



Revista de Administração Pública - RAP

ISSN: 0034-7612

deborah@fgv.br

Escola Brasileira de Administração Pública e  
de Empresas

Brasil

Lopes, Fernando Dias; Baldi, Mariana

Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes  
contribuições

Revista de Administração Pública - RAP, vol. 43, núm. 5, septiembre-octubre, 2009, pp. 1007-1035  
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241016447003>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições\***

Fernando Dias Lopes\*\*  
Mariana Baldi\*\*\*

**SUMÁRIO:** 1. Introdução; 2. Redes sociais como perspectiva de análise; 3. Redes como estrutura de governança: forma híbrida, nova forma e seus diferentes tipos; 4. Perspectivas teóricas sobre a formação de redes e alianças; 5. Considerações finais.

**SUMMARY:** 1. Introduction; 2. Social networks as an analysis perspective; 3. Networks as a governance structure: hybrid form, new form and their different types ; 4. Theoretical perspectives of the formations of networks and alliances; 5. Final remarks.

**PALAVRAS-CHAVE:** redes sociais; redes; alianças; governança.

**KEY WORDS:** social networks; networks; alliances; governance.

Este artigo discute as abordagens de redes nas suas diferentes dimensões, mostrando como elas vêm sendo desenvolvidas, suas distinções e inter-relações. As redes como estrutura de governança e como perspectiva de análise não devem ser excludentes, mas sim dimensões que precisam ser utilizadas de forma integrada. Serão abordadas ainda suas contribuições para análise de fenômenos sociais, suas diferentes formas, limitações e perspectivas teóricas utilizadas para explicar sua formação.

---

\* Artigo recebido em fev. e aceito em jul. 2009.

\*\* Doutor em administração. Professor adjunto III da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Endereço: Av. Túlio de Rose, 400, ap. 1204 — Bairro Jardim Europa — CEP 91340-110, Porto Alegre, RS, Brasil. E-mail: fdlopes@ea.ufrgs.br.

\*\*\* Doutora em administração. Professora adjunta II do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Endereço: Av. Túlio de Rose, 400, ap. 1204 — Bairro Jardim Europa — CEP 91340-110, Porto Alegre, RS, Brasil. E-mail: mbaldi@ea.ufrgs.br.

**Networks as an analysis perspective and as a governance structure: an analysis of different contributions**

This article reviews network approaches in their different dimensions, how these approaches have been developed and, their distinctions and inter-relations. Network as a governance structure and as an analysis perspective should not have taken as excluding, but as dimensions that need to be grasped in an integrated framework. This article emphasizes their contributions for the analyses of social phenomena, their different forms, limitations, as well as the theoretical perspectives that explain their formation.

**1. Introdução**

As redes, ou *networks*, vêm sendo empregadas tanto numa perspectiva analítica quanto prescritiva de como dinamizar organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos, no enfrentamento da chamada complexidade do ambiente. A popularização do termo é contrastante com a falta de rigor conceitual e metodológico com que ele é empregado, produzindo uma superficialidade na análise organizacional e até na qualidade das prescrições de caráter gerencialista. De forma geral se desconhece a especificidade de redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança. Além disso, ainda que os estudos que utilizam o conceito de redes se pautem em perspectivas teóricas específicas, isso normalmente não se faz de forma explícita ou consciente pelos autores brasileiros.

Neste artigo destaca-se o debate sobre redes, com ênfase à sua aplicação como perspectiva de análise, e, evidencia-se seu papel como estrutura de governança, colocando-se em pauta no debate as posições de Williamson (1985), que aponta as redes como uma forma híbrida; Powell (1990, 1994), que aponta as redes como uma nova forma; além da posição dos próprios autores, que apontam as redes como uma nova forma constituída empiricamente ou simplesmente uma forma combinada de mercado e hierarquia.

Diferenciar rede como perspectiva de análise de rede como estrutura de governança é importante porque quando se trabalha apenas como uma estrutura de governança não é possível inferir ou apontar que as redes possam produzir desenvolvimento ou mesmo melhor desempenho econômico por si só. Como estrutura de governança a rede equipara-se a outras opções estruturais como a decisão por verticalizar ou terceirizar as atividades de uma organização. Ainda que a literatura e casos empíricos possam indicar que por meio de uma estrutura em redes é possível racionalizar recursos, aumentar o valor dos recursos existentes, reduzir custos de transação, aumentar a velocidade

de entrada em um determinado mercado, é preciso compreender quem são os atores envolvidos, de que recursos esses atores dispõem, que posições eles ocupam e quais objetivos eles estão buscando alcançar. Em outras palavras, para compreender os efeitos que a adoção de uma estrutura em redes pode produzir, é necessário empregar uma perspectiva de análise de redes, que pode focar apenas na sua funcionalidade como também nos seus efeitos políticos e na capacidade diferencial dos atores da rede (como estrutura de governança) se beneficiarem, ou não, dela. Assim, quem o faz adota uma ideologia, podendo dar destaque aos ganhos de eficiência, à melhoria na posição estratégica das organizações envolvidas, à compreensão de como se deu a formação dessa estrutura, ao impacto sobre o desenvolvimento local, às transformações no espaço em que ela opera, às acumulações de poder ou perdas de poder por determinados atores no espaço de abrangência dessa rede e mesmo sobre as pessoas que serão direta ou indiretamente afetadas por tal rede.

O destaque para o uso de rede como perspectiva de análise, por sua vez, permite alcançar uma melhor compreensão do processo de formação de uma rede, seu desenvolvimento e os resultados que poderá produzir. Além disso, pode indicar as limitações, em termos de resultados, que uma rede poderá produzir para determinados atores em função da posição que eles ocupam na rede, pela arquitetura da rede ou pela natureza do conteúdo trocado na mesma. Além da compreensão de relações entre organizações que resultam em uma rede como estrutura de governança, a teoria de redes permite compreender relações entre atores coletivos e individuais em um espaço amplo de atuação, mapeando seus movimentos, suas ações, o poder que cada ator exerce e os efeitos que produzem sobre os demais e sobre o território onde acontecem as relações em rede. Cabe lembrar que nessa perspectiva o ambiente é formado por um conjunto de relações que se constituem em uma rede de trocas, o que não significa ausência de conflitos ou de disputas de poder. Uma rede não é algo dado, mas em constante construção, o que permite aos atores construírem redes alternativas que possibilitem maior autonomia.

Como dito anteriormente, a compreensão de redes como estrutura de governança pode se dar adotando-se a teoria de redes sociais, que permite um entendimento mais contextualizado do fenômeno, e também como tal fenômeno pode ser compreendido a partir de perspectivas pautadas em diferentes referenciais teórico-metodológicos, que podem ir de discursos científicos positivistas a dialéticos.

Embora as redes venham sendo apresentadas como resposta para uma panaceia de problemas, a estrutura de governança pode ser empregada unicamente para justificar mudanças estruturais para alterar a distribuição do

poder em contextos específicos, podendo estar em descompasso com metas e objetivos de desempenho. Essa tendência tem sido dominante, passando-se a assumir como natural e imprescindível que toda e qualquer organização realize parcerias, sem se colocar em questão a natureza das organizações que se apresentam para tais parcerias. As correntes dominantes sobre a formação de redes, como a economia dos custos de transação — visão baseada em recursos e teoria da contingência —, negligenciam a dimensão poder e as relações sociais, o que pode ser compreendido pelo caráter conservador do campo e, ao mesmo tempo, pelo baixo nível de sofisticação teórica desses estudos, problema já apontado por Ramos (1989) em relação à teoria organizacional.

## **2. Redes sociais como perspectiva de análise**

A origem dos estudos de redes sociais é apontada diferentemente pelos autores, refletindo também a diversidade de estudos nessa perspectiva. Tichy, Tuschman e Fombrum (1979) traçaram a origem, os conceitos-chave e os métodos da abordagem de redes sociais e defenderam sua utilização na área organizacional. Destacaram que esta permite a ligação de abordagens micro e macro para a compreensão das organizações em diferentes níveis de análise, individual, organizacional ou interorganizacional. Para os autores, desde a abordagem sistêmica, os pesquisadores organizacionais focam nas interações, mas apesar de algumas abordagens serem orientadas para o processo, os métodos utilizados são estáticos, com exceção dos estudos de caso. Já a utilização da análise de redes permite a compreensão dos aspectos estáticos e dinâmicos das organizações ao longo do tempo.

Tichy, Tuschman e Fombrum (1979) consideram que as origens conceituais da abordagem de redes estão atreladas a três escolas de pensamento. Na sociologia, Park, Cooley e Simmel enfatizaram os padrões de interação e comunicação como aspectos-chave para compreender a vida social. A popularidade do funcionalismo levou à consolidação dessa visão. Na antropologia, Lévi Strauss, Malinowisk e Frazer destacaram o papel dos conteúdos das interações, das condições sob as quais elas ocorrem e a evolução dessas relações ao longo do tempo. E, por fim, tem sua origem atrelada à teoria dos papéis, de Katz e Kahn.

Kilduff e Tsai (2003) também consideram que a abordagem de redes nas ciências sociais tem múltiplas origens, contribuindo para a diversidade que a caracteriza atualmente. Nas ciências sociais, os autores apontam três fontes. Primeiro, os estudos de Kurt Lewin, Fritz Heider e Jacob Moreno, pes-

quisadores alemães, que a utilizaram para compreender as interações sociais durante os anos 1920 e 1930. Segundo, a influência da abordagem matemática que ajudou a transformação dos estudos de redes sociais de cunho descritivo para uma abordagem analítica. E, por fim, a partir de pesquisadores mais orientados pela antropologia.

Sem desconsiderar o trabalho de Moreno e Simmel, para Powell e Smith-Doerr (1994) o estudo das redes tem início nos primeiros anos da década de 1970, quando antropólogos e sociólogos buscaram compreender como os indivíduos estão conectados uns aos outros e como essas afiliações servem como uma “cola” ou mantêm o significado da vida social. No entanto, a ênfase desses estudiosos não era na ação econômica, o que vai ocorrer somente na década de 1980. O trabalho de Powell e Smith-Doerr contrasta com as abordagens da ação econômica, tanto sobressocializadas como subsocializadas.

O conceito de imersão social supera tanto abordagens subsocializadas quanto sobressocializadas. Em seu artigo clássico, Granovetter (1985:485) defende a imersão social da economia e critica os pressupostos neoclássicos, que partem de uma explicação atomizada da ação econômica, assumindo um comportamento autointeressado. Os neoclássicos pressupõem que a ação econômica é minimamente afetada pelas relações sociais, denotando uma concepção subsocializada de ação. Contudo, o autor critica também sociólogos e cientistas políticos que possuem uma visão sobressocializada, isto é,

uma concepção de pessoas irresistivelmente sensitivas à opinião de outros e, portanto, obedientes aos ditames dos sistemas consensualmente desenvolvidos de normas e valores, internalizados através da socialização, de uma forma tal que obediência não é percebida como um fardo.

Granovetter (1985) destaca que em ambas as concepções o ator é atomizado. Na sobressocializada, a atomização é resultante dos efeitos periféricos atribuídos às relações sociais contínuas sobre o comportamento, pois se tem a concepção de que as relações sociais são guiadas por padrões de comportamento cuja origem é internalizada. No caso da subsocializada, a atomização ocorre em função de que se concebe a ação como guiada pelo autointeresse, em que as relações sociais possuem papel residual. Para o autor, o conceito de imersão social reside entre tais concepções.

Argumentos sobre imersão social são usados para corrigir o absolutismo do mercado, pois os atores agem impessoalmente e consideram apenas o seu próprio interesse em maximizar os seus lucros (Barber, 1995). Para Barber (1995) trocas econômicas deveriam ser vistas como uma troca social, determi-

nada, *parcialmente*, por normas e valores. Ao enfatizar a determinação parcial, o autor se distancia dos pressupostos funcionalistas, na medida em que, para os mesmos, a troca social é determinada apenas por valores e normas, assumindo também o consenso de valores. Ainda de acordo com Barber (1995), a troca econômica é afetada por valores e normas, outras variáveis sociais e culturais e também por diferentes instituições (religiosas, governamentais, de comunicação e de conhecimento). Então, como resultado, instituições econômicas podem ser estruturadas em diferentes e variadas maneiras. Os estudos de redes sociais atrelados à imersão social caracterizam-se por pressuporem a agência humana, bem como concebem o papel da estrutura e seus constrangimentos.

Neste artigo o pressuposto é que a utilização da rede como perspectiva de análise permite uma abordagem contextualizada da ação econômica, a qual é usualmente utilizada por pesquisadores que argumentam a imersão social da economia. Tal pressuposto está apoiado na *nova sociologia econômica*, que tem em Granovetter (1985) seu pronunciamento doutrinário (Swedberg, 2004).

Nohria (1992), em artigo que discute a utilidade da perspectiva de rede para o estudo das organizações, salienta que cinco premissas perpassam esse estudo e justificam a adoção dessa perspectiva, que pode ser aplicada a qualquer nível de análise, como a de pequenos e grandes grupos, de subunidades organizacionais, de organizações como um todo, de regiões, de indústrias, de economias nacionais e de sistemas mundiais.

A primeira premissa diz que todas as organizações são, em importantes aspectos, redes sociais e devem ser endereçadas como tal. As redes sociais são conceituadas como “um conjunto de pontos de intercessão (pessoas, organizações), ligados por um conjunto de relacionamentos sociais (amizades, transferência de fundos, participação em atividades sociais comuns) de um tipo específico” (Nohria, 1992:4). A segunda é de que um ambiente organizacional é apropriadamente entendido como uma rede de outras organizações. A terceira refere-se ao fato de que as ações (atitudes e comportamentos) dos atores nas organizações são mais bem explicadas em termos de posição nas redes de relações. A quarta aborda a questão de que redes constrangem ações, mas são moldadas por elas. Portanto, concebe-se que as redes estão em constante construção, reproduzidas socialmente e alteradas como resultado das ações dos atores. Assim, redes podem ser entendidas como processo e como estrutura, continuamente moldadas e remodeladas pelos atores que são, por sua vez, limitados pelas posições estruturais nas quais se encontram. A quinta premissa diz que a análise comparativa das organizações deve levar em conta suas características de rede.

Ampliando a concepção de imersão social defendida por Granovetter (1985), Zukin e DiMaggio (1990) argumentam que a ação econômica é contingente a quatro mecanismos (cultural, político, cognitivo e estrutural). O mecanismo estrutural reflete a necessidade de se compreender como as estruturas de rede e as qualidades de suas relações afetam a atividade econômica. O artigo clássico de Granovetter (1985) tem uma grande influência na utilização do termo mecanismo estrutural. Ainda de acordo com Granovetter (1992), imersão social refere-se às relações diádicas dos atores e à estrutura da rede de relações como um todo, que afeta a ação econômica e suas consequências. O autor desenvolve dois aspectos da imersão social, o relacional e o estrutural, destacando que o estrutural “é especialmente crucial manter em mente, uma vez que é fácil se perder para a ‘atomização diádica’, um tipo de reducionismo” (Granovetter, 1992:33). A imersão social relacional tem efeitos diretos sobre a ação individual econômica. A ação econômica é afetada pelas relações particulares e pelos impactos cumulativos de todas as relações. Já os efeitos da imersão social estrutural são menos diretos.

Para Dacin, Ventresca e Beal (1999) a abordagem dominante do mecanismo estrutural foca nos laços interatores e, principalmente, na estrutura desses laços. Granovetter (2005) destaca quatro princípios como centrais no relacionamento entre estrutura da rede e resultados econômicos: as normas e a densidade da rede; a força dos laços fracos; a importância dos buracos estruturais; e a interpenetração da ação econômica e não econômica.

No que se refere às normas e à densidade, o autor aponta que quanto mais contatos mútuos diádicos estão conectados uns aos outros, mais informações são compartilhadas sobre o que os membros dos pares estão fazendo e, portanto, se tem uma melhor habilidade para moldar aquele comportamento. Os grupos coesos possuem estruturas normativas e culturais, que impactam sobre o comportamento, tornando-o mais homogêneo. Granovetter (1992) chamou esse tipo de situação de *rede com alta densidade*. Assim, a densidade é medida pela extensão na qual a rede está altamente interconectada (Brass, Butterfield e Skaggs, 1998).

Quanto à força dos laços fracos, é necessário primeiro diferenciá-lo de outro tipo de laço, os chamados laços fortes. Para Granovetter (1973), por laços fracos entende-se alguém de quem a pessoa é familiar, mas que circula em diferentes meios. Por laços fortes, um amigo íntimo que está conectado às várias pessoas com as quais você também se relaciona. O autor defende que uma pessoa irá provavelmente encontrar informação sobre um novo emprego mais por meio de um laço fraco do que por meio de um laço forte.

Em 1979, Tichy, Tuschman e Fombrum buscaram sintetizar as propriedades das redes e destacaram três delas como de particular interesse. A primeira atrela-se ao conteúdo transacional (o que é trocado pelos atores sociais), a segunda à natureza das ligações (a natureza qualitativa e a força das relações), e a terceira às características estruturais (padrão geral de relacionamento entre os atores do sistema). O quadro 1 apresenta as propriedades da rede e suas explicações.

**Quadro 1**  
**Propriedades de rede**

Propriedade	Explicação
Conteúdo transacional	Quatro tipos de troca: troca de afeto; troca de influência ou poder; troca de informação; troca de bens ou serviços.
Natureza das ligações	A força da relação entre indivíduos.
▼ Intensidade	O grau em que a relação é comumente percebida e acordada por todas as partes da relação (isto é, o grau de simetria).
▼ Reciprocidade	O grau no qual todos os pares de indivíduos têm expectativas claramente definidas sobre o comportamento do outro na relação.
▼ Clareza das expectativas	O grau no qual os pares de indivíduos estão ligados por múltiplas relações.
▼ Multiplexidade	
Características estruturais	
▼ Tamanho	O número de indivíduos participando da rede.
▼ Densidade (conectividade)	O número dos links atuais na rede como a proporção do número de links possíveis.
▼ <i>Clustering</i>	O número de regiões densas na rede.
▼ Abertura	O número de links externos atuais de uma unidade social como uma proporção do número de links externos possíveis.
▼ Estabilidade	O grau no qual o padrão da rede muda ao longo do tempo.
▼ <i>Reachability</i>	O número médio de links entre dois indivíduos quaisquer na rede.
▼ Centralidade	O grau em que as relações são guiadas pela hierarquia formal.
▼ Estrela	O indivíduo que tem o maior número de nomeações.
▼ <i>Liaison</i>	Um indivíduo que não é membro de um <i>cluster</i> , mas se liga com dois ou mais <i>clusters</i> .
▼ Ponte	Um indivíduo que é membro de múltiplos <i>clusters</i> na rede.
▼ <i>Gatekeeper</i>	Uma estrela que também liga a unidade social a domínios externos.
▼ Isolado	Um indivíduo que não tem par na rede.

Fonte: Tichy e colaboradores (1979:508).

É importante ressaltar que os autores utilizam essas propriedades nos diferentes níveis de análise, isto é, individual, organizacional e interorganizacional. Desde o trabalho dos autores apresentados no quadro 1, diferentes

pesquisadores desenvolveram os conceitos e sofisticaram o referencial de análise. Em relação à centralidade, Everett e Borgatti (2005) discutem três extensões do conceito de centralidade. A primeira faz uso de uma propriedade de um ator simples ou de um grupo de atores na rede, fazendo com que seja possível avaliar a centralidade relativa a cada um desses atores, ou se um grupo é mais integrado do que outro na rede. A segunda extensão aplica o conceito de centralidade a dois modos de dados, no qual o dado é uma correspondência entre dois tipos de nós, sendo um o indivíduo, e o outro o evento do qual participa. A terceira extensão utiliza o conceito de centralidade para examinar estruturas de centro e periferia de uma rede.

Já Wasserman e Faust (2007) apresentam três categorias básicas de medidas de centralidade: potencial de centralidade (*degree*), potencial de acesso (*closeness*) e potencial de controle (*betweenness*). O potencial de centralidade seria a definição de quantos laços o ator possui na rede. O senso aqui é de que quanto maior o *degree* do ator, maior o seu nível de atividade por estar conectado a um grande número de elementos. O potencial de acesso (*closeness*) trata a centralidade com relação à distância dos outros atores. Essa medida foca o quanto próximo o ator está dos outros atores no conjunto da rede. E, por último, o potencial de controle (*betweenness*) relaciona o quanto o ator é importante na comunicação ou difusão da informação dentro da rede.

Outros indicadores da rede, que enfatizam aspectos para além da posição e centralidade na rede, referem-se à equivalência estrutural e aos buracos estruturais, conceitos desenvolvidos por Burt (1992), que buscou responder como certos arranjos estruturais da rede melhoram esses retornos. O argumento centra-se no fato de que aqueles que prosperam são os que possuem redes imediatas densas e, também, estão ligados às redes mais distantes, caracterizadas por vários contatos não redundantes. Contatos redundantes são aqueles dirigidos às mesmas pessoas e, portanto, levam às mesmas informações e aos mesmos benefícios. As condições empíricas que indicam *gaps* entre contatos não redundantes são coesão e equivalência estrutural. Coesão refere-se a dois contatos que estão conectados por um forte relacionamento. Um forte relacionamento indica a ausência de *gaps* entre contatos não redundantes. Já coesão relaciona-se com conexão direta, equivalência estrutural se refere à conexão indireta por contato mútuo e é um indicador útil para se identificar *gaps* entre contatos não redundantes. Embora *gaps* entre contatos não redundantes e laços fracos pareçam descrever o mesmo fenômeno, Burt (1992) argumenta que laços fracos são um correlato e não a causa. Um buraco estrutural é uma relação de não redundância entre dois contatos.

Neste artigo não se busca esgotar todos os indicadores que são possíveis de ser utilizados na abordagem de rede como uma perspectiva de análise, mas salientar que as pesquisas nacionais e internacionais ainda restringem-se basicamente a poucos aspectos dessa abordagem.

A despeito das diferentes propriedades da rede e da reconhecida natureza complexa dos laços, os trabalhos têm se concentrado principalmente na forma da rede, ao invés de se concentrarem também no seu conteúdo (Dacin, Ventresca e Beal, 1999; Nohria, 1992; Powell e Smith-Doerr, 1994). Nohria (1992) destaca a importância de se compreender que tipos de laços importam; em que circunstâncias e de que maneira(s); e como as redes evoluem e mudam ao longo do tempo.

Mais recentemente, Powell (2005) destacou que as pesquisas sobre redes não abordam a sua evolução ao longo do tempo, defendendo a necessidade de pesquisas longitudinais nos estudos organizacionais.

Outro aspecto relevante com relação às pesquisas sobre redes sociais centra-se na reciprocidade das relações sociais e do próprio conceito de redes sociais. É possível observar no trabalho de Tichy, Tuschman e Fombrum (1979) que redes sociais e reciprocidade não significam que os atores que estão naquela relação possuem as mesmas expectativas e compartilham da mesma intensidade na relação. No entanto, percebe-se que redes sociais passaram a ser sinônimo de relações entre atores pautadas em confiança ou solidariedade.

Argumenta-se a necessidade de se resgatar o conceito weberiano de relação social, pois para Weber (1992:21) “por relação social deve entender-se uma conduta plural — de vários — que, pelo sentido que possui, se apresenta como reciprocamente *referida*, orientando-se por essa reciprocidade”. O autor destaca que deve haver um mínimo de reciprocidade bilateral e seu conteúdo pode ser de conflito, inimizade, amizade, troca no mercado, enfim, uma diversidade na qual o conceito não remete à existência de “solidariedade ou precisamente o contrário” (Weber, 1992:22). Desse modo, a ação é mutuamente referida, mas não necessariamente possui o mesmo sentido para os participantes da relação. De fato, para o autor “a relação social é assim, para ambos os lados, objetivamente ‘unilateral’” (Weber, 1992:22).

Portanto, se os estudiosos de imersão social buscam destacar o papel das relações sociais na ação econômica, isso significa a referência mútua na conduta, mas não necessariamente o mesmo conteúdo.

### **3. Redes como estrutura de governança: forma híbrida, nova forma e seus diferentes tipos**

As redes como estrutura de governança, em que mecanismos externos de coordenação são empregados (Grandori, 1997), têm recebido crescente atenção nos estudos organizacionais. Formas específicas de redes, que já vinham sendo objeto de estudo no campo da economia, passaram a ser incorporadas na área de negócios internacionais e crescentemente vêm sendo incorporadas nos estudos organizacionais. Como forma de governança, também vêm sendo apontadas como alternativa de expansão da ação de organizações do terceiro setor, como ONGs (organizações não governamentais) e organizações sociais, bem como mecanismos alternativos para implementação de políticas interseitoriais pelo Estado.

Estudos sobre governança em rede buscam compreender os mecanismos institucionais pelos quais os relacionamentos interorganizacionais são iniciados, negociados, desenhados, coordenados, monitorados, adaptados e terminados. A perspectiva de governança concentra-se sobre atributos dos atores em rede e sobre a forma e conteúdo dos seus relacionamentos em um contexto institucional particular (Oliver e Ebers, 1998).

Não há consenso na literatura sobre quais formas organizacionais podem ser precisamente definidas como redes. Nesse sentido, enquanto para alguns autores (Ebers, 1997) *joint ventures* são formas hierárquicas, Powell (1990), Contractor e Lorange (2004), Bleek e Ernst (1993) as definem como um tipo específico de rede. Cabe salientar que embora concordem nesse aspecto, os cinco últimos autores citados assumem posições distintas sobre o que é uma rede, por que se formam e quais suas vantagens. Outros autores, como Casarotto Filho e Pires (1999) centram-se nas redes como formas de cooperação desenvolvidas entre pequenas e médias empresas, associando-as ao desenvolvimento local sustentável. Para esses autores as redes podem assumir uma forma *topdown* (uma rede coordenada por uma grande empresa, estabelecendo uma relação de dependência das pequenas empresas, que assumem o papel de fornecedoras ou subfornecedoras) ou flexível (relações horizontais entre pequenas e médias empresas, onde o poder está distribuído equilibradamente na rede). Estas últimas podem assumir a forma de consórcios, com objetivos amplos ou mais restritos, como fabricação de produtos em conjunto, valorização de produto, valorização de marca, entre outros. Esses consórcios marcaram a experiência de desenvolvimento da região da Emília Romana, na Itália, eram formados por pequenas e médias empresas e faziam parte de uma

política local de desenvolvimento, em que um conjunto de atores sociais de diferentes segmentos fazia-se presente.

Uma análise ampla da literatura indica que redes podem receber diferentes conceitos, diferentes formas, diferentes explicações para sua formação. Decorrente disso, Osborn e Hagedoorn (1997) ao defenderem um arcabouço próprio para compreender tal fenômeno, destacam que há muita confusão no campo pela aplicação desconexa de uma variedade de abordagens teóricas e metodológicas. Os autores explicam que redes são instituições evolucionárias e multifacetadas para cooperação e que por isso demandam também um arcabouço multidisciplinar para apreender tal complexidade. Oliver (1990), nessa linha, procurou sistematizar as contribuições de diferentes abordagens teóricas para apontar os determinantes da formação de relações interorganizacionais, incluindo as redes de empresas. Entre os fatores determinantes para a formação de redes, a autora destacou: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. Cada um desses fatores determinantes parte de uma perspectiva teórica e de uma forma de interpretar as relações e o ambiente organizacional. Nesse arcabouço a autora inclui as explicações da economia institucional, da teoria da dependência de recursos e da teoria institucional, entre outras.

A proliferação de alianças estratégicas, entendida neste artigo como um tipo de rede, encorajou a tendência a pensar as organizações como estando dentro de redes de relacionamentos interfirms, que são cruciais para seu sucesso e sua sobrevivência. Assim, o foco tem mudado da organização isolada para as relações nas quais ela se encontra envolvida (Gulati, 1998). Tal compreensão, de como as relações interorganizacionais têm mudado, ampliou o caminho da análise de rede a partir de uma perspectiva teórica de redes sociais.

Numa linha diferente, pouco desenvolvida nos estudos organizacionais, está o trabalho de Benson (1975). O autor concebe uma rede interorganizacional como uma economia política preocupada com a distribuição de dois recursos escassos: dinheiro e autoridade. Assim, organizações participantes em uma economia política perseguem um adequado suprimento de recursos, o que torna as interações e sentimentos das organizações dependentes de suas respectivas posições de mercado e de poder para afetar o fluxo de recursos. Com isso, tais ações assumem um caráter puramente instrumental, levando bem intencionados gestores de organizações do terceiro setor, por exemplo, a imitar práticas de cooperação que se fundamentam em práticas de competição. Isso decorre obviamente da adoção acrítica de estruturas e práticas de gestão, concebidas a partir de um conjunto específico de valores e que podem ser contraditórias quando da aplicação em outros campos (Tenório, 2004).

Conforme salientado, as redes envolvem uma variedade de tipos, podendo-se destacar as alianças estratégicas, as *joint ventures*, os consórcios e outros acordos de cooperação. A literatura gerencial tem dado destaque à *joint venture*, definida por Shenkar e Zeira (1987) como uma estrutura multipartida, de propriedade de, pelo menos, duas empresas-mãe, pelas quais normalmente é gerenciada.

Alguns autores, como Buckley e Casson (1988), veem *joint ventures* como uma alternativa estratégica para entrar em um novo mercado, em relação à abertura de uma subsidiária ou a uma fusão com empresas locais. Os autores acrescentam que, muitas vezes, *joint ventures* não representam a melhor opção em termos de economia dos custos de transação, mas barreiras institucionais podem torná-las a única opção viável. No entanto, outros fatores justificarão essa opção, entre os quais a busca por conhecimento tácito no desenvolvimento de um processo produtivo específico ou de obtenção de conhecimento tecnológico imerso no tecido social de uma organização. Tal estrutura permite maior alinhamento estratégico, e também maior garantia de que os parceiros farão os esforços necessários para viabilizar a parceria, já que envolve normalmente investimento conjunto em ativos e compartilhamento da gestão do negócio. Claro que tais vantagens devem ser consideradas de forma ponderada com riscos associados a esse tipo de arranjo, entre os quais a complexidade administrativa, a dificuldade em encerrar a parceria mesmo diante de resultados abaixo do esperado e a complexidade gerencial decorrente da nova estrutura social construída a partir de culturas organizacionais distintas. E, no caso de *joint ventures* internacionais, culturas e ambientes nacionais contrastantes. Todos esses fatores podem comprometer a qualidade da comunicação, dificultar a construção de um entendimento coletivo sobre o funcionamento da organização e sobre padrões de eficiência e desempenho, acirrando conflitos e comprometendo os resultados da nova organização.

Ebers (1997) apresenta uma explicação mais contextualizada para formação de redes e alianças, dando ênfase ao contexto institucional e às contingências que levam à formação desses arranjos. Contrapõe-se assim às explicações decorrentes de abordagens de custos de transação ou dependência de recursos, que assumem a decisão da formação como uma motivação interna dos gestores ao interpretarem dados objetivos sobre redução de custos de transação ou gerenciamento de dependência aos atores externos. Congruente com a posição de Ebers, destaca-se o trabalho de Haunschild (1993), que mostra a influência da imitação interorganizacional na decisão de gerentes sobre aquisições, ressaltando a sensibilidade do tomador de decisão ao contexto social de referência.

Ebers (1997) comenta que muitos dos esforços analíticos têm se centrado na explicação dos motivos que perpassam a formação de alianças específicas. Essa ênfase excessiva nos motivos leva à predominância de explicações economicistas para formação de redes. A discussão dos motivos tende a ser organizada em duas dimensões:

- ▼ cooperação como forma de aumentar os resultados da organização — organizações cooperantes podem juntar-se contra rivais comuns ou reduzir a competição, transformando competidores em aliados. Organizações podem, ainda, acessar recursos complementares e/ou habilidades ou coordenar estreitamente o uso de seus recursos para maximizar seus resultados individuais;
- ▼ cooperação como forma de reduzir custos, num sentido puramente econômico — nesse sentido, autores que defendem em parte essa posição (Thorelli, 1986; Hennart, 2004; Contractor e Lorange, 2004) afirmam que economizar pode ser o resultado de: economias de escala e/ou escopo, alcançadas por meio de atividades conjuntas de marketing, produção e pesquisa; economia de custos de coordenação dessas atividades; economias resultantes da velocidade, efetividade e eficiência na maneira de aprender e da simplificação do processo de adquirir e de apropriar-se de habilidades especiais; economias que podem vir da redução do risco pelo compartilhamento do mesmo.

Ebers (1997) muda assim o foco de análise, enfatizando as condições que facilitam e limitam a formação de relacionamentos interorganizacionais em forma de rede. Nessa linha, as redes podem ser explicadas pelas particularidades do ambiente institucional e das suas instituições sociais dominantes nas quais ela é formada. A cooperação pode ser entendida pelos vínculos e interdependências que existem entre organizações e/ou indivíduos de diferentes organizações. Mais uma vez, pode-se observar que a racionalidade que perpassa a decisão de formação de um arranjo cooperativo em forma de rede pode estar amarrada mais a interesses políticos e legitimidade e menos a eficiência ou eficácia organizacional, embora, como informa a teoria institucional, tais aspectos não sejam excludentes.

Gulati (1995, 1998) desenvolve estudos sobre redes e alianças, empregando o conceito tanto como perspectiva de análise quanto estrutura de governança. Assim, Gulati (1995) explora como a estrutura social afeta os padrões de formação de alianças interfirms. Ele propõe que o contexto social, emergente de alianças anteriores, e considerações de interdependência estratégica influenciam as decisões de parcerias entre firmas. Essas redes sociais facilitam

a formação de novas alianças ao fornecerem informações valiosas sobre as capacidades específicas e confiabilidade do potencial parceiro. Além disso, essas informações ajudam a organização a aprender sobre novas oportunidades de laços e a alcançar confiança de potenciais ou atuais parceiros.

Ainda que a influência do contexto social e das relações sociais na formação desses arranjos pareça reconhecida por uma variedade de autores (Gulati, 1996, 1998; Ebers, 1997; Grabher, 1993; Powell, 1987, 1990; Haunschild, 1993; Larson, 1992), uma parte mais significativa da literatura vai considerar os fatores sociais como residuais na explicação de redes como estrutura de governança.

Williamson (1985) enfatiza o caráter puramente residual das relações sociais na formação de redes e alianças, e aponta para a existência de duas estruturas básicas de governança: mercado, onde as transações são conduzidas pela barganha de preço; e hierarquia, em que a alocação de recursos é conduzida através de relações de autoridade, minimizando a possibilidade de comportamento oportunista e o efeito da racionalidade limitada. Esses efeitos são ampliados em situações em que há pequeno número de negociadores e elevada incerteza ambiental. Dessa forma, as redes, na perspectiva da economia institucional, são formadas quando as condições exigem flexibilidade (obtida tradicionalmente através das transações realizadas diretamente no mercado) e controle (redução de oportunismo obtido por meio da internalização das transações). Nessa perspectiva, o mercado é entendido como uma forma natural e as organizações como formas que surgem para resolver falhas de mercado, criados puramente para propósitos de eficiência. Em síntese, redes seriam formas intermediárias ou uma combinação dos mecanismos de coordenação típicos de mercado e de hierarquia.

Em consonância com a perspectiva dos custos de transação pode-se apontar o trabalho de Contractor e Lorange (2004) e de Borys e Jemison (1989). Os primeiros autores assumem redes como formas híbridas que atendem aos seguintes propósitos: reduzir risco; racionalizar o uso dos recursos e obter ganho de escala; intercambiar tecnologia; cooptar ou bloquear competição; superar barreiras governamentais; facilitar expansão internacional de firmas inexperientes; alcançar as vantagens de quase integração vertical através do vínculo de contribuições complementares dos parceiros em uma cadeia de valor. Tais vantagens vão além daquelas levantadas pela economia institucional, incorporando os aspectos estratégicos da formação de redes e alianças.

Para Borys e Jemison (1989) alianças resultam de movimentos e operações estratégicas, dirigidas para o alcance de oportunidades emergentes, bem como para reposicionamento em arcabouços industriais existentes. Os auto-

res também assumem alianças e redes como arranjos híbridos e destacam a existência de várias razões para tal fenômeno chamar a atenção. Primeiro, em uma perspectiva gerencial, esses arranjos representam uma forma alternativa de expandir a capacidade da empresa ou de produzir renovação estratégica, mesmo diante da presença de desafios gerenciais diferentes dos encontrados em uma organização ou arranjo convencional. Segundo, de uma perspectiva teórica, essas formas híbridas são de interesse por apresentarem características únicas que desafiam a capacidade dos quadros teóricos existentes tanto para descrever quanto para explicar suas causas e operações.

Partindo desse pressuposto, os autores procuram pesquisar as especificidades das formas híbridas e construir uma base teórica para explorá-las. Por formas híbridas eles entendem os arranjos organizacionais que se utilizam de recursos e/ou estruturas de governança de duas ou mais organizações. Isso pode envolver organizações formais ou relacionamentos que envolvem tamanhos, formas e propósitos diferentes. Finalmente, para esses autores as redes como arranjos híbridos estão em algum lugar entre os dois extremos de mercado e hierarquia. No entanto, Borys e Jeminson (1989) acrescentam que essas formas híbridas são vistas como redes de relacionamento de poder e confiança por meio das quais organizações trocam influência e recursos e tiram vantagens de eficiência econômica.

Outro aspecto salientado pelos autores é de que embora exista um elo anterior entre os parceiros em uma rede ou aliança, existe também uma soberania organizacional. Como essas organizações apresentam muitas vezes interesses distintos, harmonia e resolução de conflitos muitas vezes são difíceis de serem alcançadas. Isso se explica, entre outros fatores, pelo não compartilhamento de um domínio e ambiente comum, tornando difícil se alcançar um entendimento comum sobre os propósitos do arranjo.

Powell (1987, 1990) desenvolve uma posição alternativa à de Williamson, primeiramente dando uma explicação distinta para o surgimento de redes e, mais tarde, apontando estas como novas formas, pautadas em características que não são da estrutura típica de mercado, nem de hierarquia.

Powell (1987:67) evidencia que mercados são, com frequência, organizados informalmente, acordos contratuais comumente contêm propriedades hierárquicas e organizações formais têm se tornado muito mais complexas com a introdução de processos de mercado como centros de lucros e transferências de preço. O autor chama a atenção para o fato de que conceitos analíticos como mercados e hierarquias podem prover lentes distorcidas para análise de mudanças econômicas. De acordo com Powell (1987) “ao olhar a organização econômica como uma escolha entre mercados e relações contratuais de um lado e o planejamento consciente dentro de uma firma de outro,

nós falhamos em ver a enorme variedade que formas de arranjos cooperativos podem assumir". Powell (1990) dá ênfase aos padrões horizontais e verticais de troca, nos fluxos interdependentes de recursos e nas linhas recíprocas de comunicação que viabilizam a efetividade desses novos arranjos. A opção pela visão de contínuo mercado-hierarquia é falha, por não captar a complexa realidade das trocas e por desconsiderar o papel exercido pela reciprocidade e colaboração como mecanismo alternativo de governança.

Ilustrativo para este artigo é um quadro comparativo do autor em que são apontadas dimensões em que a rede, como uma nova forma organizacional, se diferencia tanto de mercado quanto de hierarquia (quadro 2).

**Quadro 2**  
**Dimensões que diferenciam a rede**

Características-chave	Mercado	Hierarquia	Redes
<i>Bases normativas</i>	Contratos – direito de propriedade	Relações de trabalho	Complementaridade de forças
<i>Meios de comunicação</i>	Preços	Rotinas	Relacional
<i>Meios de resolução de conflitos</i>	Desacordos – recorre a corte para fazer cumprir o contrato	Autoridade administrativa – supervisão	Normas de reciprocidade – preocupação com reputação
<i>Grau de flexibilidade</i>	Alto	Baixo	Médio
<i>Montante de comprometimento entre as partes</i>	Baixo	Médio para alto	Médio para alto
<i>Tom ou clima</i>	Precisão e/ou suspeita	Formal/burocrático	Aberto – benefícios mútuos
<i>Escolha ou preferência dos atores</i>	Independente	Dependente	Interdependente
<i>Misturas de formas</i>	Repete transações Contratos como documentos hierárquicos	Organização informal Características de mercado – centros de lucros e transferências de preço	Hierarquia de status Múltiplos parceiros Regras formais

Fonte: Powell (1990:300).

Hardy, Lawrence e Grant (2005:58) assumem posição congruente com a de Powell (1990) ao apontarem redes como formas distintas das estratégias de cooperação que se baseiam em premissas de mercado e hierarquia. Os autores afirmam que

esta definição abarca uma ampla variedade de arranjos colaborativos e distingue-se, no entanto, daqueles relacionamentos que são cooperativos, mas em que cooperação é comprada, como nos relacionamentos comprador-fornecedor, ou em que ele está baseado na invocação de autoridades, como na cooperação entre uma agência regulatória e uma organização operando dentro de sua jurisdição.

Hardy, Lawrence e Grant (2005:58) chamam a atenção para o fato de as redes virem sendo adotadas, crescentemente, em todos os setores da sociedade, para promover inovação, entrar em novos mercados e para lidar com problemas sociais intratáveis.

Ao colaborar, organizações acreditam equilibrar as diferenças entre elas — em termos de conhecimentos, habilidades e recursos — assim como desenvolver soluções sinergísticas e inovativas para problemas complexos que não podem resolver elas próprias.

Um ponto central abordado por esses autores é a questão de que embora a colaboração tenha potencial para produzir poderosos resultados, nem sempre esse potencial se realiza. Muitas ações colaborativas falham em gerar soluções inovadoras ou balancear as preocupações dos parceiros e até mesmo em gerar qualquer ação coletiva. Com isso, os autores propõem um modelo orientado por uma perspectiva discursiva para endereçar os problemas de cooperação e para examinar como a colaboração efetiva pode ser alcançada. As contribuições dos autores reforçam a necessidade de olhar a formação de redes como uma construção coletiva onde atores individuais e coletivos precisam negociar para equilibrar seus interesses e assim construir ao longo do tempo uma identidade coletiva, que deve guardar espaço para as diferenças, para o debate e para a mudança.

Nesta seção buscou-se salientar que rede constitui-se em uma forma estrutural ou uma estrutura de governança pautada em mecanismos externos de coordenação com *capacidade* para produzir resultados tanto para as organizações envolvidas diretamente como para o conjunto de atores que compartilham o mesmo contexto institucional das organizações cooperantes. Com isso, a rede por si só não é sinônimo de inovação, eficiência, desenvolvimento local, entre outros benefícios. Dependerá de como ela é concebida, de quem a integra, dos propósitos da sua formação, do contexto em que ela é formada, da sua extensão, dos recursos disponíveis para serem integrados ou trocados, dos mecanismos de coordenação empregados, das ações de outros atores diante de sua formação. A rede não pode ser assumida como uma panaceia para os

problemas sociais de uma região ou local ou para resolução de problemas de gestão de organizações. Ou seja, uma rede, como uma estrutura de governança, pode ser empregada por um segmento de organizações como forma de resistência, como estratégia de dominação, como estratégia racionalmente construída, como uma resposta não planejada às situações de incerteza ou pressões coercitivas e normativas de atores com poder sobre uma organização ou sobre uma região em particular.

Além das definições e concepções de redes discutidas nesta seção, as redes também vêm sendo trabalhadas como mecanismos alternativos para desenvolvimento de políticas intersetoriais. No entanto, isso não será objeto deste artigo.<sup>1</sup>

#### **4. Perspectivas teóricas sobre a formação de redes e alianças**

O campo de estudos sobre redes e alianças é multifacetado, da mesma forma que as redes como objeto empírico de estudo (Osborn e Hagedorn, 1997; Oliver e Ebers, 1998; Grandori e Soda, 1995). A compreensão da complexidade desse fenômeno tem sido tratada de duas formas: as redes são reduzidas a um fenômeno puramente econômico, toma-se uma visão simplificada da realidade e da natureza humana e explica-se seu funcionamento a partir de modelos quantitativos, pautados em uma epistemologia positivista; procura-se construir um arcabouço teórico amparado em diferentes campos científicos, reconhecendo-se as redes como um fenômeno econômico, social, cultural e político. Ainda que claramente se constitua um desafio abarcar todas essas dimensões, a referência a elas e a explicitação das limitações na condução de um estudo sobre redes permitem que coletivamente se chegue a um avanço na sua compreensão. Este artigo vai ao encontro da segunda proposição, colocando as múltiplas facetas do conceito e de como trabalhá-lo. Assim, serão apresentadas diferentes abordagens que explicam esse fenômeno, apontando-se com isso oportunidades para articulá-las e, quando possível, associá-las a abordagens pouco empregadas, como as marxistas entre outras abordagens críticas sobre poder e dominação.

---

<sup>1</sup> Campo organizacional é definido pelos neoinstitucionalistas como “aqueles organizações que, em seu conjunto, constituem uma área reconhecida de vida institucional, fornecedores-chave, consumidores de produtos e recursos, agências regulatórias e outras organizações que produzem serviços e produtos semelhantes” (DiMaggio e Powell, 1991b:119).

Osborn e Hagedoorn (1997) observaram que adeptos da teoria dos jogos e da teoria da organização industrial têm adotado o conceito de cooperação em suas análises competitivas, dando especial destaque à colaboração em P&D. Os teóricos da área de negócios internacionais, por sua vez, focam em redes e alianças como um mecanismo temporário para expansão internacional de multinacionais, uma vez que permitem lidar melhor com restrições políticas nacionais, expandir a presença de uma multinacional e capitalizar sobre uma combinação de vantagens específicas de firmas, indústrias e alianças.

A economia dos custos de transação aparece também como uma abordagem central na explicação da formação de redes e alianças, sendo muitas vezes incorporada pelos teóricos da área de negócios internacionais. Conforme já explicitado no texto, alianças e redes são adotadas para reduzir custos de transação, e essas transações de mercado tornam-se sujeitas ao comportamento oportunista ao mesmo tempo em que os custos de produção ou internalização da transação excedem as possibilidades de ganhos. Essa abordagem tem como pressuposto o fato de indivíduos agirem predominantemente centrados no autointeresse, concepção de comportamento que é extrapolada para o nível das relações interorganizacionais. Assim, a cooperação seria destituída de qualquer caráter altruísta, mas orientada pela maximização de ganhos individuais.

Em contraste ao predomínio de quase 40 anos de história dos estudos de base econômica de alianças, Osborn e Hagedoorn (1997) destacam o recente, mas importante, papel dos estudos de estratégia na explicação das alianças e redes como um fenômeno contemporâneo. Eles explicam que embora falte uma coesão teórica nos estudos de estratégia sobre redes e alianças, os pesquisadores compartilham o pressuposto de que executivos seniores racionalmente selecionam e esculpem cada aliança para antecipar os interesses imediatos de suas firmas. Alianças são construídas para ajudar uma empresa específica a enfrentar ameaças e capitalizar sobre oportunidades para implementar uma estratégia escolhida.

Para finalizar, Osborn e Hagedoorn (1997:272) enfatizam a visão do institucionalismo sociológico sobre a formação de redes e alianças. Em referência ao isomorfismo e à legitimidade, os autores comentam que uma visão institucional sugeriria como e por que práticas comuns de alianças emergem, são copiadas ao longo do tempo e eventualmente tornam-se práticas generalizadamente aceitas.

Uma perspectiva institucional sugere que alianças e redes podem ser mais do que somente um arcabouço para adaptação e cooperação dos seus patrocinado-

res ou empresas-mães. Elas podem ser tomadores de ação socialmente construídos. Elas podem resolver problemas econômicos, técnicos e estratégicos para suas empresas-mães, como podem também desenvolver, produzir e comercializar bens, serviços e conhecimento. Se alianças são tomadores de ação socialmente construídos, escolhas concernentes à área técnica das alianças, da forma administrativa de uma aliança e seus padrões de informação, produto e fluxo de conhecimento podem estar imersos em um ou outro padrão consistente com as necessidades de sobrevivência da aliança. Assim, há formas específicas de imersão que representam soluções para as necessidades das empresas-mães (para quem alianças são estruturas para ação) e alianças como tomadores de ação para elas mesmas.

A perspectiva do neoinstrumentalismo ainda que não represente uma ruptura epistemológica com as abordagens dominantes da economia industrial, de negócios internacionais e de estratégia, traz para a cena do debate novos elementos que permitem uma análise mais contextualizada e real do fenômeno. Rompe com a ideia dominante de um ator racional tomando decisões conscientes dirigidas unicamente para a eficiência organizacional, bem como deixa em aberto o debate sobre o significado de eficiência para diferentes atores. Em outras palavras, a teoria institucional rejeita a premissa de que fenômenos organizacionais são produtos de escolha racional baseada em considerações técnicas. Com isso as redes podem ser analisadas não somente a partir das motivações de dirigentes ou lideranças organizacionais, mas também a partir de combinações de pressões institucionais e forças externas às organizações, incluindo o próprio Estado.

Kogut (2004), centrando-se em *joint ventures*, assumidas neste artigo como um tipo específico de rede, apresenta três abordagens importantes para a compreensão de redes, definindo-as como complementares: a teoria dos custos de transação e a abordagem estratégica, já evidenciadas no trabalho de Osborn e Hagedoorn; e a abordagem de aprendizagem, que recebeu destaque especial no trabalho de Hamel (1990). Hamel explica que a razão central para formar uma aliança é a oportunidade que ela traz de uma organização aprender. Como nas abordagens anteriores, esse autor centra-se na explicação do fenômeno como forma de obter vantagem competitiva, fazendo do sentido de cooperação uma prática instrumental sem conteúdo moral ou sem sentido normativo.

Já Oliver e Ebers (1998) realizaram análises empíricas de artigos de redes entre 1980 e 1996 e verificaram que o campo está distribuído em quatro perspectivas substantivas de pesquisa: redes sociais; poder e controle; teoria

institucional; e economia institucional e perspectiva estratégica. Para realização da pesquisa, os autores aplicaram a teoria de redes sociais, de forma a identificar as teorias e conceitos centrais, suas ligações e configurações no campo. Os autores observaram que enquanto redes sociais e economia institucional e perspectiva estratégica ocupam pontos literalmente opostos de um *spectrum*, as outras duas perspectivas se situam no meio.

Inegavelmente, todas as abordagens teóricas referidas anteriormente são passíveis de ser combinadas, já que não representam rupturas epistemológicas e ideológicas — ou seja, no seu conjunto aceitam o mercado como dimensão central da vida humana associada e não se colocam na perspectiva de transformação radical da realidade social presente —, embora não concordem sobre o que é uma rede, como se formam e por qual motivo se formam. Também têm em comum o fato de não colocarem em questão os imperativos valorativos que levam a sua predominância em um determinado contexto, ou seja, nenhuma dessas abordagens desenvolve uma preocupação em trazer uma orientação normativa para a conduta humana, no sentido de orientar os caminhos para um tipo melhor de sociedade. O que obviamente não poderia se esperar de abordagens que têm como preocupação explicar o funcionamento das atividades econômicas e não contestá-las quanto aos seus resultados para além do ganho econômico. No entanto, a abordagem de redes sociais e a teoria institucional, ao não tomarem para si a posição de que mercado, eficiência ou competitividade são conceitos únicos para explicar o fenômeno rede, permitem aproximações e auxiliam a compreensão das mesmas a partir de perspectivas críticas, ou seja, de perspectivas que não aceitam o mercado como um fenômeno natural, mas sim como uma construção na qual se procura estabelecer a dominação como fenômeno natural. O conceito de campo<sup>2</sup> da teoria institucional, por exemplo, embora apresente um viés estrutural, permi-

---

<sup>2</sup> A formação de redes sociais para construção de políticas intersetoriais vem sendo apontada como uma inovação na gestão pública, capaz de responder com agilidade e coerência à complexidade dos problemas sociais. Junqueira (2006:206) apresenta redes como um “emaranhado de relações das quais os indivíduos constituem os nós e significa uma transformação das ideias sobre organização social”. Para esse autor, nas redes, os objetivos devem ser definidos coletivamente para articular pessoas e instituições no sentido de se comprometerem a superar, de maneira integrada, os problemas sociais. Ao focar em redes como uma estrutura de governança para conduzir a construção de políticas intersetoriais, Junqueira (2006) destaca que as redes: permitem integrar e articular práticas sociais, saberes e organizações; integram atores públicos e atores privados em prol de interesses coletivos; otimizam recursos escassos e solução conjunta de problemas; integram experiências e saberes; são uma oportunidade de reflexão sobre o social e as práticas cotidianas; são uma construção coletiva.

te que se analisem as intencionalidades de diferentes grupos em torno de uma questão, explicitando as disputas, as barganhas, indicando quem pode perder, quem pode ganhar, que recursos estão em jogo, entre outros aspectos. Críticas ao caráter determinista<sup>3</sup> nos primeiros enfoques do novo institucionalismo levaram a reflexões sobre como campos são alterados a partir da ação de atores internos e também externos, em contraposição às forças homogeneizantes e conservadoras (Dacin, Goodstein e Scott, 2002; Kondra e Hinings, 1998).

A abordagem de redes sociais como perspectiva para explicação de redes como estrutura de governança também permite compreender que o fato de estar em uma rede não significa obter vantagens, mas que fatores como posição, conteúdo e arquitetura da rede vão indicar quem pode ganhar e quem ficará em posição de dominação. Da mesma forma que a teoria institucional, a teoria de redes sociais permite a inclusão no debate de temas-chave como poder e interesse.

As redes, assim como outras formas estruturais, resultam de pressões ambientais e da ação humana, elas 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.

Finalmente, ainda que este artigo apresente distinções entre as abordagens, o caráter funcionalista parece dominar o campo. No entanto, ao se assumir uma postura classificatória sobre as teorias que vêm sendo empregadas para explicar as redes como estruturas de governança ou mesmo o enquadramento da teoria de redes sociais, está sendo assumida a reafirmação do positivismo como discurso científico. Assim, para não incorrer em simplificações, os autores apenas apontam a oportunidade para a construção de um artigo centrado no debate sobre as questões epistemológicas nos estudos de rede.

## 5. Considerações finais

Neste artigo buscou-se salientar a existência de redes como perspectiva de análise e como uma estrutura de governança. No entanto, chamou-se a atenção para

---

<sup>3</sup> Uma análise crítica da utilização do conceito de campo nos estudos organizacionais pode ser verificada em Peci (2005); Vieira e Carvalho (2003); e Mizosczky (2003).

que tanto como perspectiva de análise quanto como estrutura de governança o estudo e a prática de redes podem assumir um viés conservador, o que decorre de análises descontextualizadas ou de análises do fenômeno pautadas em abordagens com uma visão distorcida da realidade e da natureza humana.

Como perspectiva de análise chamou-se a atenção para o fato de que os estudos enfatizam aspectos estruturais e não processuais na análise de redes. Nesse sentido, os estudos se caracterizam por não compreenderem como a rede é constituída, como ela se altera ou de que maneira os diferentes relacionamentos existentes entre os atores levam a diferentes tipos de troca e resultados. Por sua vez, metodologicamente, são estudos que carecem de uma análise longitudinal, o que permitiria a compreensão dos pontos anteriormente citados.

Destaca-se ainda o fato de que, apesar da ênfase ser nas características estruturais da rede, estas ainda são restrinidas a poucos indicadores, considerando a diversidade existente na literatura. A utilização da análise de redes não parece necessariamente estar vinculada a uma perspectiva mais contextualizada, resumindo-se a apontar qual ator está ligado a outro, sem se preocupar com a historicidade dessa relação. O conteúdo transacional é pouco considerado para se entender as relações interatores na rede, enfatizando-se mais a “forma do que a substância”.

Como estrutura de governança, os autores buscaram mostrar a necessidade de se compreender os fundamentos que informam os diferentes estudos sobre redes e alianças, atentando para as bases epistemológicas que norteiam as diferentes correntes teóricas. Como tal fenômeno é enfatizado primordialmente pelas suas características econômicas, dominam o campo abordagens que focam na formação de redes como instrumento para realização de resultados organizacionais, como uma forma de otimização de processos de troca, devendo ser asseguradas a partir de premissas contratuais ou assumindo a parceria como uma corrida competitiva onde o primeiro que alcançar seu objetivo está apto a terminar o jogo e entrar em nova disputa. Nessas abordagens, o termo confiança é designado para definir algo calculado, um comportamento passível de previsão pelos custos envolvidos em se agir contra as regras estabelecidas e não como um imperativo moral definidor da conduta humana.

Perspectivas mais contextualizadas e divergentes à corrente dominante vão salientar aspectos como confiança, reciprocidade e reputação como mecanismos centrais de coordenação empregados nas redes. Assim, os resultados são fruto de uma ação coletiva em que atores autônomos negociam e constroem coletivamente a realidade.

A apreensão da realidade das organizações brasileiras empregando-se o conceito de redes ou compreensão das redes como estruturas de governança em organizações de mercado, organizações públicas e organizações do terceiro setor deve estar ancorada em discussões também dos contextos social, político e econômico em que o fenômeno se desenvolve. Como destacado na primeira parte do artigo, toda ação econômica é uma ação imersa socialmente, não ocorrendo em um vácuo social. Por isso, para compreender atividades de cooperação ou a formação de redes como estrutura de governança deve-se considerar, entre outros aspectos, o contexto social e, historicamente, os atores envolvidos na ação, suas motivações e seus recursos.

## Referências

- BARBER, B. All economies are “embedded”: the career of a concept, and beyond. *Social Research*, Summer 1995.
- BENSON, J. K. The interorganizational network as a political economy. *Administrative Science Quarterly*, n. 20, p. 229-249, 1975.
- BLEEK, J.; ERNST, D. The death of the predator: In: \_\_\_\_; \_\_\_\_\_. (Eds.). *Collaborating to compete: using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*. New York: Wiley, 1993.
- BORYS, B.; JEMISON, D. B. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 2, p. 234-249, 1989.
- BRASS, D. J.; BUTTERFIELD, K. D.; SKAGGS, B. C. Relationships and unethical behavior: a social network perspective. *Academy of Management Review*, v. 23, p. 14-31, 1998.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. A theory of cooperation in international business. In: CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. *Cooperative strategies in international business*. Lexington, Massachusetts: D. C. Heath, 1988.
- BURT, R. S. The social structure of competition. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 1999.

- CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: REUER, J. (Ed.). *Strategic alliances: theory and evidence*. Oxford University Press.
- DACIN, M. T.; VENTRESCA, M. J.; BEAL, B. D. The embeddedness of organizations: dialogue & directions. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 317-356, May/June 1999.
- \_\_\_\_\_; GOODSTEIN J.; SCOTT, R. W. Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 1, p. 45-57, 2002.
- EBERS, M. *The formation of interorganizational networks*. Oxford, New York: Oxford University Press, 1997.
- EVERETT, M.; BORGATTI, S. P. Extending centrality. In: CARRINGTON, P. J.; SCOTT, J.; WASSERMAN, S. (Eds.). *Models and methods in social network analysis*. New York: Cambridge University Press, 2005.
- GRABHER, G. The weakness of strong ties: the lock-in of regional development in the Ruhr area. In: \_\_\_\_\_ (Ed.). *The embedded firm: on the socioeconomics of industrial networks*. London: Routledge, 1993. p. 255-277.
- GRANDORI, A. An organizational assessment of inter-firm coordination modes. *Organization Studies*, Berlin, New York, v. 18, n. 6, p. 897-925, 1997.
- \_\_\_\_\_; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*. Berlin, New York, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.
- \_\_\_\_\_. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, Nov. 1985.
- \_\_\_\_\_. Problems of explanation in economic sociology. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992.
- \_\_\_\_\_. The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, v. 19, n. 1, p. 33-50, 2005.
- GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, n. 38, p. 85-112, 1995.
- \_\_\_\_\_. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Hoboken, NJ, v. 19, p. 293-317, 1998.

- HAMEL, G. P. Competitive collaboration: learning, power and dependence in international strategic alliances. 1990. Thesis (PhD) — University of Michigan, Ann Arbor, MI, 1990.
- HARDY, C.; LAWRENCE, T.; GRANT, D. Discourse and collaboration: the of conversation and collectivity identity. *Academy of Management Review*, v. 30, n. 1, p. 58-77, 2005.
- HAUNSCHILD, P. R. Inter-organizational imitation: the impact of interlocks on corporate acquisition activity. *Administrative Science Quarterly*, Ann Arbor, n. 38, p. 564-592, 1993.
- HENNART, J.-F. A transaction costs theory of equity joint ventures. In: REUER, J. (Ed.). *Strategic alliances: theory and evidence*. Oxford University Press, 2004.
- KILDUFF, M.; TSAI, W. *Social networks and organizations*. London: Sage, 2003.
- KOGUT, B. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. In: REUER, J. (Ed.). *Strategic alliances: theory and evidence*. Oxford University Press, 2004.
- KONDRA, A. Z; HININGS, C. R. Organizational diversity and change in institutional theory. *Organization Studies*, p. 19-743, 1998.
- LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, Ann Arbor, v. 37, p. 76-104, 1992.
- MISOCZKY, M. C. A. Implicações do uso das formulações sobre campo de poder e ação de Bourdieu nos estudos organizacionais. *Revista de Administração Contemporânea*, p. 9-30, 2003. Edição especial.
- NOHRIA, N. Introduction: is a network perspective a useful way for studying organizations? In: \_\_\_\_ ; ECCLES, R. G. (Eds.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992.
- OLIVER, C. Determinants of international relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, New York, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configuration in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, Berlin, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.
- OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of inter-organizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, Mississippi State, v. 40, n. 2, p. 261-278, Apr. 1997.

- PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem critica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 19., 2005. *Anais...* Brasília, 2005.
- POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? *California Management Review*, Berkeley, CA, v. 30, n. 1, p. 67-87, 1987.
- \_\_\_\_\_. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Eds.). *Research in organizational behavior*: Greenwich, CT: JAI Press, 1990. p. 295-336.
- \_\_\_\_\_. et al. Network dynamics and field evolution: the growth of inter-organizational collaboration in the life sciences. *American Journal of Sociology*, v. 110, n. 4, p. 1132-1205, 2005.
- \_\_\_\_\_; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Eds.). *The handbook of economic sociology*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994. p. 183-205.
- RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- SHENKAR, O.; ZEIRA, Y. Human resource management in international joint ventures: direction for research. *Academy of Management Review*, v. 12, n. 3, p. 546-557, 1987.
- SWEDBERG, R. Sociologia econômica: hoje e amanhã. *Tempo social. Revista de Sociologia da USP*, v. 16, n. 2, p. 7-34, 2004.
- THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, v. 7, p. 37-51, 1986.
- TENÓRIO, F. G. Um espectro ronda o terceiro setor — o espectro do mercado. *Ensaio de Gestão Social*, Unijuí, 2004.
- TICHY, N.; TUSCHMAN, M.; FOMBRUM, C. Social network analysis for organization. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, 1979.
- VIEIRA, M. M. F; CARVALHO, C. A. Campos organizacionais: de wallpaper à construção histórica do contexto de organizações culturais em Porto Alegre e em Recife. In: ENANPAD. 27., 2003. *Anais...* Atibaia, São Paulo, 2003.
- WASSERMAN, S.; FAUST, K. *Social network analysis: methods and applications*. New York: Cambridge University Press, 2007.

- WEBER, M. *Economia y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.
- WILLIAMSON, O. *The economic institution of capitalism*. New York: Free-Press, 1985.
- ZUKIN, S.; DiMAGGIO, P. J. *Structures of capital: the social organization of the economy*. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1990.