



# #10

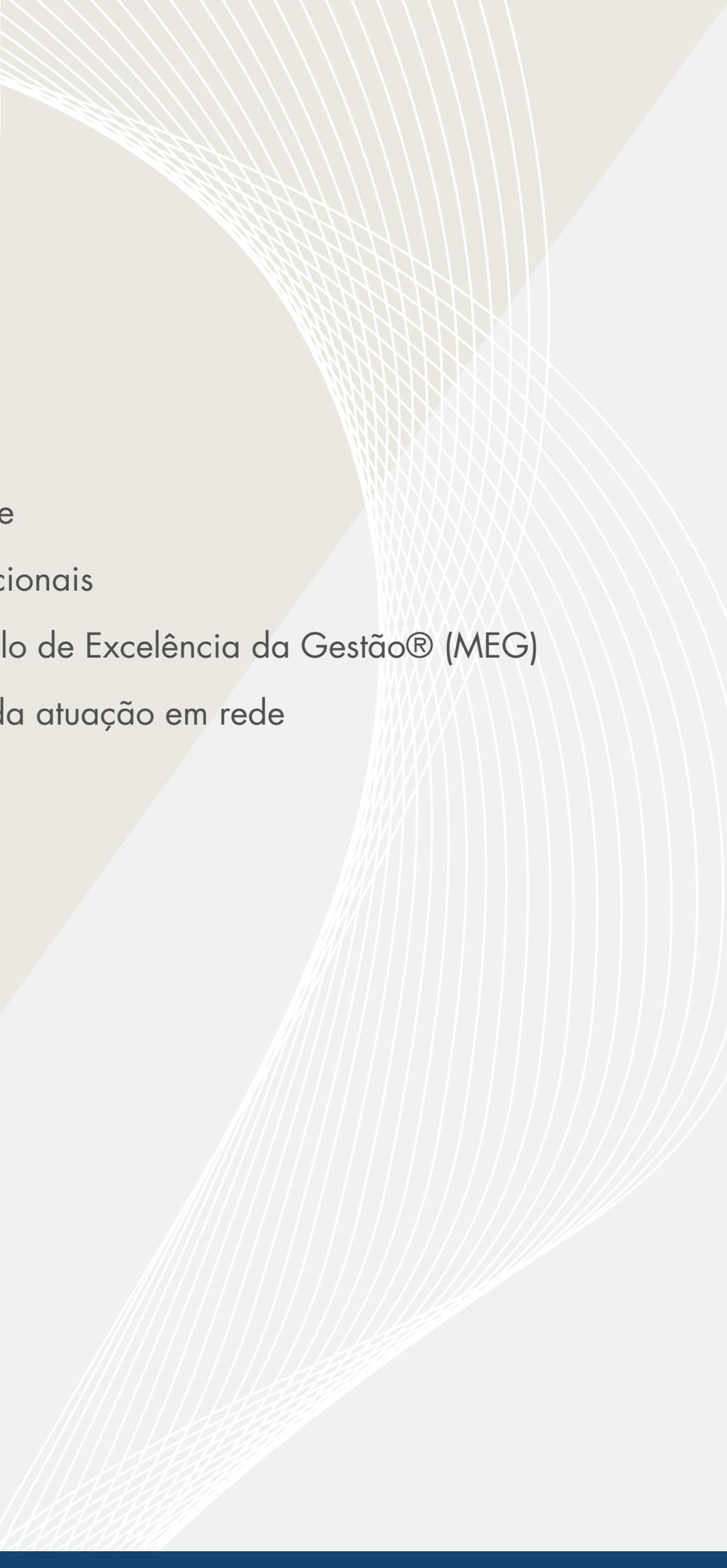
## ATUAÇÃO EM REDE

**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO



# ÍNDICE

1. Apresentação
  2. Conceito de rede
  3. Redes organizacionais
  4. Redes e o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)
  5. Características da atuação em rede
  6. Sobre a FNQ
- 

# Apresentação

Há um ano, a Fundação Nacional da Qualidade vem elaborando uma série de *e-books*. Todo mês, um novo tema é abordado com conteúdos relacionados à gestão empresarial, mais especificamente sobre o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). O objetivo dessa iniciativa é auxiliar no entendimento do nosso modelo de gestão.

Neste mês, abordaremos a importância da atuação em rede, dando uma breve explicação sobre esse conceito e como as redes organizacionais funcionam. Além disso, mostraremos como esse assunto, que é o segundo Fundamento de Excelência, e o MEG se relacionam e quais os benefícios de se atuar em rede.

O nosso intuito é que esta publicação sirva não só como base de conhecimento, como também um estímulo para a continuidade do seu processo de capacitação. Desejamos uma boa leitura!

Para ler os outros *e-books*, acesse: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>.

Esta publicação contou com a colaboração do consultor de gestão organizacional Tadeu Pagliuso, do especialista em Projetos da FNQ, Francisco Teixeira e da equipe de Comunicação da FNQ.

# Conceito de rede

## O QUE É REDE?

Do latim *retis*, a palavra rede significa teia, entrelaçamento de fios e nós que formam uma espécie de tecido.

O termo “rede” significa o conjunto de entidades interligadas umas às outras, que permite circular elementos materiais ou imateriais entre cada uma delas, de acordo com as regras estabelecidas. É definida, também, pela quantidade de nós interligados por elos e seu atributo diferenciador é o que emerge da completa interação entre esses nós.

Laura Olivieri, em seu artigo “A importância histórico-social das redes”, afirma que: “redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. Estruturas flexíveis e estabelecidas horizontalmente, as dinâmicas de trabalho das redes supõem atuações colaborativas e se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional para a estruturação social”. Ela, ainda, defende que o conceito mudou para uma alternativa prática de organização, nas últimas duas décadas, o que possibilita processos capazes de responder às demandas de flexibilidade/adaptabilidade, conectividade e descentralização de esferas contemporâneas de atuação social.

# Conceito de rede

## O MUNDO ESTÁ CONECTADO

Vivemos em um planeta com, aproximadamente, sete bilhões de habitantes. Por esse motivo, é difícil acreditar que todos estamos conectados de alguma forma. Porém, em 1929, o escritor húngaro Frigyes Karinthy formulou uma hipótese na qual é possível estabelecer um vínculo entre duas pessoas desconhecidas com não mais que cinco conexões. Em 1967, a hipótese transformou-se na Teoria dos Seis Graus de Separação, pelo psicólogo novaiorquino Stanley Milgram, que desconhecia o trabalho do húngaro.

Atualmente, há indícios de que essa distância diminuiu para 4,74 pessoas, de acordo com estudo realizado pelo Facebook, em parceria com a Universidade de Milão, levando-se em conta que quase 20% da população mundial está cadastrada na rede social.

# Redes organizacionais

As organizações, como sistemas sociais, devem aprender a gerir seu papel nas redes formais criadas com seus clientes, parceiros, fornecedores e com a sociedade. Além disso, identificar essas eventuais redes de organizações ou de pessoas, que podem influenciar positiva ou negativamente, é de extrema relevância para a configuração de um sistema de gestão que tem como objetivo aumentar sua competitividade e sua sustentabilidade no mercado.

A participação ou atuação em redes requer um mínimo de organização, que contenha registo e cadastramento. Além disso, muitos confundem a cadeia de fornecedores, por exemplo, como rede. Porém, é importante ressaltar que, para ser considerada rede, é necessário que todos os integrantes estejam interconectados, ou seja, a rede não é uma parte interessada.

Nas duas últimas décadas, alguns temas relacionados às novas formas organizacionais, entre eles, as redes organizacionais, têm sido discutidos. Um dos benefícios das redes é a ampla aquisição de informações advindas de diversas partes interessadas, o que propicia uma possibilidade de aprendizado para todos os envolvidos.

Para Karina Ribeiro Fernandes, autora do artigo “Constituição de redes organizacionais como nova forma de gestão das organizações do terceiro setor”, o processo de formação de redes organizacionais pode ser visto como a criação de laços flexíveis, que permitem aos indivíduos e às organizações atuar de forma ágil, trocando informações e ajudando-se mutuamente. Um dos pontos que ela ressalta é a evolução tecnológica, que quebrou as barreiras da circulação de informações, além de possibilitar a constituição de redes.

# Redes organizacionais

## TIPOS DE ARRANJOS DE REDES

No livro “Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências”, de Afonso Fleury, foram definidas as seguintes classificações de redes, quanto aos tipos de arranjos:

- agrupamentos horizontais de companhias de diferentes indústrias e setores;
- agrupamentos verticais, os *keiretsu*, dominados por uma empresa com suas fornecedoras;
- agrupamentos *ad hoc*, em que as empresas participam de um arranjo temporário de atividades, com duração limitada.

A publicação também explica: “As redes organizacionais são novas configurações de arranjos em que as empresas se organizam de forma a se manter no mercado. Esses novos arranjos têm como características: cooperação, interação, integração e compartilhamento de informações. Sendo essa última, um dos principais benefícios que se pode obter dentro da rede”.

# Redes organizacionais

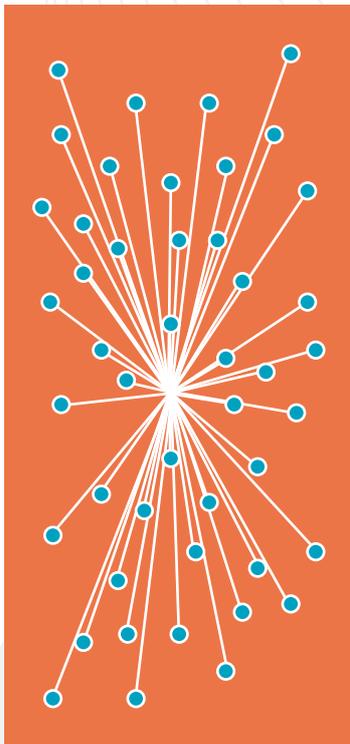
Confira alguns exemplos de redes organizacionais:

**Redes de empresas** cuja participação da organização se dá formalmente, inclusive com contrato estruturado, sendo que estão claramente definidos: quem participa, o objetivo da rede, os ganhos que a organização pode ter e o que ela deve entregar.

**Redes internas de colaboradores** com objetivos profissionais em comum (grupos de trabalho, por exemplo).

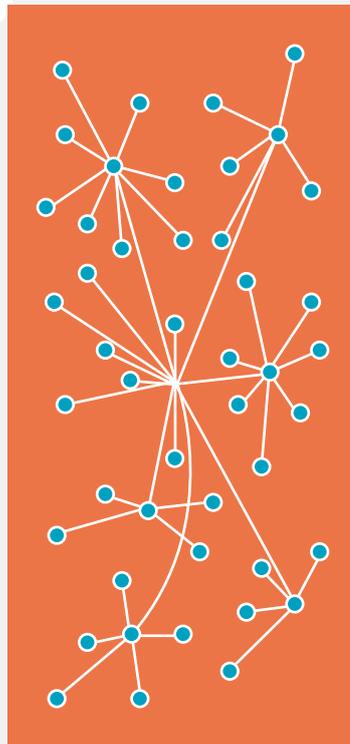
**Redes sociais virtuais** que possuem a organização como *hub* (exemplo: Facebook ou LinkedIn da empresa).

NÃO É REDE



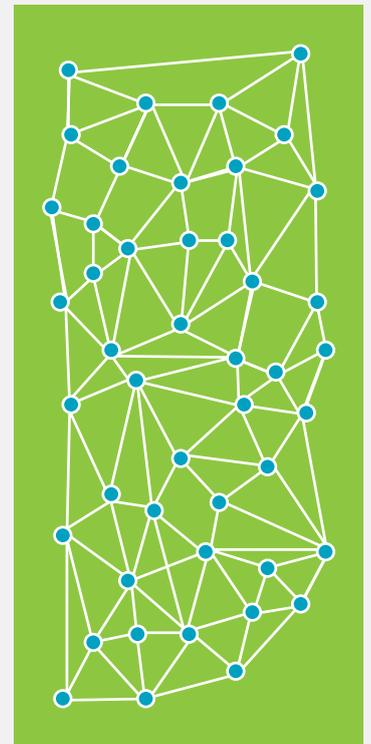
Centralizado

NÃO É REDE



Descentralizado

É REDE



Distribuído

# Redes organizacionais

De acordo com Bruno Ricardo Costa Ayres, em seu artigo “Os centros de voluntários brasileiros vistos como uma rede organizacional baseada no fluxo da informação”, as organizações, sejam empresariais ou não, estão constantemente em busca de estruturas capazes de enfrentar ambientes de maior complexidade. Uma das respostas a essa busca é o surgimento de uma forma de atuação que articula organizações e pessoas em um padrão de rede.

Estar em uma rede organizacional, para Ayres, significa realizar, conjuntamente, ações concretas que modificam as organizações para melhor e as ajudam a chegar mais rapidamente a seus objetivos.

Para isso, é preciso que sejam criadas equipes de trabalho que atendam a alguns princípios:

- existência de um **propósito unificador**, que pode ser definido como o espírito da rede;
- **participantes independentes**, automotivados, não limitados por hierarquias. É o equilíbrio entre a independência de cada participante e a interdependência cooperativa do grupo que dá força motriz a uma rede;
- **interligações voluntárias**, ou seja, participantes que se relacionam e realizam tarefas de forma voluntária e automotivada, podendo escolher seus interlocutores e optar por trabalhar em projetos que os ajudem a cumprir seus objetivos pessoais e organizacionais;
- **multiplicidade de líderes**, que podem ser caracterizados como pessoas que assumem e mantêm compromissos, mas que também sabem atuar como seguidores;

# Redes organizacionais

- **descentralização, independência, diversidade e fluidez de lideranças** são atestados de autenticidade de uma rede que visa à transposição de fronteiras;
- **interligação e transposição de fronteiras**, sejam elas geográficas, hierárquicas, sociais ou políticas. O alcance dos objetivos e propósitos é prioridade.

*Fonte: Bruno Ricardo Costa Ayres, em "Os centros de voluntários brasileiros vistos como uma rede organizacional baseada no fluxo da informação".*

As redes de equipes são baseadas em objetivos específicos em comum, participantes definidos, pessoas interligadas com ampla utilização da tecnologia da informação, multiplicação de lideranças e interligação e livre trânsito entre os níveis hierárquicos da organização, de acordo com Ayres.

# Redes e o Modelo de Excelência da Gestão<sup>®</sup> (MEG)

O Modelo de Excelência da Gestão<sup>®</sup>, da FNQ, é composto por oito **Critérios de Excelência**, que garantem à organização uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, proporcionando uma visão sistêmica da gestão e está alicerçado em 13 **Fundamentos de Excelência**, que são expressos em características tangíveis, mensuráveis, quantitativa ou qualitativamente, por meio de ações gerenciais.

“**Atuação em Rede**” é um dos Fundamentos de Excelência e deve ser entendido como: “desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competência complementares”, de acordo com a 20ª edição dos Critérios de Excelência da Gestão.

# Características da atuação em rede

No artigo “A importância histórico-social das redes”, Laura Olivieri defende que as redes são comunidades de sentido virtual ou presencialmente constituídas. “Uma comunidade é uma estrutura social estabelecida de forma orgânica, constituída a partir de dinâmicas coletivas e historicamente unidas. A convivência entre os seus integrantes será definida a partir de pactos sociais ou padrões de relacionamento”, explica e conclui: “Dessa forma, as redes apresentam uma solução viável e desejável aos cidadãos ativos e conscientes das necessidades de transformações do mundo. Elas possibilitam a articulação dos movimentos culturais e informacionais capazes de propor alternativas para a humanidade, fundamentadas em valores democráticos”.

Além disso, a atuação em rede permitiu, ou facilitou, que algumas ações fossem possíveis e mais viáveis, tais como a interdependência, o compartilhamento de informações e de conhecimento, a cocriação, a colaboração e a assimilação coletiva, conforme defende Ernesto Van Peborgh, em seu livro “Redes - O despertar da Consciência Planetária”. Ele, ainda, acredita que a própria conformação da rede beneficia a descentralização do fluxo de dados, já que não fluem exclusivamente de modo vertical a partir dos centros hierárquicos.

Por isso, detalhamos algumas das principais características da atuação em rede.

# Características da atuação em rede

## **Interdependência**

No livro “Gestão de redes: a estratégia da regionalização da política da saúde”, Sonia Fleury defende que a interdependência é um elemento essencial para o processo de institucionalização da rede, uma vez que sua estrutura é desenvolvida a partir dos fatores que impulsionam essa dependência mútua. Para que isso ocorra, os atores desenvolvem ações coletivamente planejadas e orientadas para a ênfase nos objetivos comuns.

## **Inovação colaborativa e construção coletiva de conhecimento**

Assim como o fluxo de dados foi descentralizado, a forma de produção e o próprio produto também o foram. A inovação passa a surgir não só de áreas de Pesquisa e Desenvolvimento, como pode vir de qualquer setor da organização ou até de sua cadeia de valor. De acordo com essa nova lógica, as informações trocadas na rede, assim como o conhecimento construído, formam um bem comum que pode se transformar em um valioso conhecimento para todos, como define Van Peborgh.

## **Valor compartilhado**

O pesquisador da *Harvard Business School* Michel Porter e o consultor Mark Kramer defendem uma mudança na postura empresarial, na qual as corporações passariam de criadoras para compartilhadoras de valor. Dessa forma, o ganho deve ser distribuído em toda a cadeia produtiva da empresa, desde seus funcionários diretos até fornecedores, consumidores e sociedade em geral. A atuação em rede permite que esse valor seja realmente compartilhado e amplie o ganho de todos no médio e longo prazo, promovendo a eficiência de todas as “peças” do quebra-cabeça e fortalecendo as conexões.

# Características da atuação em rede

## **Assimilação coletiva**

O conhecimento, como a assimilação da informação e a compreensão de seu uso, passou a ser um processo coletivo com o aumento do uso da rede, uma vez que possui o potencial de abranger todos os seus integrantes. “A hiperconectividade da rede permite o intercâmbio constante da informação e do conhecimento entre nós e os *hubs*. O valor dessa troca varia em termos de qualidade e compromisso”, explica Van Peborgh e conclui: “Somente agora, contamos com as ferramentas cognitivas que nos permitem compartilhar informações da maneira mais eficaz possível e dentro de um contexto de confiança, em plena conformidade com as novas formas de socialização que a própria *web* nos propõe”.

# Sobre a FNQ

Com o passar dos anos, as redes se tornaram aspectos importantes não só pra os indivíduos como também para as organizações. As chamadas redes organizacionais permitem aos colaboradores atuarem de forma ágil, além de facilitar a troca de informações. Isso só foi possível graças à evolução tecnológica, que possibilitou a criação dessas redes e contribuiu para a livre circulação das informações.

Para manter o seu papel de agente para o desenvolvimento das organizações e do País, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) segue ampliando e fortalecendo a sua rede de parceiros, consolidando-se como um centro de estudo, debate, geração e disseminação de conhecimento na área da gestão.

Ao longo do ano, são promovidas diversas atividades de capacitação na área de gestão organizacional, que têm como objetivo aprimorar os modelos de gestão e permite aos participantes desenvolver uma visão sistêmica, visando ao melhor desempenho e ao aumento da competitividade.

Para mais informações sobre as capacitações da FNQ, acesse:  
[www.fnq.org.br/aprenda/cursos](http://www.fnq.org.br/aprenda/cursos)

# Sobre a FNQ

Além disso, a FNQ disponibiliza suas publicações voltadas para a excelência em gestão organizacional. Uma delas é a 20ª edição dos Critérios de Excelência, que constitui um modelo sistêmico de avaliação da gestão adotado por inúmeras organizações classe mundial, que permite às empresas obterem um profundo diagnóstico do seu sistema de gestão.

Veja mais, acessando: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes>.

## Patrocínio

MÁSTER



APOIO



**MicroPower**<sup>®</sup>  
Improving Performance  
Getting Results