ACG, DCG e estágio) – essas normas foram um dos principais resultados da rede de acordo com os seus participantes;</li> <li>- O Fórum traz mudanças e interferências para toda a organização;</li> <li>- Uso de ferramentas virtuais com fins específicos – construção de textos colaborativos;</li> <li>- Para os atores, a rede deve ser mais focada, devem existir papéis e ações definidas, refletindo como observam e entendem a produtividade das interações – para eles, a rede, em alguns momentos, perdeu o foco por não ter ações objetivas, destacam a necessidade de <i>“gerar produtos”</i>, <i>“tem que ter tarefas”</i>;</li> <li>- Espaço de reflexão sobre o trabalho e a Universidade;</li> <li>- As interações trazem mudança para a prática docente, as pessoas ficam mais reflexivas;</li> <li>- Os atores valorizam a participação da Reitoria – muitas vezes, esperam o posicionamento dessa frente a algumas questões, e também entendem que é um espaço para a Reitoria compreender o posicionamento da rede frente a determinados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A legislação está fortemente presente no discurso dos atores, no decorrer das interações na rede;</li> <li>- Discussão das propostas curriculares das Licenciaturas e construção de um documento com diretrizes que orientam os PPCs (norteador, orientador) – identidade das Licenciaturas;</li> <li>- Alguns iniciaram a participação na rede devido ao cargo ocupado – Coordenador de Curso. Entretanto acabaram identificando motivos e significados para continuarem interagindo mesmo quando - deixaram o cargo – participações inerentes aos cargos, mas não obrigatórias;</li> <li>- Motivações e interesses pessoais em participar da rede – discutir a formação de professores;</li> <li>- O Fórum é visto como uma construção coletiva e participativa – espaço de reflexão, de discussão das áreas, ideias e concepções, mas que precisa ser coordenado – as regras são definidas pelo grupo;</li> <li>- Reflexo da especificidade da UNIPAMPA de ser multicampi – discussão da estrutura universitária;</li> <li>- Socialização das discussões realizadas nos Campi sobre as interações do Fórum e nos grupos de trabalho – <i>“processo de escuta do coletivo”</i>;</li> <li>- Interações ocorrem pela lógica do debate, <i>“anda conforme o grupo”</i> – construção dos resultados <i>“sem pressa”</i>, releitura e discussão dos elementos dos documentos por diversas vezes;</li> <li>- Uso de recursos virtuais (vídeo conferência, e-mail...) para manter o contato nos intervalos entre os encontros presenciais – <i>“levantadas questões e discutidas com os grupos”</i>;</li> <li>- A construção do documento é um elo que mantém a rede;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As pessoas iniciaram a sua participação na rede por um incentivo da Reitoria, muitos interagiam devido ao cargo de coordenador de curso – atualmente, vão por motivações pessoais;</li> <li>- Espaço de discussão mais profunda, de entender a Universidade e de buscar melhorias para os Cursos;</li> <li>- Área muito <i>“diluída”</i>, dificuldade de um objeto unificado – isso é observado nos discursos, nas interações e na objetivação e nas deliberações dos encontros;</li> <li>- A rede é um caminho para desenvolver projetos e ações conjuntas – esbarra no problema; do comprometimento das pessoas</li> <li>- Ações limitadas aos encontros presenciais;</li> <li>- Espaços de troca de experiências, conhecer a Universidade como um todo;</li> <li>- o Fórum suscita a interação</li> <li>- Possibilidade do grupo se conhecer e reconhecer na Instituição – fortalecer a área;</li> <li>- Espaço participativo de socialização e de consolidação da Universidade em que todos são integrantes da rede devido a uma afinidade de área, independente das funções desempenhadas fora dali;</li> <li>- A presença da Reitoria indica que ela apoia à constituição da rede, e aproxima os gestores dos demais membros da Instituição;</li> <li>- A discussão parte de uma pauta, mas são discutidos e trabalhados outros assuntos;</li> <li>- O grupo deve definir uma agenda que indique o que será feito e para que serve o Fórum, como será utilizado esse espaço;</li> <li>- Nem todos os membros da organização compreendem a rede e o seu papel;</li> </ul>

<p>assuntos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A rede sustenta a organização e apoia o seu planejamento e desenvolvimento;</li> <li>- O Fórum não tem fim – a sua continuidade tem relação com a motivação das pessoas e com a atuação do coordenador da rede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidenciado o papel de representante dos demais colegas de Campi e de Curso – atrelado ao indivíduo, não destacado como um papel formal dos membros da rede;</li> <li>- Os membros externos são reconhecidos pelo seu conhecimento em determinado assunto;</li> <li>- Contribuições para a Universidade – inclusive destacando o papel do PPC Licenciaturas;</li> <li>- O Fórum é um espaço de socialização e de discussão de documentos e normas da UNIPAMPA;</li> <li>- Espaço de construção da Universidade;</li> <li>- Heterogeneidade do grupo – pensamentos humanísticos X pensamentos racionais e instrumentais – concepções das áreas;</li> <li>- A rede alimenta os gestores de informação da base da organização;</li> <li>- A Reitoria é vista como incentivador e viabilizador da estrutura do Fórum, não sendo os atores principais da rede (o Fórum transcende a gestão da Universidade);</li> <li>- O Fórum possibilita o conhecimento das estruturas da Universidade e das pessoas – conhecimento sobre a área de formação, pois muitos atores indicam que precisaram buscar referenciais para que pudessem participar das interações;</li> <li>- O Fórum precisa ter um elemento, um ponto articulador da rede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os atores destacam que é preciso dar continuidade às interações nos intervalos entre os encontros presenciais, <i>“ações mais contínuas”</i>.</li> </ul>
--	--	---

Fonte: elaborado pela autora.

## APÊNDICE E-2 – Dimensão dominação nas redes sociais virtuais organizacionais

Dominação		
Fórum das Engenharias e Ciências Exatas	Fórum das Licenciaturas	Fórum das Ciências Sociais Aplicadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os atores destacam que as suas contribuições são agregadas as discussões da rede – ambiente <i>“participativo”</i>;</li> <li>- A rede utilizou recursos para gestão da realização das tarefas e para “controle” das ações – gestão de projetos – a Coordenação da rede, inicialmente, cobrava a participação das pessoas e a realização das atividades;</li> <li>- A coordenação emergiu do grupo, foi uma escolha dos pares;</li> <li>- Conhecimentos das pessoas e da estrutura da Universidade – exemplo: acesso a laboratórios de outros Campi;</li> <li>- A rede proporciona a aproximação entre os docentes, otimização de disciplinas (integração curricular), espaço físico – padronização da estrutura acadêmica – potencializar as ações;</li> <li>- Início, participação de todo o corpo docente dos cursos (plenárias), sendo prioritariamente mais constante a presença dos coordenadores, que levavam adiante as discussões;</li> <li>- A rede foi incentivada pela Reitoria, mas o grupo se apropriou do espaço e definiu ações;</li> <li>- Para a realização das tarefas, foram definidos subgrupos e determinadas normas de realização das atividades e de socialização dos resultados com a rede, e escolhidas as ferramentas tecnológicas para a construção do documento – acompanhamento virtual;</li> <li>- Nos encontros presenciais, eram definidas as diretrizes para realização das ações e discutidos os resultados com toda a rede;</li> <li>- Os resultados da rede (normativas de ACG, DCG e estágio) acarretam em mudanças para toda a organização, sendo incorporadas nas Normas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os atores destacam que as pessoas são valorizadas e suas proposições são escutadas;</li> <li>- Todos os membros da organização, em especial os que atuam na área da rede, são convidados a participarem dessa;</li> <li>- Alguns atores possuem conhecimentos específicos da legislação e os compartilham esses na rede, ou os utilizam como argumento nas discussões;</li> <li>- Desenvolvimento de projetos conjuntos para pleitear recursos junto a Capes;</li> <li>- Conhecer a organização, sua estrutura e integrantes – aproximação com a Reitoria;</li> <li>- A construção do documento PPC Licenciaturas foi coletiva e a rede socializava as discussões nos encontros, e os seus membros levavam os resultados das interações para o seu Campus – foi formado um grupo de representantes que coordenaram a discussão do documento ;</li> <li>- O documento construído será norteador para os novos cursos de licenciaturas da Instituição, os quais deverão tê-lo como base;</li> <li>- Foi indicado que os novos cursos deveriam ser discutir na rede, antes de levá-lo para aprovação no órgão máximo da Universidade;</li> <li>- É destacado o funcionamento do Fórum, e como foi desenvolvida a construção do PPC Licenciaturas, reuniões presenciais em todos os semestres, grupos de trabalho, contatos virtuais nos intervalos entre os encontros;</li> <li>- O encontro da rede é destacado como sendo participativo, mas as pessoas não sabem se nos Campi suas tratativas são levadas adiante;</li> <li>- A rede possibilita que a Universidade trabalhe com e para a coletividade;</li> <li>- Os membros externos devem ser reconhecidos na rede como</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos os membros da organização, em especial os que atuam na área da rede, são convidados à participação;</li> <li>- Retomada da rede devido ao incentivo da Reitoria – constituição de cima para baixo – <i>“se não fosse assim, não teria acontecido”</i>;</li> <li>- Dificuldade de comprometimento das pessoas com as ações da rede – elas ainda não sabem seus espaços na Universidade;</li> <li>- O Fórum possibilita conhecer a Universidade como um todo, e identificar quem são as pessoas da área – pessoas que se conhecem e se reconhecem;</li> <li>- As pessoas que participam da rede têm mais informações e também fortalecem a área do conhecimento;</li> <li>- Os atores destacam: aquele participa da rede, acaba exercendo influência sobre o seu grupo de trabalho – a rede é um grupo de referência, de liderança, que pode trazer informações para os demais;</li> <li>- Quem participa da rede pode contribuir mais, porque tem um melhor entendimento da Universidade;</li> <li>- A rede possibilita uma aproximação com os níveis hierárquicos mais altos da Universidade, e esses valorizam o espaço proporcionado pela rede;</li> <li>- A rede é uma forma de levar os problemas e angústias até a Reitoria, por isso é valorizada a presença dos gestores no Fórum;</li> <li>- O grupo tem que definir uma agenda de trabalho, o que vai fazer, e como irá se apropriar da rede;</li> <li>- A rede possibilita formar grupos de interesses para desenvolver determinadas ações.</li> </ul>

Acadêmicas institucionais;

- A rede possibilita o ingresso de novos membros a todo o momento;
- Todos os membros da organização, em especial os que atuam na área da rede, são convidados a participarem dessa;
- Destacada a importância de socialização das reflexões da rede com os demais integrantes da organização;
- Conhecer a organização, sua estrutura e integrantes – aproximação com a Reitoria;
- Momentos de debate, de trocas de ideias e de descobrir pesquisas comuns;
- Possibilita mudar o pensar a prática docente e a organização;
- Não existe uma definição clara para os atores de quem deve comandar o debate – nem papéis formais na rede – esses dependem das atividades;
- Alguns, inicialmente, indicam a reitoria como gestor da rede. Existe expectativa quanto ao posicionamento da Reitoria frente a alguns assuntos, e a Reitoria também discute temáticas para extrair a opinião do grupo;
- Poucos aspectos indicam possibilidade de intervenção da Reitoria;
- O Fórum possibilita acesso a recursos informacionais, e permite unir esforços – quem participa tem mais informação;
- A rede pode possibilitar a definição de diretrizes para a área, bem como as discussões de planejamento da Universidade podem passar pelos Fóruns.

alguém que tem um conhecimento específico, que poderá contribuir com o trabalho;

- A rede influencia na construção da identidade da Universidade;
- Conflitos e confrontos ideológicos e de áreas de formação;
- No início, a coordenação da rede insistiu em suas ideias, e o grupo propunha posturas diferentes. Com o tempo houve avanço na discussão e o Fórum realmente passou a ter interações horizontais;
- Situações em que a Coordenação sugere assuntos para discutir e o grupo ignora a proposição;
- Nessas situações, não é identificado qualquer tipo de intervenção da Reitoria;
- Os atores destacam que as pessoas são valorizadas e consideradas pela rede, e que os resultados são próprios e construídos pelo grupo e não de cima para baixo;
- É observado que a Reitoria favoreceu a participação das pessoas nas questões estruturantes da Universidade;
- As regras são definidas no grupo e ali são colocados os problemas e dificuldades;
- A Reitoria deve participar da rede, mas não é o ator principal, as pessoas têm liberdade na sua participação;
- O Fórum não tem um poder legal, ele não está constituído na estrutura da Universidade;
- O Fórum é um espaço de troca de conhecimento, quem participa tem informações da Instituição e da área, conhece as pessoas, tem a possibilidade propor pesquisas e projetos conjuntos;
- A rede não exclui a possibilidade das pessoas de participarem;
- O Fórum é um espaço de projeção das pessoas, cerceado pela hierarquia da Universidade;
- Alguns atores comentaram que mudaram suas opiniões quanto a determinados temas, a partir da participação na rede e da argumentação dos colegas sobre determinados assuntos – fatos

	<p>presenciados nas observações realizadas;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- A rede permite que as pessoas se articulem, que seja lançada uma ideia, e que outros passem a contribuir para que essa se consolide.</li></ul>	
--	--	--

Fonte: elaborado pela autora.

### APÊNDICE E-3 – Dimensão legitimação nas redes sociais virtuais organizacionais

Legitimação		
Fórum das Engenharias e Ciências Exatas	Fórum das Licenciaturas	Fórum das Ciências Sociais Aplicadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há definições específicas dos assuntos e das ações a serem conduzidas pela rede, o que une os seus membros é a grande área do conhecimento;</li> <li>- A rede foi, ao longo do tempo, definindo ações de sua responsabilidade, por exemplo, a construção de normas que depois foram institucionalizadas para toda a Universidade;</li> <li>- As sistemáticas de trabalho e de condução das atividades da rede são definidas pelo grupo, bem como as escolhas das ferramentas tecnológicas a serem utilizadas, tanto que a rede tem um espaço na plataforma Moodle que praticamente não é utilizado pelos seus membros;</li> <li>- Alguns atores consideram que os recursos virtuais devem ser utilizados com cuidado, pois <i>“as pessoas se sentem na liberdade de escreverem o que querem”</i>;</li> <li>- No período de construção dos documentos, a coordenação do Fórum exercia certo controle sobre a rede, o que não foi destacado pelos seus membros como algo negativo ou prejudicial ao grupo – sendo que os coordenadores são escolhidos pelos pares;</li> <li>- É valorizado o apoio institucional dado pela Reitoria para a constituição da rede e para o desenvolvimento de interações;</li> <li>- A participação da Reitoria não é vista como aspecto inibidor para as interações, e as possíveis tentativas de intervenção foram tolhidas pela rede;</li> <li>- A rede é vista como uma forma de consolidar a área, a Instituição e o seu Projeto Institucional;</li> <li>- Ambiente participativo de acesso às estruturas de poder da Universidade e auxilia no processo inclusivo da gestão;</li> <li>- A rede é um órgão articulador da tomada de decisão, apoiando as</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há definições específicas dos assuntos e das ações a serem conduzidos pela rede, o que une os seus membros é a grande área do conhecimento;</li> <li>- É ressaltada a necessidade de um coordenador para a rede, entretanto, os atores destacam que o grupo sanciona os comportamentos dos membros da rede;</li> <li>- A construção do PPC Licenciaturas é incentivada desde o início da rede e é assumido como um compromisso do grupo;</li> <li>- O Fórum é um espaço que possibilita a substancialidade e reconhecimento do que significa a Universidade, e como ela se diferencia das demais através de seu Projeto Institucional;</li> <li>- A rede, também, é um espaço de constituição da identidade da área, e o documento do PPC Licenciaturas dá suporte para que isso ocorra;</li> <li>- É destacado que a rede contribuiu para a estruturação da Universidade e o PPC das Licenciaturas reflete o Projeto Institucional – a identidade se constrói a partir dos cursos, da sua comunidade acadêmica;</li> <li>- O Fórum é um espaço de discussão das normas acadêmicas, da estrutura curricular, de minimizar dúvidas quanto a questões desse tipo;</li> <li>- A cada encontro presencial é feita a socialização do que já foi construído;</li> <li>- É destacado que os novos cursos de licenciaturas deveriam emergir do Fórum ou, pelos menos, serem avaliados por esse antes de discutidos no Conselho Universitário;</li> <li>- Os novos cursos devem ser balizados pelo documento construído pela rede, que foi institucionalizado em uma reunião</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há definições específicas dos assuntos e das ações a serem conduzidos pela rede, o que une os seus membros é a grande área do conhecimento;</li> <li>- O Fórum ainda está se constituindo, os atores ainda não se apropriaram totalmente desse espaço, sendo destacada a dificuldade de entendimento pelos dirigentes em nível de Campus, sobre a importância da rede;</li> <li>- A rede é destacada como um espaço de consolidação da UNIPAMPA;</li> <li>- A rede é um espaço para determinar normas, discutindo-as para que tomem forças em outras instâncias – contribui para a regulamentação das normativas da Instituição;</li> <li>- Espaço para concretizar os PPCs dos Cursos de graduação, importante para a implementação efetiva da Universidade, consolidação e avaliação dos Cursos;</li> <li>- É sugerido que o Fórum seja legitimado de forma mais concreta na Instituição, fato também discutido nas Licenciaturas, mas descartado por prejudicar a horizontalidade das interações da rede;</li> <li>- A rede precisa ser valorizada pelas pessoas que coordenam e que tem o poder de decisão na UNIPAMPA;</li> <li>- A participação da Reitoria é vista como uma valorização do espaço – apoio e importância institucional.</li> </ul>

decisões e diretrizes que a organização deve seguir;  
- Os Fóruns ainda não estão consolidados.

do Conselho Universitário;  
- A rede ajuda a destacar que a UNIPAMPA tem peculiaridades em sua estrutura, não sendo uma Universidade convencional;  
- O Fórum não possui um conjunto de normas ou regras, entretanto, é cerceado pelas normas da Instituição, por ser parte dela.

Fonte: elaborado pela autora.