



REDES SOCIAIS: AS PREMISSAS DA INDUÇÃO E DA TUTELA

Ronaldo Raemy Rangel*

Doutor em Economia pela Universidade Estadual de Campinas, Brasil

Fundação Getúlio Vargas-RJ, Brasil

rrrangel@fgvmail.br

Fabiana Pereira Pinheiro

Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Fundação Getúlio Vargas-RJ, Brasil

fpp@fgvmail.br

RESUMO

O artigo pretende caracterizar Redes Sociais Induzidas pelo princípio da Tutela, sua formação, dificuldades de governança e o papel que deve ser desempenhado pela organização indutora visando atingir aos objetivos inicialmente propostos quando de sua constituição. Para tanto, apresenta os conceitos teóricos que fundamentam a tipologia destas Redes tais como, centralidade, autonomia estrutural, densidade e funcionalidade para demonstrar as possíveis tensões que se estabelecem em seu interior e analisar os principais aspectos que garantiriam sua eficácia de atuação.

Palavras Chave: Redes sociais; Redes induzidas; Tutela; Governança em redes sociais.

*Autor para correspondência / Author for correspondence / Autor para la correspondencia: Praia de Botafogo, 190 - 2º Andar - Botafogo, CEP: 22250.900 – Rio de Janeiro – RJ Tel.: (21) 3799-5938

Data do recebimento do artigo (received): 08/Out./2014

Data do aceite de publicação (accepted): 22/Dez./2014

Desk Review

Double BlindReview

NETWORKS: THE PREMISE OF THE INDUCTION AND THE GUARDIANSHIP

ABSTRACT

The article aims to characterize social networks induced by the guardianship principle, its composition, governance issues and the role that must be played by inducing organization order at achieving the objectives initially proposed when its constitution. However presents the theoretical concepts that underlie the typology of these networks such as centrality, structural autonomy, density and functionality to demonstrate the possible tensions that are established within and analyzing main aspects that would ensure its effectiveness of operation.

Keywords: Social networks; Induced networks; Guardianship; Governance into the social networks

REDES SOCIALES: LOS SUPUESTOS DE LA INDUCCIÓN Y LA TUTELA

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo caracterizar las redes sociales inducidas por el principio de la tutela, su formación, los problemas de gobernabilidad y el papel que debe desempeñar la organización de inducción con el fin de lograr los objetivos inicialmente propuestos cuando de su constitución. Presenta los conceptos teóricos que subyacen a la tipología de estas redes como centralidad, autonomía estructural, densidad y funcionalidad para demostrar las posibles tensiones que se establecen dentro de ellas y analizar los principales aspectos que garanticen su funcionamiento eficaz.

Palabras clave: Redes sociales; Redes inducidas; Tutela; Gobernanza en las redes sociales.

INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta uma reflexão sobre o papel das redes sociais na economia e na sociedade atuais e aborda os diversos autores que vêm se debruçando sobre o tema redes sociais, desenvolvendo pesquisas e estudos diversos. Para tanto, inicia-se com uma breve contextualização do tema na esfera do mundo atual e da utilização das redes sociais como apoio para a iniciativa privada ou pública. Logo após faz-se a conceituação de Redes induzidas e correlaciona os atributos constituintes de sua dimensão, como os graus de densidade, centralidade e autonomia estrutural. Continuando a abordagem de redes induzidas, buscou-se associar o conceito de tutela e suas implicações para a manutenção dos objetivos coletivos das redes induzidas. Finalizando, o artigo aborda o grande desafio das redes induzidas e tuteladas em adotar altos padrões de governança para a manutenção dos objetivos coletivos em face à existência de indutores e tutores.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Sabe-se, a priori, que o estudo das redes sociais está relacionado, diretamente, aos padrões de sociabilidade presentes em um dado contexto e que as diferentes dimensões das redes são influenciadas por diversas dinâmicas sociais. Assim, para os objetivos aqui propostos, utilizou-se como referencial teórico a Teoria de Redes Sociais, muito embora Barnes (1972) afirme que não existe uma teoria específica para as redes sociais, já que, segundo ele, as estruturas das redes se aplicam a qualquer campo teórico. Desta forma, a despeito de contra-argumentos e ou críticas existentes às formulações teóricas sobre redes sociais, buscou-se, por meio da revisão sistemática da literatura existente, determinar as principais abordagens sobre o tema.

A revisão sistemática é uma técnica qualitativa que se vale do levantamento dos trabalhos relevantes sobre um tema para identificar, selecionar e avaliar criticamente tais trabalhos, transformando as conclusões, ou teses individuais por eles levantadas, em uma única conclusão ou em uma única tese argumentativa. Trata-se, portanto, de um método cuja finalidade básica é a sistematização das ideias e argumentos.

Os trabalhos relevantes necessários à revisão sistemática foram identificados pelo número de citações encontradas em dissertações de mestrado sobre o tema e apresentadas, preferencialmente, por meio de textos apresentados em Encontros Nacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Tal escolha se deveu à credibilidade da entidade, tendo sido facilitada pelo fato de que o banco de dados da ANPAD é organizado, atualizado e todos os trabalhos estão disponíveis em formato digital, com condições sistemáticas de busca.

Tal pesquisa identificou três abordagens sobre redes: a metafórica, que busca definições conceituais, a analítica, que se concentra nas metodologias, e a tecnológica, que está focada na

investigação sobre redes de conexões. Partindo da premissa de que tais abordagens não são excludentes, entendeu-se ser possível construir elementos suficientes para o esforço pretendido.

AS ORGANIZAÇÕES E A FORMAÇÃO DE REDES SOCIAIS

Nos anos recentes, diversos estudiosos vêm se esforçando na análise e interpretação das Redes Sociais, visto sua relevância frente ao esgotamento das relações sociais de produção típicas da regulação do *Welfare State* o que, acelerado pela Globalização e pelos avanços na Tecnologia da Informação, os quais atuam como forças de ação primária que impactam o ambiente organizacional, social e político, passam a exigir o desenvolvimento de novas habilidades e a busca permanente de novas bases de cooperação.

Não sem motivo, a compreensão sobre a atuação das Redes passou a ser adotada como ferramenta de auxílio para a tomada de decisão gerencial e estratégica, já que, mesmo que implicitamente, as Redes Sociais, inegavelmente, vêm aumentando sua legitimidade no espaço público e ampliando sua capacidade de intervenção política, ora atuando como fiscal da coisa pública, ora como demandante de programas governamentais na área social, ora buscando junto à iniciativa privada compensações pelas externalidades negativas que esta provoca no que se refere à degradação ambiental, aos riscos incidentes sob as práticas tradicionais de produção de sustento local, à memória cultural de populações etc. Tal atitude, sem dúvida, transforma as Redes em vetores privilegiados da organização social e mesmo do desenvolvimento econômico-social.

Neste sentido, mesmo a esfera estatal – notadamente em países como o Brasil – que nas últimas décadas se viu forçada a assumir propostas de ação determinadas pelo Consenso de Washington, após a remoção eleitoral de tais políticas de cunho neoliberal, promoveram ajustes de em sua atuação, adotando um novo paradigma o qual se pode chamar de *Estado logístico*, cujo papel é o de apoiar e organizar o mercado interno e promover a distribuição de renda. Para tanto, percebe as instâncias populares como uma representação legítima e transfere a elas responsabilidades decisórias sobre as quais o próprio Estado tem limitações para atuar.

De fato, o Estado que emerge mínimo e restrito em termos de alcance, como consequência do fracasso da implementação dos ditames do Consenso de Washington, se vale do Terceiro Setor e das Redes Sociais para suprir suas limitações de atuação, sendo certo que:

(...) o Estado logístico não se exime de ir onde o mercado é frágil, ou em espaços sociais onde sua ação é restrita. Em tais situações, se faz presente pela mediação dos interesses entre os atores, valendo-se do apoio de ONGs, OSCIPs, sindicatos e outras instituições intermediárias da sociedade civil (...) (Rangel, 2002 p. 38).

Assim, pode-se afirmar que, em várias ocasiões, o Estado se apoia em Redes formais ou informais – provendo informação e permitindo o acesso a recursos – para lidar com problemas decorrentes de uma sociedade cada vez mais complexa.

Por outro lado, no âmbito do setor privado, as empresas usualmente se veem forçadas a levar em consideração as consequências de suas ações (ou suas externalidades) sobre grupos de indivíduos e comunidades, sendo também certo que a existência dos chamados *stakeholders*, ou *partes interessadas*, exige que as organizações elaborem escolhas quanto ao uso de seus recursos e quanto ao seu planejamento, levando em consideração as consequências de suas ações sobre estes grupos.

Ao recordar a teoria de Freeman sobre os *stakeholders* (a despeito de contra-argumentos e ou críticas existentes às suas formulações), vê-se que não há como não aceitar a influência que é exercida por tais atores sobre as estratégias organizacionais, sendo, portanto, fundamental identificar suas expectativas e como estas expectativas podem ser atendidas. (Freeman, 1984)

Para Freeman, os *stakeholders* são caracterizados como todo grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela empresa ao realizar os seus objetivos. Complementarmente, outros autores, como Donaldson e Preston, apresentam os *stakeholders* como sendo *grupos com interesses legítimos nos procedimentos e atividades corporativas* (Donaldson & Preston, 1995).

De fato, as Redes, independente de seu formato ou motivação, atuam como *stakeholder* que confrontam as estratégias organizacionais, já que existem processos de repercussão social embutidos nas ações adotadas pelas organizações que afetam as redes e seus membros. Deste modo, diversas empresas buscam encontrar estratégias corporativas que compatibilizem à geração simultânea de valor para a empresa e contribuições efetivas para indivíduos e grupos de indivíduos, organizados ou não em Rede.

Para além disto, observa-se que diversas empresas, ampliando sua política de Responsabilidade Social, vêm apoiando, ou mesmo induzindo, a constituição de Redes com o objetivo, lícito por certo, de operar em condições socialmente desejáveis no ambiente que lhe é específico, sendo que autores como Bowditch e Buono atestam que tal ambiente específico (ou direto) contém “públicos relevantes externos” (Bowditch & Buono, 1992) que, por óbvio, serão os primeiros convidados a compor a Rede que se pretende induzir.

Assim, tanto para as empresas quanto para o poder público, a indução de Redes Sociais pode gerar múltiplos valores e vantagens estratégicas, mitigando tensões, criando formas de cooperação e, mesmo, utilizando-as para identificar tendências. Deste modo, o tema Redes Sociais, gradativamente, deixa de ser mera preocupação dos estudos da Teoria das Organizações e passa a representar uma prática cada vez mais adotada por estas instituições, chegando a influenciar, de forma relevante, diversas de suas atividades e funções.

Metodologicamente, as Redes podem ser diferenciadas como informais e formais (Pakman, 1995). Do mesmo modo, pode-se nelas identificar tipologias distintas como: *autônoma*, *tutelada* e *subordinada*, sendo que uma **rede tutelada** seria aquela no âmbito da qual os entes têm autonomia relativa, já que se articulam sob a égide de uma organização que os mobiliza e modela o objetivo comum que os aproxima (Minhoto & Martins, 2001).

Em termos de seus elementos constitutivos, as Redes Sociais formais são aquelas criadas por instituições públicas ou privadas, organizadas para fins assistencialistas, cooperativista ou para suprir, ou complementar, determinados serviços essenciais. Neste sentido, e em grande medida, uma rede formal assume as características de rede tutelada, segundo a já apresentada tipologia proposta no texto de Minhoto e Martins.

Contudo, uma Rede pode assumir a tipologia de tutelada pela mera apropriação por parte de organizações públicas ou privadas de Redes já existentes ou pela indução de sua formação. Sendo claro que a indução de Redes Sociais somente se viabiliza em ambientes de cooperação sobre práticas quanto a temas específicos.

Foi Etienne Wenger quem cunhou o termo comunidades de prática, o qual define como sendo “formadas por pessoas que se envolvem em um processo de aprendizado coletivo em um domínio compartilhado” (Recuperado em 13 junho, 2014, de www.ewenger.com). Nesse sentido, pode-se aceitar que, idealmente, as redes induzidas deveriam ser criadas como comunidades práticas, reduzindo, assim, o *grau de centralidade* e estabelecendo as condições para a *autonomia estrutural*, pois na concepção de Wenger:

(...) members engage in joint activities and discussions, help each other, and share information. They build relationships that enable them to learn from each other ... the community develops a shared repertoire of resources: experiences, stories, tools, ways of addressing recurring problems—in short a shared practice. This takes time and sustained interaction. (Recuperado em 13 junho, 2014, de www.ewenger.com)

É importante lembrar que o conceito de centralidade faz referência à posição de um ator ou de um grupo de atores na Rede. Supõe-se que um ator é central quando a partir dele se pode atingir, com certa facilidade, os demais atores da Rede. Existem várias maneiras de se determinar a centralidade, sendo inclusive que há parâmetros para se estabelecer medidas de centralidade (Kiss & Bichler, 2008).

Por outro lado, a autonomia estrutural pode ser conceituada como o grau de independência de um ator para se comunicar com os demais membros que compõe a Rede (Sacomano, 2004). Assim, se na centralidade o ator central possui uma posição privilegiada, na autonomia estrutural há interação entre os atores, possibilitando a todos os seus membros privilégios idênticos.

Note-se que de pouco vale induzir uma Rede que não possua *densidade*, sem o que o compartilhamento de expectativas será mínimo. O conceito de densidade pode ser entendido por meio do número efetivo de ligações dentro da rede, sendo que no momento em que as relações envolvendo os membros da Rede tornam-se mais densas, o grau de similaridade comportamental ao longo da Rede eleva-se e propicia o aumento do grau de compartilhamento de expectativas (Peci, 1999).

Contudo, diversos autores afirmam que, independente do grau de centralidade e da existência de elevada autonomia estrutural e densidade em uma Rede, em situações específicas ou

particulares alguns atores que a compõe podem obter maior vantagem que outros. Isto se deve à existência, eventual, dos chamados *buracos estruturais*, ou seja, da ausência de conexão entre dois atores na Rede. Nestes termos, um ator se aproveita dos buracos estruturais em relação aos atores com os quais está conectado, mas que não se relacionam entre si, muito embora se relacionem com ele (Gnyawali & Madhavan, 2001). Sendo assim e vez que o ator que tutela e induz a Rede certamente possui maior grau de relacionamento com os demais atores do que qualquer outro, ao menos em tese, tende a concentrar mais poder que os demais.

Nos termos apresentados, conclui-se que uma Rede induzida necessariamente terá o caráter de rede formal, já que será composta por grupos inter-relacionados de instituições, indivíduos ou organizações independentes, porém estabelecidos sob um desenho específico. Isso implica, inclusive, que indivíduos que pertençam a Redes sociais já estabelecidas podem representar suas organizações na Rede formal induzida.

REDES INDUZIDAS E TUTELADAS

Em paralelo, a Rede Induzida será uma Rede Tutelada, vez que a organização que a induz, ao menos nos momentos iniciais de sua construção, se valendo de buracos estruturais, buscará incutir uma visão comum, objetivos explícitos e mesmo um conjunto de regulamentos e de atividades a serem desenvolvidas. Sendo que, quanto mais densidade houver na rede, mais *ligações* existirão, dificultando assim a coordenação compartilhada e as ações conjuntas, levando à tendência do fenômeno da *centralidade*, que neste caso estará localizada (ou centralmente expressa) pela própria tutela empreendida pela empresa indutora.

Note-se que a elevação do grau de centralidade é um risco, por tratar-se de uma tendência em redes induzidas, dado que a motivação e os interesses dos membros da Rede variam, assim como também não são homogêneas a disposição e a disponibilidade para contribuir, assim como, as contribuições recebidas possuirão relevância díspares.

Em outras palavras, as Redes induzidas são constituídas por ambientes institucionais ou organizacionais nos quais a sociabilidade (que reduziria a propensão à centralidade) não é fator preponderante. O conceito sociabilidade corresponde à tendência dos indivíduos se associarem e criarem vínculos com pessoas com condições semelhantes às suas. O prof. Eduardo Marques, em sua tese de Livre Docência apresentada na USP (Marques, 2007) atesta que a sociabilidade deve estimular a homofilia, ou seja, a propriedade de pessoas com atributos comuns terem maior probabilidade de criar e manter vínculos. Entretanto, é certo que as Redes induzidas por organizações (públicas ou empresariais) dados seus propósitos e objetivos vão, necessariamente, estabelecer padrões de contatos de menor homofilia e maior heterogeneidade.

Não resta dúvida, então, que a eficácia de uma Rede induzida e tutelada, no sentido de alcançar os objetivos inicialmente propostos quando de sua constituição, dependerá em grande

medida na habilidade de seus integrantes (principalmente da organização indutora) para encontrar um modelo de governança capaz de cobrir os buracos estruturais e de reverter a citada tendência à centralidade.

Em verdade, ao tentar induzir a constituição de uma Rede, a organização indutora (pública ou privada) deve ter claro que sua estrutura pode ser simples ou intrincada, mas sua dinâmica, sempre e necessariamente, será complexa. Ademais, devem ter certo que não estará livre das relações de poder, pois os atores da Rede, de um modo ou de outro, buscarão ampliar o conhecimento sobre os problemas a ela inerente e gerar mudanças do contexto no qual está inserida.

Ainda que intuitivamente sabe-se ser essencial para o sucesso da Rede formal a capacidade de os atores estarem envolvidos enquanto permanecem independentes. Isto é uma vantagem para os participantes porque podem fazer parte da Rede mantendo como prioritários os interesses de outros grupos ou Redes das quais participam. Assim, a Rede formal induzida não ameaçará os princípios das outras organizações ou estruturas das quais os atores tradicionalmente participam ou se originam. Entretanto, esta independência também significa que as decisões tomadas em conjunto pelos participantes da Rede não são obrigatórias a menos que sejam feitas por meio de acordos majoritários.

Dito de outra forma, a governança, ou seja, a interação entre planejamento e participação numa Rede não é um processo de fácil condução, pois como se sabe as Redes possuem relações menos hierárquicas que outros tipos de organizações e por seus altos níveis de densidade ao mesmo tempo em que influenciam, são influenciadas por seu contexto.

O DESAFIO DA GOVERNANÇA E COLETIVIDADE NAS REDES INDUZIDAS E TUTELADAS

Pode-se aceitar que um dos principais desafios de uma Rede é definir sua governança. Sabe-se que desde a década de 1960 diversos autores se dedicaram a estudar aspectos relativos a governança nas empresas. Sabemos, também, que estes estudos foram alicerçados em teorias já existentes, tais como a Teoria da Firma, o Teoria dos Custos de Transação, etc., mas talvez o argumento teórico que mais facilmente explique a imperiosidade de uma boa governança resida na Teoria do Agente.

A Teoria do Agente, simplificada, é entendida como um contrato em que uma das partes (chamada de o principal) engaja a outra parte (o agente) para desempenhar algum serviço em seu nome, e que envolve uma delegação de autoridade para o agente (McManus, 1975). Alargando a definição Posner (2000) ressalta que é um relacionamento, no qual um indivíduo, o principal, é beneficiado quando outro indivíduo (o agente) executa uma tarefa para o primeiro com empenho.

Ocorre, como explicita a teoria, que não existe uma boa razão para acreditar que os agentes não agirão na defesa do melhor interesse do principal, já que, por exemplo, há uma assimetria de informações na relação, de modo que o agente detém informações mais relevantes do que o

principal, e pode atuar com o que os autores chamam de “seleção adversa”, ou seja, priorizando seus próprios interesses em detrimento aos do principal.

No âmbito da empresa, o problema pode ser minimizado, por exemplo, pelo estabelecimento de diversos tipos de contrato, por meio de mecanismos de incentivos econômicos para o agente, etc. Ocorre que nenhum desses artifícios pode ser implementado numa rede, vez que os custos do seu monitoramento seriam extremamente altos e, portanto, para os seus membros.

As Redes induzidas, tal qual outra qualquer, enfrentam o desafio da governança que deve estar relacionada à percepção de que Redes atuam de acordo com lógicas, valores e normas de conduta próprias, ao mesmo tempo em que desejam conciliar ações visando alcançar um objetivo comum. Nestes termos, torna-se necessário que se pactue a confiança e o comprometimento de seus integrantes, bem como que se constituam estruturas que minimizem a possibilidade de comportamento oportunista ou fundado exclusivamente na racionalidade individual. Deste modo, no limite, uma Rede pode ser entendida como o próprio modelo de governança (Rhodes, 1986), sendo uma alternativa para administrar políticas, projetos e implicações complexas que envolvem multiplicidade de atores interessados - estejam eles fixos no local ou não -, e demandem benefícios econômicos ou apenas participação cidadã, pois:

As redes, como outras formas estruturais, resultam de pressões ambientais e da ação humana, e podem ser formas de transformação da realidade organizacional e social – deslocando o poder do centro para a periferia e recolocando a dimensão política como dimensão central – e também formas de reproduzir a ordem estabelecida, dando ares de modernidade, de flexibilidade, de eficiência, de justificação técnica para interesses de grupos nas disputas de poder. (Lopes & Baldi, 2009, p. 1029)

Pelo exposto, Redes de qualquer natureza ou tipologia emergem como resposta à complexidade e velocidade de mudança do ambiente, ou seja, são as condições ambientais em que estão inseridas que desenham suas estruturas de funcionamento ou, se preferirmos, sua governança. Assim, as Redes adotam distintas formas de configuração visando adaptar-se da melhor maneira possível em relação às condições ambientais.

Em 2007, a ReLASC – Rede Latino Americana de Preservação e Gestão de Sítios Contaminados, publicou o “Work the Net: Um Guia de Gerenciamento para Redes Formais” (Egger, 2007), por meio do qual é possível identificar as características essenciais para o desempenho eficaz de uma Rede formal que, de maneira geral, estão centrados nos princípios da transparência e da confiança.

Segundo o Guia, a transparência das redes é uma pré-condição para convencer os atores a se envolverem nela. Esses indivíduos, grupos ou organizações precisam ser capazes de compreender rapidamente a visão, missão e finalidade da Rede. Por seu turno, “a confiança é o lubrificante básico para o trabalho em rede” (Egger, 2007, p. 38), o que em grande medida se obtém pelo compartilhamento de informações. Assim, uma Rede transparente, com gerenciamento eficiente e

isento, bem como possuidora de sistemas de comunicação confiáveis e consistentes é aquela que terá pleno desenvolvimento e que atingirá seus objetivos.

Entretanto o conceito de gerenciamento apresentado pelo guia da ReLASC difere do de governança, pois está mais associado aos princípios de orientação da Rede, ou seja, de seus valores e premissas de colaboração entre os membros. De qualquer modo, o Guia alerta que a Rede formal e induzida deve ser capaz de promover vantagens mútuas aos seus membros, lembrando que dela alguns participarão por razões altruísticas, enquanto outros se unirão à Rede por interesses próprios. Assim, se as pessoas não se beneficiarem com a Rede, cedo ou tarde perderão o interesse por ela.

Pelo exposto, no que tange a característica de uma Rede ser induzida pelo princípio da tutela, ressalta-se que o fato de uma organização prover a mobilização, e mesmo modelar o objetivo comum da Rede, não pode alterar ou afetar a autonomia relativa de seus membros, sem o que a adesão a Rede será mínima. Em verdade, a organização que se propõe à “tutela” precisa estar atenta a isso, visando reduzir a tendência à centralidade e a garantir que exista certo grau de espontaneidade na participação dos membros, assim como que estimule a criatividade no debate e nas sugestões sem, contudo, perder o foco da Rede.

A tutela deve ter como seu preceito fundamental o de garantir que as atividades sejam descentralizadas sem, contudo, permitir a dispersão de objetivos. Dito de outra forma, a organização indutora e tutelar deve estimular a Rede a encontrar seu próprio modelo de governança, garantindo, entretanto, que seja eficiente, evitando hierarquias bloqueadoras para lidar com a diversidade, facilitando, assim, a comunicação e interação entre os membros.

Nestes termos, a eficiência de uma Rede induzida e tutelada depende dos atributos que sua governança consegue estabelecer e, principalmente, que a organização que a tutela garanta a autonomia da Rede em relação a si mesma, com vistas a manter os objetivos inicialmente propostos quando de sua constituição.

No já mencionado texto sobre os *stakeholders*, de Donaldson e Preston, estes apresentam a ideia de que a segregação (chamada de negligência sistemática) de um interesse em benefício de outros, afeta a capacidade de sobrevivência da organização no longo prazo (Donaldson & Preston, 1995). Transportando tal formulação para a discussão quanto a Redes, podemos aceitar, então, que não levar em conta a satisfação ou a geração de valor para múltiplos atores que a compõe afetaria significativamente sua sustentação no longo prazo.

Entretanto, quanto maior for a densidade de uma Rede induzida, maior será a assimetria entre os atores que dela participam e, portanto, mais complexa é a possibilidade de geração de valor que a todos atenda. Assim, pode-se aceitar que o único elo capaz de ligar os interesses heterogêneos dos membros de uma Rede induzida e gerar valor percebível por todos que a integram é o atingimento dos objetivos iniciais que deram origem a existência da Rede.

Lembramos que Waarden introduziu ao debate sobre Redes o conceito de *função* como sendo uma categoria dependente das intenções, necessidades, recursos e, principalmente, das

estratégicas de todos os atores envolvidos (Waarden, 1992). Tal conceito atesta a existência de uma ligação na condição do ator da Rede (de caráter individual) com a sua estrutura (ou com seu todo) que, em verdade, decorre da constatação de que a mobilização, cooperação e a atuação conjunta são as únicas formas de obtenção de um projeto ou de um propósito coletivo.

A tutela da Rede induzida deve, então, ter o foco no citado “propósito coletivo”, que, de fato, são os objetivos propostos quando de sua constituição. Todavia a tutela não é (ou não pode ser) em si um processo de governança ou um processo de coordenação de propósitos. Muito pelo contrário, deve corresponder, sim, a um procedimento de orientação, um modo de dar meios para que a Rede consiga formular respostas frente aos impactos sociais, ambientais e econômicos com os quais lidam e, assim, buscar, “integrar e articular as práticas sociais, saberes e organizações (...) em prol de interesses coletivos” (Pinto & Junqueira, 2008, p. 36).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto neste artigo, conclui-se que não se pode negar que a indução de Redes formais pelo princípio da tutela não só é uma prática legítima das organizações (públicas ou empresariais) frente a um ambiente marcado por profundas transformações, como uma ação socialmente desejável diante da retirada do Estado da economia e de sua impossibilidade de cumprir diversas funções sociais.

Mantidos os preceitos da Responsabilidade Social que garantam a autonomia da Rede, a aproximação dos interesses sociais e organizacionais (possível neste tipo de Rede) promoverá interações entre objetivos distintos, porém, igualmente importantes e a conquista de diferentes formas de benefícios para todos os atores envolvidos.

REFERÊNCIAS

Barnes, J. (1972). *Social Networks*. Cambridge: Module 26.

Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1992). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concerns, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65 - 91.

Egger, U. K., Glueck, M., Buchholz, G., Rana, G., & Arhidani, S. (2007). *Work the Net. Um Guia de Gerenciamento para Redes Formais*. Rio de Janeiro: GTZ. Recuperado em 9 junho, 2014 de <http://www.giz.de/akademie/de/downloads/gtz2008-0318pt-guia-redes-formais.pdf>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman/Ballinger.

Gnyawali, D. R., & Madhavan, R. (2001). Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective. *Academy of Management Review*, 26(3), 431-445.

Pinto, Á. M. G., Junqueira, L. A. P. (2008). Análise de redes sociais como ferramenta de diagnóstico das relações de poder. *eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, 4(1), 33-59. Recuperado em 8 julho, 2014 de <http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/138.pdf>

Kiss, C., Bichler, M. (2008). Identification of influencers: measuring influence in customer networks. *Forthcoming in Decision Support Systems*, 46(1), 233–253.

Lopes, F., & Baldi, M. (2009) Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. *Revista de Administração Pública: Rio de Janeiro* 43(5), 1007- 1035.

Marques, E. C. (2007). *Redes Sociais, Segregação e Pobreza em São Paulo*. Tese de Livre Docência. Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil.

Mc Manus, J. C. (1975). The Costs of Alternative Economic Organizations. *Canadian Journal of Economics*, 8(3), 334-350.

Minhoto, L., & Martins, C. (2001). As redes e o desenvolvimento social. *Cadernos FUNDAP*, 22, 89-90.

Batista, P. N. (1995). O Consenso de Washington: A Visão Neoliberal dos Problemas Latino-Americanos. *Caderno Dívida Externa*, 6. São Paulo.

Pakman, M. (1995). Redes: una metáfora para práctica de intervención social. In: Najmanovich, D (Orgs.). *Redes: el lenguaje de los vínculos*. Buenos Aires: Paidós.

Peci, A. (1999). Emergência e proliferação de redes organizacionais – marcando mudanças no mundo dos negócios. *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 24.

Posner, E. A. (2000). *Agency Models in Law and Economics*. John M. Olin Law & Economics Working Paper. No. 92, s 2.

Rangel, R. (2002). Classes Médias e Projeto Nacional: elementos para a construção de uma agenda compromissada com o futuro. *Archetypon*, 36, 32-47.

Rangel, R. (2012). O novo perfil do mercado de consumo brasileiro: um ensaio sobre a capacidade de indução do Estado. *Revista Hermes*, 7, 63-73.

Rhodes, R. A.W. (1986). *European Policy-Making, implementation and subcentral governments: a survey*. Maastricht: European Institute of Public Administration,

Sacomano, M. N. (2004). Morfologia, propriedades e posicionamentos das redes: contribuições às análises interfirmas. *Anais do Simpósio de Engenharia de Produção*, Bauru, SP, Brasil, 11