



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

FAZEMOS PARTE DE UM MESMO TIME? UMA ANÁLISE, À LUZ DAS REDES SOCIAIS, DE UM GRUPO DO SETOR DE EVENTOS

LUIS MIGUEL ZANIN

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
ooluis@gmail.com

VÂNIA MARIA JORGE NASSIF

UNINOVE - Universidade Nove de Julho
vania.nassif@gmail.com

JÚLIO ARAUJO CARNEIRO CUNHA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
juliocunha@yahoo.com



FAZEMOS PARTE DE UM MESMO TIME? UMA ANÁLISE, À LUZ DAS REDES SOCIAIS, DE UM GRUPO DO SETOR DE EVENTOS

Resumo

A teoria das redes sociais é utilizada para analisar as relações entre pessoas, empresas, conceitos e autores, entre outros temas. Este trabalho propõe a análise de redes sociais como ferramenta gerencial para identificar a relação entre colaboradores e empresas pertencentes a um mesmo grupo empresarial. Foram aplicados dois questionários nas empresas de um mesmo grupo de eventos, um para avaliar as relações formais e outro as informais. A partir destes questionários, foi possível mapear e identificar a rede de colaboradores entre as empresas do grupo, os pontos que podem facilitar a disseminação e implementação de mudanças, além de mostrar pontos na estrutura organizacional que necessitem de intervenção, seja a realocação de pessoas, seja a aproximação entre áreas. Deste modo, o objetivo deste trabalho foi o de propor a análise de redes como uma ferramenta gerencial para mapear a rede composta pelo grupo e identificar pontos de melhoria na estrutura da organização.

Palavras-chave: Teorias das redes, setor de eventos, redes intraorganizacionais.

Abstract

The social network theory is used for analyzing relations between persons, companies, concepts and authors, among other topics. This work proposes the social network analysis as managerial tool for identify the relation between employees and enterprises belonging to the same business group. We applied two surveys in companies of a same business group of events, one for assess the formal relations and other for informal. From these surveys, we could map and identify the employees network between the group companies, the points which could facilitate the spread and implementation of changes, besides showing points in the organizational structure requiring intervention, either people relocation or rapprochement between areas. Thus, the aim of this work was propose the network analysis as a managerial tool for mapping the network composed by the group and identifies improvement points in the organizational structure.

Keywords: Network theory, Field events, intraorganizational networks.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1. Introdução

O setor de eventos vem crescendo em um forte ritmo ao longo dos anos, de pouco mais 10.000 eventos no início da década de 1990 para aproximadamente 55.000 em 2012 (International Congress and Convention Association, 2013). Importante notar que este ritmo manteve-se mesmo durante a crise de 2008 (International Congress and Convention Association, 2013). Neste documento é mostrado que o Brasil cresceu mais que a média, saltando de 203 eventos no quinquênio de 1988-1992 para 1534 entre 2008-2012, colocando o país na nona posição entre os membros da ICCA.

Além do crescimento do setor, em pesquisa feita com clientes, há no Brasil uma expectativa de melhor qualidade nas realizações de eventos, uma maior especialização e integração dos fornecedores (Instituto Alatur, 2012). Outra tendência é que o setor continue crescendo até o próximo ano, conforme pesquisa com empresas de eventos (Fundação Getulio Vargas & Ministério do Turismo, 2014). No entanto, ao considerar um evento como toda ocasião planejada por parte das organizações, onde estão presentes pessoas com objetivos comuns e é realizada por profissionais (Pessoa & Tarsitano, 2012), é possível que o setor seja ainda maior do que descrito acima.

A empresa que será objeto deste relato está inserida neste contexto competitivo. Trata-se de um grupo composto por cinco empresas do ramo de eventos, sendo uma delas a *holding*. As outras quatro empresas atuam com eventos universitários, fotografia e filmagem, formaturas e eventos corporativos. Este grupo possui 17 anos e atua principalmente em São Paulo e Campinas e, desde 2012, no Rio de Janeiro. No entanto, devido à proximidade de negócios, foram consideradas três empresas e a *Holding*. Não será incluído a empresa de eventos corporativos.

A teoria das redes sociais foi escolhida para sustentar a análise dos resultados, pois pode-se considerar estas empresas e seus colaboradores como um conjunto de atores ligados por um conjunto de nós. Considera-se atores desde pessoas, organizações e, até mesmo, conceitos. E nós, a ligação entre dois atores (Borgatti & Foster, 2003; Reinholt, Pedersen, & Foss, 2011). A opção pela teoria das redes sociais foi importante neste caso, pois diversas pesquisas demonstraram que há evidências de sua influência sobre o comportamento dos indivíduos e grupos (Mizruchi, 2006).

Na rede formada pelas empresas do grupo, buscar-se-á a identificação dos centros e periferias, que são, respectivamente, os atores mais conectados com os outros em suas redes e os mais distantes do centro. Tal identificação é importante, pois atores nas posições centrais facilitam a disseminação de informações, normas e regras da organização, por possuírem um contato direto com os outros atores e são vistos como um ponto focal de comunicação (Freeman, 1978). Por outro lado, apesar de estarem distantes dos centros de comunicações de suas redes, a identificação das periferias é importante, pois, normalmente, estabelecem pontes com outras redes, facilitando a passagem de novas informações e inovações entre elas (Granovetter, 1973).

Deste modo, este relato técnico tem por objetivo propor uma ferramenta baseada na análise de redes sociais para aperfeiçoar a relação entre as empresas do grupo e ganhar mais agilidade na execução dos projetos e na disseminação e implementação de inovações. Por meio desta ferramenta, foi possível identificar os centros e periferias das redes formais e informais formada pelas empresas do grupo.

Este relato seguirá o protocolo proposto por Biancolino, Kniess, Maccari, & Rabechini Jr. (2012), porém, limitando-se a descrever as possibilidades apresentadas pelo mapa das redes da empresa, não conseguindo, portanto, descrever o resultado destas possibilidades.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Conforme proposto por Biancolino et al., (2012), este relato será composto por esta introdução seguido pelas seções: referencial teórico, método da produção técnica, contexto do projeto, análise dos resultados e intervenção proposta e conclusão.

2. Referencial teórico

Não há um consenso sobre o surgimento dos estudos de redes. Alguns pesquisadores colocam como seu início na psicologia, nos trabalhos de J. L. Moreno em 1934, outros na antropologia, com os trabalhos dos autores ingleses John Barnes em 1954, Elizabeth Bott em 1957 e J. Clyde Mitchell em 1969 (Mizruchi, 2006). Outros ainda veem o surgimento dos estudos em redes relacionado à emergência da teoria sistêmica, que não considerava mais as organizações como sistemas abertos (Tureta, Rosa, & Ávila, 2006). Dentro da sociologia, a análise de redes é vista como pertencente à sociologia estrutural, sendo assim, irá atentar para os efeitos das relações sociais sobre o comportamento individual e grupal (Mizruchi, 2006).

A relação entre atores, sejam elas pessoas ou organizações, é ponto comum entre as definições de rede. Para Laumann, Galaskiewicz, & Marsden (1978) é o conjunto de nós, entre pessoas ou organizações, intermediados por um conjunto de relações sociais como amizades, relações de trabalho, transferência de fundos. Complementarmente, Tureta, Rosa, & Ávila (2006), integrando redes à teoria da ecologia organizacional, acrescenta a importância da ambiente dentro da rede, ou seja, não apenas das relações das pessoas que trabalham juntas, mas, das relações das pessoas com o ambiente externo e da própria empresa com este ambiente.

Para Granovetter (1973), as interligações entre as diversas redes é um elemento que promove a inovação e sua disseminação para diferentes grupos. Essa transmissão se dá por meio dos laços fracos, que são pessoas afastadas dos centros da uma determinada rede, mas que fazem ponte com outras redes, permitindo o trânsito de informações.

Centros em uma rede são aqueles atores que recebem mais indicações de estarem conectados com os demais atores da rede. Por outro lado, atores com poucas conexões com os demais do grupo estão na periferia da rede (Granovetter, 1973). Outra forma de centralidade de uma rede é a egocêntrica, neste caso, análise é feita por meio da identificação dos centros das redes, os egos, e as relações com suas conexões, os *alters* (Illenberger & Flötteröd, 2012).

Os conceitos de centralidade da rede e rede egocêntrica são semelhantes, no entanto, o termo centralidade se refere mais usualmente a rede completa de atores, enquanto que a egocêntrica é mais utilizada ao se considerar parte da rede (Marsden, 2002). Matematicamente, essas centralidades são calculadas com base nos algoritmos da rede baseados no valor de densidade das relações entre os nós (Russell, Meredith, Childs, Stein & Prine, 2014). A ideia é que a centralidade representa o centro no qual a rede gravita, a fim de se identificar um ator relevante nela. .

Outros conceitos que aparecem como próximos são o de redes e estrutura, sendo a estrutura entendida como o conjunto de relações recorrentes entre os membros da organização (Donaldson, 1999). Esta definição faz referência à estrutura interna de uma organização. Já o conceito de rede intraorganizacional, é o conjunto de relações formais e informais entre empresas ou unidades de negócio semiautônomas abaixo de uma mesma estrutura e política empresarial (Achrol & Kotler, 1999). Dentro dessa configuração, cada unidade trabalha em cooperação com as outras e possui certa liberdade para tomar suas decisões e alocar seus recursos (Khoja & Maranville, 2009).

Uma rede formal é o conjunto de relações construídas formalmente entre chefes e subordinados e a expectativa de relações entre pessoas, ou grupos, para realizar determinadas tarefas. Por sua vez, uma rede informal permite maior liberdade entre as interações entre os



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

atores e podem estar ou não relacionadas ao trabalho (Ibarra, 1993). Conforme Nelson & Vasconcellos (2007), a força dos laços vai ser definida, além da quantidade de interações, se o relacionamento se dá em um âmbito informal, além do formal. Deste modo, redes informais são mais utilizadas pelos gestores para trazer maior cooperação e união entre os colaboradores (Ibarra, 1993).

A identificação das redes formais e informais é importante para aumentar a *performance* de seus membros, conforme Soda & Zaheer (2012), cujo trabalho evidenciou que a complementaridade entre estas duas redes aumenta a performance de seus atores, bem como oferece possibilidades de redesenhos de processos e reestruturas organizacionais.

3. Metodologia

Este relato faz um estudo pontual e pretende identificar a rede formal e a informal das empresas do grupo, identificando as diferenças entre as redes e buscando laços que facilitem a integração, disseminação de informações e conhecimentos e implementação de inovações.

Para levantar essas informações com os membros da rede foi utilizado um questionário com escala likert, medindo a quantidade de comunicações acerca de questões relacionadas ao trabalho, para a rede formal, e não relacionadas ao trabalho, visando a rede informal. Foi pedido para os respondentes considerarem as comunicações feitas pessoalmente, telefone, email e redes sociais. Neste questionário os pontos da escala são: *Comunico-me até uma vez por mês; Comunico-me até quatro vezes por mês; Comunico-me até três vezes por semana; Comunico-me até duas vezes por dia; Comunico-me mais de três vezes ao dia*. Este questionário foi construído no site *Survey Monkey* e enviado aos colaboradores por email pela analista de recursos humanos e pelo Diretor de TI do grupo.

As quatro empresas estudadas possuem 58 funcionários e o intuito era que todos respondessem sobre o seu relacionamento com todos. No entanto, obteve-se 26 respostas para o questionário da rede formal, sendo 23 respostas válidas, pois em três questionários os respondentes não se identificaram. E 25 respostas para o questionário da rede informal, sendo apenas 20 respostas válidas, pois cinco não se identificaram.

Os dados dos questionários foram tratados utilizando o *software* Pajek e para a construção do mapa da rede utilizou-se o *VOS Viewer*. Tal escolha por dois *softwares* contribuiu para uma melhor apresentação dos resultados.

4. Contexto do Problema

4.1. Caracterização da Organização

Este relato técnico teve por objetivo estudar um grupo do setor de eventos que atua na região da Grande São Paulo, Campinas e, desde 2012, no Rio de Janeiro. O grupo tem 17 anos de idade e é composto por quatro empresas que atuam nos setores de fotografia e filmagem, formaturas, jogos universitários e eventos corporativos. Cada uma das quatro empresas possui um sócio e outro sócio que é comum a todas. Além das quatro empresas, o grupo possui uma *holding*, responsável por cuidar do administrativo-financeira, TI e Gestão de Pessoas.

O grupo possui aproximadamente 80 funcionários fixos, porém em sua operação conta com a colaboração de *freelancers*. Há um frequente trânsito de funcionários entre as empresas em momentos de picos. Por exemplo, em temporadas de jogos universitários, é comum produtores da Agência de Formatura trabalharem na produção dos jogos, e vice versa.

O grupo, na cidade de São Paulo, divide sua sede em dois imóveis situados a poucos quarteirões um do outro, sendo que uma mesma empresa pode possuir equipes nas duas sedes. Como um dos benefícios, a empresa oferece almoço para todos os funcionários em uma das sedes, fazendo que, pelo menos uma vez ao dia, os funcionários se encontrem. Por outro lado,



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

durante as temporadas – períodos nos quais cada empresa tem seu pico de operação – é comum grande parte da equipe ficar fora do escritório realizando esses eventos.

4.2. Caracterização do projeto/problema analisado

Por fazer parte de um grupo, é esperado uma boa interação entre as empresa. Ademais, como os negócios são semelhantes é esperada uma colaboração entre as empresas em determinados momentos ao longo do ano. Entretanto, essa interface pode ser melhorada, pois, é uma preocupação dos sócios que os papéis não estejam claros, nem os limites de cada empresa. Deste modo, o objetivo deste trabalho foi o de propor a análise de redes como uma ferramenta gerencial para mapear a rede composta pelo grupo e identificar pontos de melhoria na estrutura da organização.

Tal estudo é importante para a empresa, pois permitirá uma atuação mais sinérgica do grupo, resultando uma maior economia com gastos com terceiros. Além disso, este estudo se propôs mapear os caminhos para implementar mudanças e inovações no grupo, uma vez que o grupo se caracteriza pela criatividade e busca da inovação nos eventos oferecidos.

5. Análise dos Resultados e Intervenção Proposta

A partir das respostas dos questionários, foi possível montar o mapa com a rede formal da empresa. Porém, antes de analisá-lo, é preciso atentar para o Quadro 1, onde consta os códigos dos rótulos presentes nos mapas. O rótulo é composto pela função desempenhada, um numeral para diferenciação entre os indivíduos e a empresa a qual pertence.

Quadro 1: Rótulo do Mapa

Funções				Empresa	
Anl	Analista	Eve	Eventos	Hd	Holding
Ass	Assistente	Log	Logística	Un	Eventos Universitários
Atd	Atendimento	Plan	Planejamento	Ft	Fotografia
Com	Comercial	Prd	Produção	Ag	Agência de Formaturas
Coz	Cozinheira	Recp	Recepção		
Cri	Criação	RH	Recursos Humanos		
Dir	Diretor	Sergr	Serviços Gerais		
L	Líder				

Fonte: Elaborado pelos autores

A Figura 1 apresenta o mapa formado pela rede formal das empresas. Nele o tamanho dos círculos indica a quantidade de ligações e a posição indica a distância entre os indivíduos. Ou seja, indivíduos mais distantes no mapa possuem uma relação formal mais distante também. Por último, cada cor representa um *cluster*, deste modo temos oito presentes no mapa (Van Eck & Waltman, 2010).

Na Figura 1, percebe-se que os *clusters* não contém, necessariamente, apenas pessoas de uma mesma função da empresa. Por exemplo, é comum ter analistas financeiros ligados aos *clusters* não relacionados a *Holding*, mas a empresa para a qual eles realizam os apontamentos. Deste modo, neste caso, nota-se um maior foco na função do que a estrutura. Segundo Granovetter (1973), estes indivíduos são importantes para disseminarem regras e processos ao longo da empresa, pois cumprem uma função de ponte entre o administrativo-financeiro e o restante da empresa. Há ainda outra ponte formada pelos produtores.

Chama atenção a presença do Diretor da empresa de Eventos Universitários em uma posição mais periférica e em um *cluster* formado apenas por pessoas da criação e *marketing* da Holding. Era esperado uma aproximação maior com sua equipe, no entanto, estes formam um *cluster* só deles, próximo dos produtores e planejamento da agência de formaturas.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

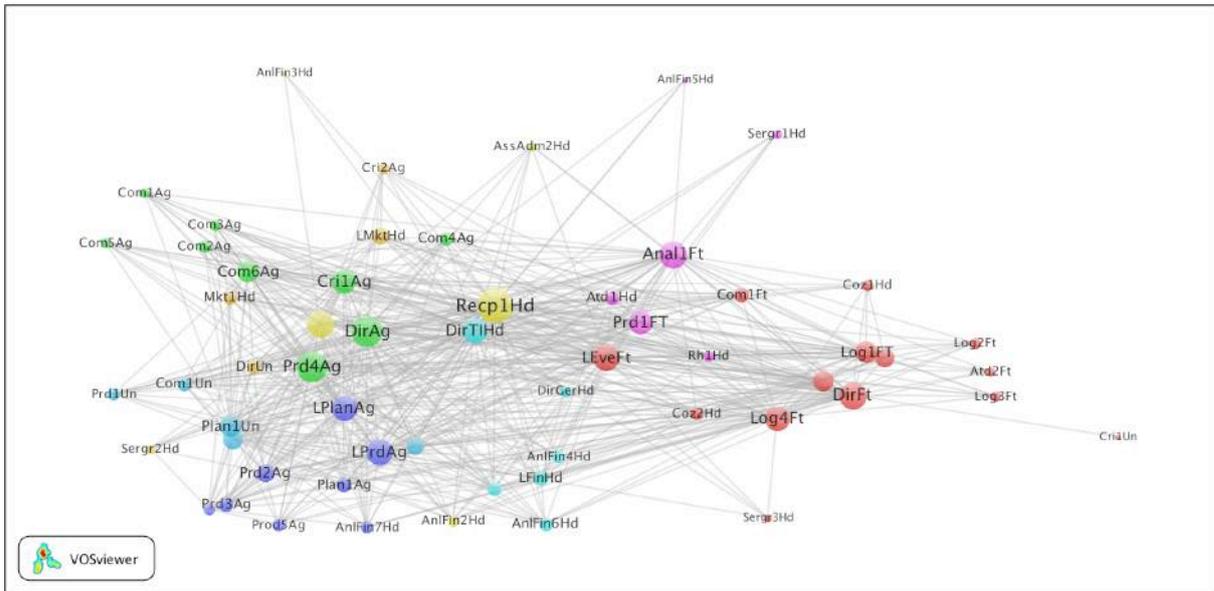


Figura 1. Mapa da rede formal

Fonte: Elaborado pelos autores. Representação gráfica com *VOS Viewer*

O diretor da empresa de fotografias também se apresenta em posição periférica, porém, ele atua como um centro da rede formada pela sua empresa. Tal posição central legitima sua posição de líder e fortalece seu poder sobre os demais atores (Grofman & Owen, 1982). Além disso, facilita a implementação de informações, regras e normas para o grupo (Freeman, 1978). De certo modo, a afirmação destes autores nos ajuda a entender a posição central, entre os diretores, do diretor geral da *Holding*, o principal acionista do grupo.

Na posição central do mapa encontram-se a recepcionista e o diretor de TI. A posição da recepcionista justifica-se, pois ela é o elo entre as duas sedes, além de cuidar dos envios e recebimentos de documentos e materiais. A posição central ocupada pelo diretor de TI, por sua vez, justifica-se devido a sua posição de gerenciar os processos pelas empresas do grupo, não apenas os relacionados a TI, deste modo, estes processos o conecta a toda empresa.

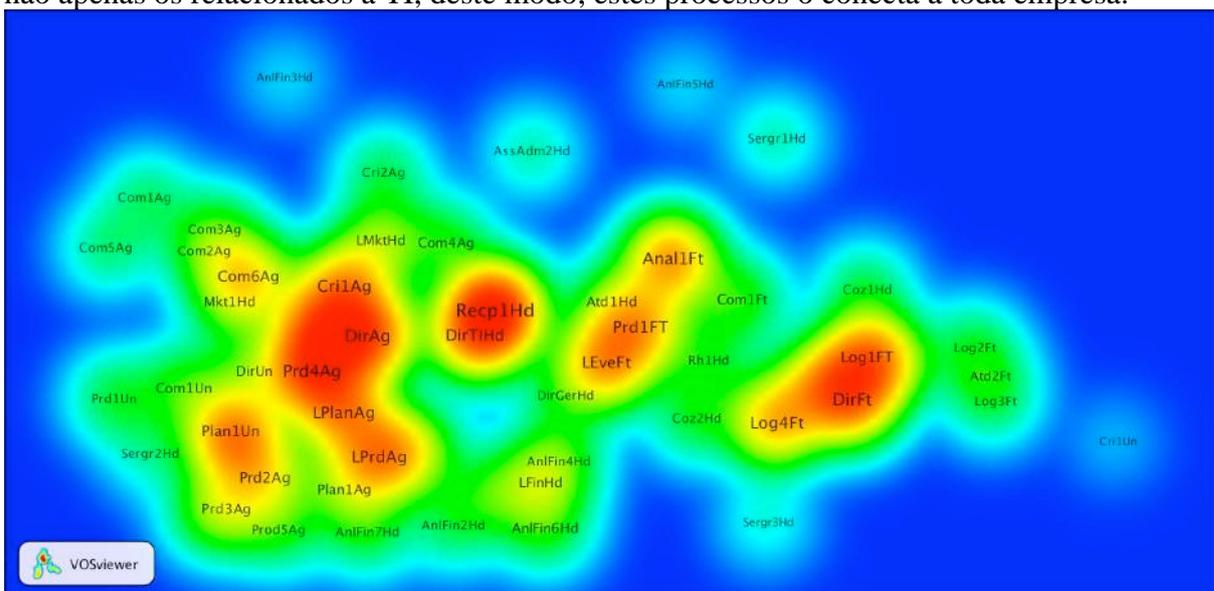


Figura 2. Densidade do Mapa da rede formal

Fonte: Elaborado pelos autores. Representação gráfica com *VOS Viewer*



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Outro ponto a ressaltar é a presença de pontos muito periféricos. Tais pontos ficam ainda mais evidentes na Figura 2, que analisa a densidade da rede. Como pode-se perceber, há pontos que estão praticamente isolados dos demais. Não significa que não tenham laços, mas possuem poucos e estes são fracos. É preciso avaliar se falta integrar essas pessoas ao grupo, ou se sua função está muito isolada ou está sendo relevante. Inclusive, em conversa com o diretor de TI foi levantada a questão de haverem muitos analistas financeiros, isso se confirma pelo mapa, pois três destes cinco pontos são ligados às funções administrativo-financeiras.

O mapa da rede informal apresenta duas principais diferenças em relação à rede formal, os laços informais não são tão fortes quando os da rede formais, isso decorre por haverem menor quantidade de contatos entre as pessoas e também por se relacionarem com número menor de pessoas do que na rede formal. Gráficamente isto fica evidenciado pelo maior distanciamento entre os pontos observados na Figura 3 em relação a Figura 1 e pela menor densidade da rede presente na Figura 4 em relação a Figura 2. A segunda diferença é que há menos *clusters* na rede informal, seis contra oito na rede formal. Aparentemente, apesar da menor força, os *clusters* estão mais coesos, tanto que Figura 4 verifica-se apenas um ponto isolado na rede.

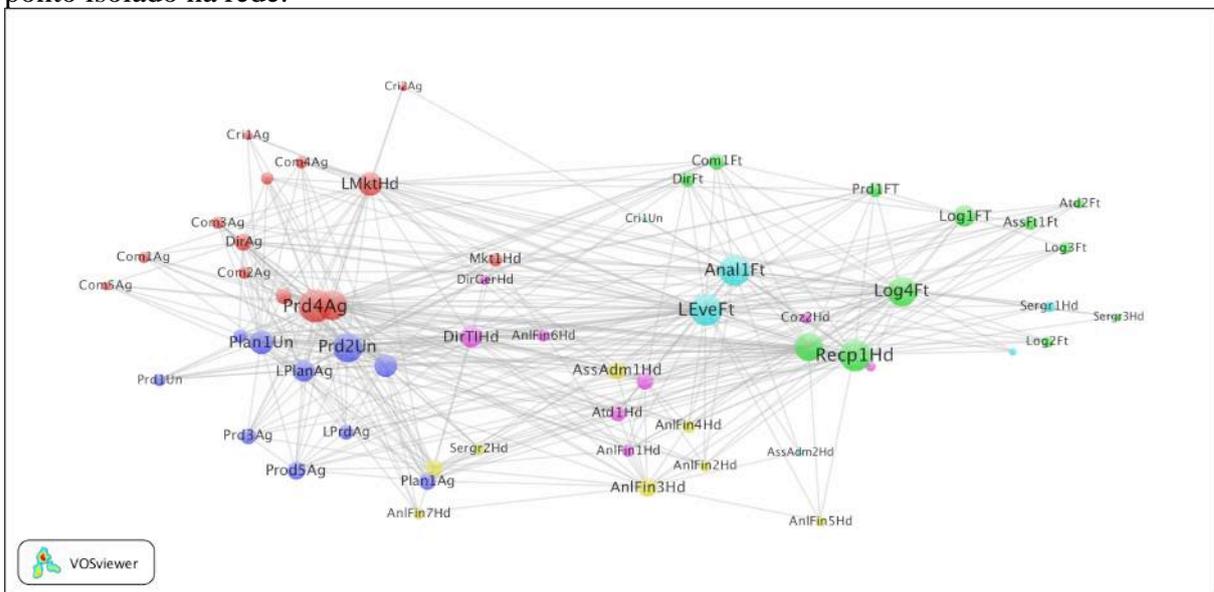


Figura 3. Mapa da rede informal

Fonte: Elaborado pelos autores. Representação gráfica com *VOS Viewer*

Comparando o mapa da Figura 1 com a Figura 3 percebe-se que os analistas financeiros que eram pontes na rede formal, informalmente relacionam-se melhor entre si, com um *cluster* bem delimitado da equipe administrativo-financeira. Inclusive, na rede informal, percebe-se poucas pontes. Por outro lado, percebe-se uma maior integração entre a empresa de eventos universitários com a agência de formaturas. Havendo, de certo modo, um centro compartilhado destes dois *clusters*. Em conversa com o líder de *marketing* da *Holding*, foi mencionado que os quatro indivíduos que ocupam esta posição central, exercem muitas vezes a função do porta vozes do grupo em momento de descontentamento.

Outro ponto que chama atenção é que nenhum diretor se apresenta como centro na rede informal, a maioria se apresenta em posições periféricas e com poucas ligações como pode ser visto na Figura 3 e Figura 4. Inclusive, o diretor da unidade de eventos universitários, nem aparece nos dois mapas, porém está presente, próximo ao Plan1Un.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

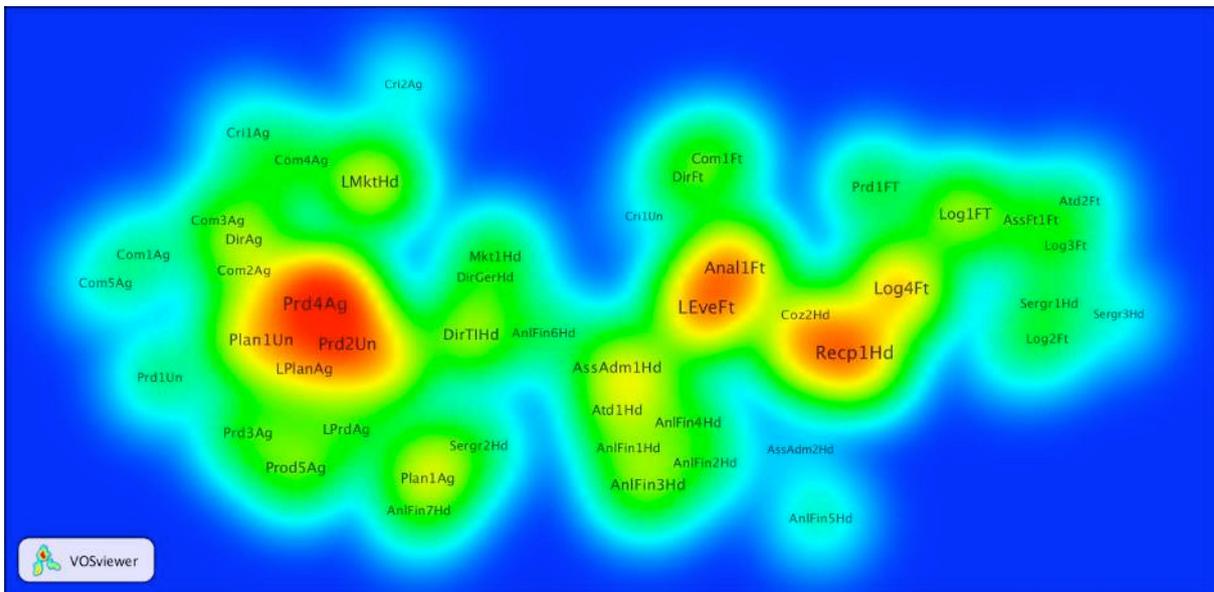


Figura 4. Densidade do Mapa da rede informal

Fonte: Elaborado pelos autores. Representação gráfica com *VOS Viewer*

A principal diferença evidenciada nos quatro mapas é que a rede formal se apresenta mais próxima e mais integrada que rede informal. Entretanto, a rede informal apresenta limites mais delimitados.

6. Conclusão

O objetivo deste trabalho foi propor a análise de redes como uma ferramenta gerencial para mapear a rede composta pelo grupo e identificar pontos de melhoria na estrutura da organização.

Foi percebido que a empresa já possui um alto grau de integração entre as empresas no âmbito formal, porém não se encontra de forma tão integrada nas suas relações informais. Deste modo a primeira sugestão seria de aumentar a integração nas relações informais, isto poderia ser feito aproximando os quatro centros da rede informal, uma vez que os *clusters* estão bem claros. Esta sugestão poderá aproximar a integração entre os membros do grupo. O mapa formal também apresentou oportunidades na identificação de atores na posição de pontes entre áreas como produtores e, principalmente analistas financeiros. Ademais, possibilita aos diretores analisarem se a estrutura da empresa aproxima-se da esperada por eles e vai ao encontro dos objetivos estratégicos do grupo. Por meio dessa análise, é possível ajustar a estrutura para que esta se adeque a novas estratégias.

Com base na rede informal, sugere-se uma maior aproximação dos diretores de suas empresas, suas posições no mapa apresentaram-se um tanto distante do grupo. Tal complementaridade entre as redes formais e informais tende a melhorar a *performance* do grupo (Soda & Zaheer, 2012).

Este trabalho tem como contribuição a apresentação da análise de redes e construção de mapas destas redes como uma ferramenta gerencial. Esta análise apresenta diversas potencialidades para identificar o fluxo de comunicações e processos dentro da organização, de atores que podem catalisar a implementação de mudanças e departamentos e pessoas que não se integram muito a estrutura da empresa.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

7. Referências

- Achrol, R. S., & Kotler, P. (1999). Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, 63, 146–163. doi:10.2307/1252108
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo Para Elaboração De Relatos De Produção Técnica. *Revista de Gestão E Projetos*, 3(2), 294–307. doi:10.5585/gep.v3i2.121
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6), 991–1013. doi:10.1016/S0149-2063(03)00087-4
- Donaldson, L. (1999). Teoria da Contingência Estrutural. In *Handbook de estudos organizacionais*, 1, (pp. 105–133). Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Teoria+da+Contingência+Estrutural#0>
- Freeman, L. C. (1978). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215–239. doi:10.1016/0378-8733(78)90021-7
- Fundação Getulio Vargas, & Ministério do Turismo. (2014). *Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo*. Retrieved from <http://www.abeoc.org.br/wp-content/uploads/2014/05/PesquisaAnualde-ConjunturaEcon%C3%B4micoTurismo2014.pdf>
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2776392?seq=2&cookieSet=1>
- Grofman, B., & Owen, G. (1982). A game theoretic approach to measuring degree of centrality in social networks. *Social Networks*, 4(3), 213–224. doi:10.1016/0378-8733(82)90022-3
- Ibarra, H. (1993). Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. *The Academy of Management Review*, 18(1), 56–87. doi:10.2307/258823
- Illenberger, J., & Flötteröd, G. (2012). Estimating network properties from snowball sampled data. *Social Networks*, 34(4), 701–711. doi:10.1016/j.socnet.2012.09.001
- Instituto Alatur. (2012). *Estudos de Eventos*. Retrieved from <http://issuu.com/alatur/docs/estudoeventos?e=5379291/2602140>
- International Congress and Convention Association. (2013). *A Modern History of International Association Meetings 1963-2012*.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Khoja, F., & Maranville, S. (2009). The power of intrafirm networks. *Academy of Strategic Management ...*, 8, 51–71. Retrieved from <http://www.alliedacademies.org/Publications/Papers/ASMJ Vol 8 2009 p 51-70.pdf>
- Laumann, E. O., Galaskiewicz, J., & Marsden, P. V. (1978). Community Structure as Interorganizational Linkages. *Annual Review of Sociology*. doi:10.1146/annurev.so.04.080178.002323
- Marsden, P. V. (2002). Egocentric and sociocentric measures of network centrality. *Social Networks*, 24(4), 407–422. doi:10.1016/S0378-8733(02)00016-3
- Mizruchi, M. S. (2006). Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *Revista de Administração de Empresas*, 46(3), 72–86. doi:10.1590/S0034-75902006000300013
- Nelson, R. E., & Vasconcellos, E. P. G. de. (2007). O Ambiente e o Papo: Comparações Internacionais e Tipologia das Redes Verbais nas Organizações. *REGE Revista de Gestão*, 14(Especial), 93–107. Retrieved from <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36584/0>
- Pessoa, M. A., & Tarsitano, P. (2012). Eventos: Momentos pensados, desenhados e projetados para a comunicação e o relacionamento humano. *Revista Hospitalidade*, 9(2), 199–217. Retrieved from <http://www.rev Hosp.org/ojs/index.php/hospitalidade/article/view/478>
- Reinholt, M., Pedersen, T., & Foss, N. J. (2011). Why a Central Network Position Isn't Enough: The Role of Motivation and Ability for Knowledge Sharing in Employee Networks. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1277–1297. doi:10.5465/amj.2009.0007
- Soda, G., & Zaheer, A. (2012). A network perspective on organizational architecture: performance effects of the interplay of formal and informal organization. *Strategic Management Journal*, 33(6), 751–771. doi:10.1002/smj.1966
- Tureta, C., Rosa, A. R., & Ávila, S. C. (2006). Da Teoria Sistêmica ao Conceito de Redes Interorganizacionais: Um Estudo Exploratório da Teoria das Organizações. *Revista de Administração Da Unimep*, 4(1), 1–16. Retrieved from <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/viewArticle/230>
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538. doi:10.1007/s11192-009-0146-3