



Psicologia & Sociedade

ISSN: 0102-7182

revistapsisoc@gmail.com

Associação Brasileira de Psicologia Social  
Brasil

Barbosa de Amorim Ribeiro, Elisa Maria; Bittencourt Bastos, Antônio Virgílio  
REDES SOCIAIS INTERORGANIZACIONAIS NA EFETIVAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS  
Psicologia & Sociedade, vol. 23, núm. 2, mayo-agosto, 2011, pp. 282-292  
Associação Brasileira de Psicologia Social  
Minas Gerais, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=309326470009>

- 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 SOCIAIS INTERORGANIZACIONAIS NA EFETIVAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS *INTER-ORGANIZACIONAL SOCIAL NETWORKS TO THE EXECUTION OF SOCIAL PROJECTS*

**Elisa Maria Barbosa de Amorim Ribeiro e Antônio Virgílio Bittencourt Bastos**  
*Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil*

### RESUMO

O estudo analisa aspectos macro e micro estruturais das parcerias mantidas pelas organizações do Consórcio Social da Juventude em Salvador – CSJ/RMS. A noção “redes sociais” é utilizada como ferramenta teórico-metodológica e como articulações para efetivar projetos sociais. O instrumento abrangeu questões de mapeamento da rede, recursos trocados e impactos para desempenho organizacional. Delinearam-se dois níveis de análise: Rede Geral, parcerias entre diversos setores, e Rede Consórcio, parcerias entre integrantes do CSJ. A Rede Geral apresentou-se totalmente interconectada e existem conectores centrais externos ao CSJ exercendo papel de suporte financeiro. A Rede Consórcio apresentou-se fragmentada; com baixa densidade nas relações; alta concentração de poder ou dependência em atores específicos; percepção de impacto no desempenho nas organizações com mais parcerias. Este trabalho evidencia a complexidade dos arranjos institucionais nas ações sociais, os impactos dos padrões de articulação no CSJ e nas organizações e o potencial investigativo da teoria de Redes Sociais.

**Palavras-chave:** redes sociais interorganizacionais; consórcio social da juventude; projetos sociais.

### ABSTRACT

This study analyzes aspects of the partnerships done by the organizations of the Consórcio Social da Juventude (The Youth Social Partnership) in Salvador– CSJ/RMS. The notion of social networks is used as a theoretical and methodological tool and associative arrangements to social projects. The survey covered questions about network mapping, exchanged resources and impact to the organizational performance. Two level of analysis were outlined: the General Network and the Youth Social Partnership Network . The General Network proved to be totally interconnected there being connectors external to CSJ performing financial support role. The Youth Social Partnership Network proved to be fragmented, with low density, high power concentration or dependence on actors, perception of the impact to the performance of the organizations with more connections. This work makes clear the complexity of the institutional arrangements in the social actions and the investigative potential of the theory Social Network.

**Keywords:** inter-organizational social networks; the youth social partnership; social projects.

### Introdução

O âmbito de estudos em redes sociais abrange uma amplitude de campos de pesquisa e unidades de análise. Cresce o interesse científico e prático em compreender como atores estabelecem articulações e interação configurando redes sociais. Tais unidades de análise inserem-se em um campo de pesquisa dotado de ferramentas conceituais e metodológicas que permitem a análise de elementos estruturais e da dinâmica relacional dos atores, rompendo níveis de análises isolados exclusivamente centrados no indivíduo ou em uma estrutura social independente e soberana. Assim, o

mapeamento de redes de relações entre atores (indivíduos ou entidades coletivas), as posições ocupadas por esses, a quantidade, a natureza e os sentidos dos fluxos de informação disponíveis são eixos centrais de análise de muitos fenômenos.

O presente estudo analisou a estrutura de relações mantida por organizações não-governamentais integrantes do Consórcio Social da Juventude, um programa de qualificação de 1500 jovens de 16 a 24 anos em risco social. O programa priorizou a participação de jovens em conflito com a lei e/ou em cumprimento de medidas socioeducativas, portadores(as) de necessidades especiais, afro-descendentes, indígenas e jovens provedores

da família. Era necessário, também, possuir ensino médio incompleto ou completo (30%) e renda familiar per capita de até meio salário mínimo. As atividades de formação envolveram qualificação básica (língua portuguesa e matemática), inclusão digital, qualificação social (raça, relações de gênero, deficiência e estratégias de inclusão social) e oficinas profissionalizantes (corte e costura, cozinha, telemarketing, secretariado, construção náutica, etc.).

A noção de redes sociais é utilizada em duas direções neste trabalho. A primeira refere-se à pesquisa no âmbito de redes sociais como ferramenta teórico-metodológica para análise de interações estabelecidas por um grupo delimitado de atores. A segunda consiste na articulação entre organizações da sociedade civil e/ou demais setores na esfera da efetivação de projetos sociais.

No âmbito da pesquisa de análise de redes sociais, *rede* significa um grupo de atores ou nós que possuem relações com outros. Essas relações ou vínculos se caracterizam por fluxos de informação. *Fluxos, nós e vínculos* constituem-se nos elementos básicos de uma rede. *Nós* são atores agrupados em torno de um objetivo comum e *vínculos* são laços existentes entre esses atores. A direção desse vínculo é expressa pelo *fluxo*, que pode ser *unidirecional*, quando não há reciprocidade na relação, ou *bidirecional*, quando há reciprocidade, ou seja, os atores citam-se mutuamente (Norman & Alejandro, 2005).

A rede pode ser analisada a partir de indicadores macro e microestruturais. A análise macroestrutural compreende elementos da rede em sua estrutura geral como tamanho e densidade. O *tamanho* da rede é a soma dos nós. Pode referir-se à rede geral do grupo ou à rede circunscrita a um ator específico. Esse influencia no grau de disponibilidade ou limitação de recursos e na capacidade dos atores para construir e manter laços, bem como em diversificar possibilidades de solucionar problemas. O incremento no tamanho da rede geralmente representa redução na *densidade* (número de relações existentes diante das possíveis) e aumenta a probabilidade de formação de subgrupos (Hanneman & Mark, 2005). O indicador densidade sinaliza um índice potencial de comunicação entre os atores da rede, delimitando a quantidade e os tipos de informações que podem vir a ser transacionados. Se essa troca acontece em larga escala, há uma tendência de homogeneidade de valores no grupo (Marinho da Silva, 2003). Além disso, uma vez amplamente conectados, atores podem ser mais influentes ou mais influenciados pelos demais.

Indicadores microestruturais permitem a compreensão do papel dos atores na rede. As diferentes medidas de centralidade (grau, intermediação e poder, por exemplo) são relevantes para identificação de

atores-chave. De maneira geral, *centralidade* mede o grau de acessibilidade de determinado ator na rede e a quantidade de fluxos de comunicação que transitam por ele. Depende do tamanho da rede e do seu padrão de distribuição de relações. Quanto mais vínculos distribuídos de forma homogênea na rede, menos haverá a possibilidade de centralização de informação e poder (Marinho da Silva, 2003).

Atores mais centrais tendem a ter posições mais favoráveis e mais poder diante dos demais. O maior número de vínculos diversifica as oportunidades de satisfação de suas necessidades e os torna menos dependentes. Além disso, o fato de dispor de muitos vínculos amplia o acesso aos recursos da rede (Hanneman & Mark, 2005). Aqueles que atingem medidas de centralidade relevantes desempenham papel crítico e são responsáveis por colocar boa parte dos atores da rede em contato uns com os outros. Em geral, não possuem posições formais de gestão, mas são os que sabem a quem recorrer para conseguir informações e recursos para operacionalização de um projeto e usam seu tempo no auxílio dos demais.

A segunda perspectiva de utilização da noção de redes neste estudo reflete sobre a articulação de organizações na efetivação de projetos sociais. Na esfera dos movimentos sociais, a rede funciona como ferramenta de negociação, reivindicação de interesses e assunção de uma sociabilidade solidária (Martins & Minhoto, 2001). Marteleto (2001) situa a origem das redes sociais nas relações informais entre atores, capazes de organizar ações propositivas em uma esfera política. Essas ações, por sua vez, delineiam-se em função da dinâmica circunscrita pelo próprio movimento da rede.

O estabelecimento de redes interorganizacionais de caráter comunitário tem como funções básicas: (a) convergir quanto a orientações e valores, (b) construir concepções compartilhadas de um futuro desejável, (c) apoiar as organizações membro por meio da experiência acumulada no funcionamento, manutenção e orientação da rede (Forni, 2001), (d) ampliar canais de acesso a instâncias governamentais e aumentar a consonância com suas propostas, (e) viabilizar ações coordenadas, (f) fortalecer a imagem da organização e (g) ampliar a visibilidade das ações.

Ayres (2002) descreve barreiras conceituais e operacionais enfrentadas pelas organizações durante o percurso de formação de redes. Uma delas é a natureza do funcionamento da rede pautado na horizontalidade e na dinamicidade distinto das estruturas sociais mais usuais de natureza hierárquica, rígida e competitiva. Outra tem relação com o grau de clareza dos gestores da rede quanto aos objetivos e interesses dessa. A falta de disponibilidade de tempo dos membros para atuar em rede e a tendência de focar no mais urgente (por

exemplo, a captação de recursos) também se impõem como importantes entraves. Problemas relativos ao acesso e familiaridade diferenciados dos participantes a ferramentas padrão na rede, como assunção de tecnologia não acessível a todos, são comuns.

O grau de eficiência da atuação em rede depende de diversos fatores pautados na manutenção do fluxo de informação e na definição de papéis, a saber: capacidade dos atores em transmitir informação não disponível na rede até então; enriquecer as informações já existentes, incrementando conhecimentos e capacidade de análise; clareza de critérios para escolha dos parceiros; nivelamento de expectativas quanto aos papéis e estratégias de regulação mútua; manutenção da comunicação de forma contínua e durável, viabilizando a aprendizagem na rede. Por fim, a liberdade de ação, economia de forças e concentração de esforços delimitam a base da ação estratégica de redes eficientes (Fachinelli, Marcon, & Moinet, 2001).

As posições sociais ocupadas pelos indivíduos no desenho das redes vão circunscrever as possibilidades para formação de um estoque de capital social a ser utilizado na mobilização de recursos. O acesso a recursos e o impacto das ONGs sobre o ambiente em que atuam têm relação direta com o desenho das redes (Fontes, 2004). Alguns estudos indicam, ainda, correlação positiva entre a ampliação das relações da organização com outras e a melhoria da capacidade perceptiva das organizações.

No âmbito dos estudos que avaliam parcerias entre empresas privadas e organizações da sociedade civil, são predominantes análises com enfoque na perspectiva das empresas sobre as parcerias, e não das organizações da sociedade civil (Meirelles, 2005). Existe pouca dedicação no campo das ciências sociais ao estudo das relações entre os desenhos de redes e a mobilização de recursos, bem como dos impactos das mudanças na macroestrutura social nos rearranjos na estrutura das redes sociais e na mobilização coletiva ainda (Fontes, 2004).

No estudo de redes é necessário analisar os processos de inserção dos atores nas esferas associativas e como essas inserções permitem desenhos mais ou menos funcionais ao desempenho de suas tarefas. A rede permite uma melhor compreensão dos complexos mecanismos de interação entre as organizações, abrindo espaço para a análise do poder e da distribuição concreta de recursos dentre os diferentes níveis institucionais (Fontes e Martins, 2004).

Tendo em vista tais considerações teóricas, o presente trabalho mapeia a configuração e a dinâmica das interações mantidas pelas organizações do Consórcio Social da Juventude em Salvador e Região Metropolitana (CSJ/RM) com suas parcerias, buscando levantar os possíveis impactos dessa inserção sobre o desempenho das organizações.

Mais especificamente, este estudo teve como objetivos: (a) mapear a teia de interações (formais e informais) das parcerias citadas pelas organizações do CSJ/RM, (b) descrever aspectos macroestruturais da rede gerada pelas interações, (c) identificar os papéis desempenhados pelos diferentes atores nas interações, (d) analisar conteúdos e recursos transacionados nas redes interorganizacionais e (e) levantar percepções de indicadores de desempenho organizacional decorrentes da inserção no CSJ/RM (coerência entre ações e missão, raio de ação, profissionalização da gestão, satisfação da equipe, visibilidade e reconhecimento social).

## Método

A análise de redes sociais como ferramenta de pesquisa permite identificar e compreender relações entre atores a partir da visualização gráfica das interações e dos cálculos de indicadores macro e microestruturais. Sua utilização necessita ser complementada por dados empíricos que permitam a identificação e análise das relações entre atores, seus atributos e as implicações disso no contexto específico do estudo. Integrar posição dos atores e papéis que exercem, descrevendo-os em função das relações que estabelecem, e não apenas em função de seus atributos, significa considerar as relações em si mesmas tão importantes quanto os atores que a estabelecem (Degenne & Forsé, 2004; Marteleto, 2001).

### *Os participantes da pesquisa*

Participaram do estudo organizações integrantes do Consórcio Social da Juventude de Salvador e Região Metropolitana (CSJ/RM). O CSJ/RM é um Programa do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) – Governo Federal. Objetiva qualificar e inserir jovens “excluídos” no mercado de trabalho. O MTE estabelece convênio com uma entidade da sociedade civil organizada denominada de entidade âncora, que por sua vez contrata uma rede de entidades para a execução consorciada das ações de qualificação básica, social e profissional, durante cerca de cinco meses. Por ocasião da pesquisa, o programa estava em sua 3ª edição e contava com 21 organizações sem fins lucrativos.

### *Procedimentos e instrumentos e de coleta de dados*

A coleta abrangeu dados quantitativos e qualitativos. Os dados quantitativos foram coletados através dos itens fechados do questionário, base de cálculo para os indicadores de centralidade, densidade, tamanho, frequência de citações e dados de caracterização. Os qualitativos foram obtidos através das questões abertas do questionário, registro dos comentários espontâneos dos respondentes durante a coleta, 11 súmulas (registros

escritos das reuniões de rede do CSJ/RM), relatório do seminário final de avaliação do CSJ/RM e entrevistas não estruturadas com a gestora da entidade âncora.

Seis seções principais compuseram o questionário: 1) aspectos de identificação e caracterização da organização; 2) mapeamento da rede interorganizacional - “*Pense nas organizações com as quais a sua organização interage de modo a viabilizar a sua missão e os seus objetivos*”; 3 e 4) percepção da natureza das relações (indica para participar de eventos e programas, fornece informações de procedimentos, orienta na formação de rede de contatos, mostra fontes de financiamento, etc.); 5) levantamento da percepção dos indicadores de desempenho relacionados à inserção no CSJ-SSA (ampliação do raio de ações, gestão mais profissionalizada, satisfação da equipe, etc); e 6) vantagens e desvantagens da atuação em rede e comentários. A aplicação foi presencial e 18 das 21 organizações responderam e devolveram o questionário.

#### *Análise de dados*

O mapeamento das parcerias mantidas pelas organizações do Consórcio Social da Juventude foi analisado sob dois enfoques: (a) Rede Geral: gerada pela imbricação de todos os atores respondentes e não respondentes citados e (b) Rede Consórcio: subrede formada apenas pelos integrantes do Consórcio Social da Juventude de Salvador e Região Metropolitana (CSJ/RMS) respondentes e não respondentes citados. Para gerar a chamada Rede Consórcio, foram excluídos das matrizes de dados todos os atores citados não participantes do CSJ/RMS. A partir disso, todas as análises de indicadores macro e microestruturais foram refeitas tomando essa subrede como unidade de análise. Dessa forma, foi possível observar com detalhe o padrão de relações estabelecido entre as organizações do CSJ/RMS a partir da consigna principal do estudo: “*Pense nas organizações com as quais a sua organização interage de modo a viabilizar a sua missão e os seus objetivos*”.

Operacionalmente, o processo de análise de dados foi realizado em quatro etapas. A primeira envolveu a codificação dos nomes das organizações respondentes e citadas, tendo como base a natureza jurídica à qual pertenciam e a sequência em que foram codificadas. Por exemplo, ‘Gm2’ foi a segunda organização do governo municipal codificada. Na segunda etapa, foi operacionalizada a codificação das respostas dos questionários, através da atribuição de códigos numéricos e simplificação de medidas nominais de categoria múltipla para medidas binárias. A terceira e principal etapa abrangeu a operacionalização das rotinas de cálculos de indicadores macro (densidade e tamanho) e microestruturais. Os indicadores microestruturais analisados foram: centralidade de grau de entrada (quantas vezes

o ator é citado), centralidade de grau de saída (quantos atores cita), centralidade de intermediação (grau em que é ponte entre os demais atores), papéis dos atores e recursos transacionados por eles. Além disso, foram identificados os conectores centrais: atores que obtiveram centralidade de grau e de intermediação acima da média. A quarta e última etapa refere-se ao tratamento dos dados qualitativos, sendo realizado o levantamento e categorização geral das respostas abertas do questionário e dos comentários espontâneos. Por fim, súmulas, relatórios do consórcio e discursos de entrevistas abertas foram observados sob o enfoque nos pontos nodais dos dados quantitativos, com o objetivo de dar-lhes sentido e contextualização.

### **Resultados e discussão**

Nesta seção os dados foram organizados em dois segmentos: (a) a Rede Geral – todos os atores citados participantes e não participantes do estudo e (b) a Rede Consórcio – subrede formada apenas pelas organizações integrantes do CSJ-RMS.

#### *Rede Geral: o conjunto de relações estabelecidas pelas organizações que integram o CSJ-RMS*

A análise da rede geral aqui apresentada abrange o mapeamento da teia de interações, a densidade da rede, a identificação do que os atores buscam nas parcerias e quem são os conectores centrais.

Ao todo, foram 153 organizações citadas como parceiras das 18 organizações do Consórcio que participaram do estudo. Dentre essas, 13,6% (n=21) integrantes do CSJ/RM; 38,7% (n=60) organizações sem fins lucrativos (não respondentes), 38 nacionais, 14 internacionais privadas e oito redes de organizações não-governamentais nacionais; 26,4% (n=41) governamentais, sendo 10 federais, 15 estaduais e 16 municipais; 3,9% (n=6) instituições de ensino superior, duas públicas e quatro particulares; 3,2% privadas (n=5) e 14,2% (n=22) categorizadas como diversas.

Pode-se constatar a prevalência de parcerias estabelecidas com associações sem fins lucrativos (52,3%). Em segundo lugar (26,4%), estão as organizações governamentais nas suas três instâncias (municipal e estadual em sua maioria) com representação significativa no balanço total de parcerias por setor.

A rede mapeada acima se configura pela interação de organizações dos diversos setores e instâncias, com prevalência de organizações do terceiro setor. Tal imbricação entre os três setores exemplifica toda a discussão de Falconer (1999) quanto ao surgimento do terceiro setor no Brasil. Esse foi marcado pela natureza de parceria com os setores privado e governamental, diferente



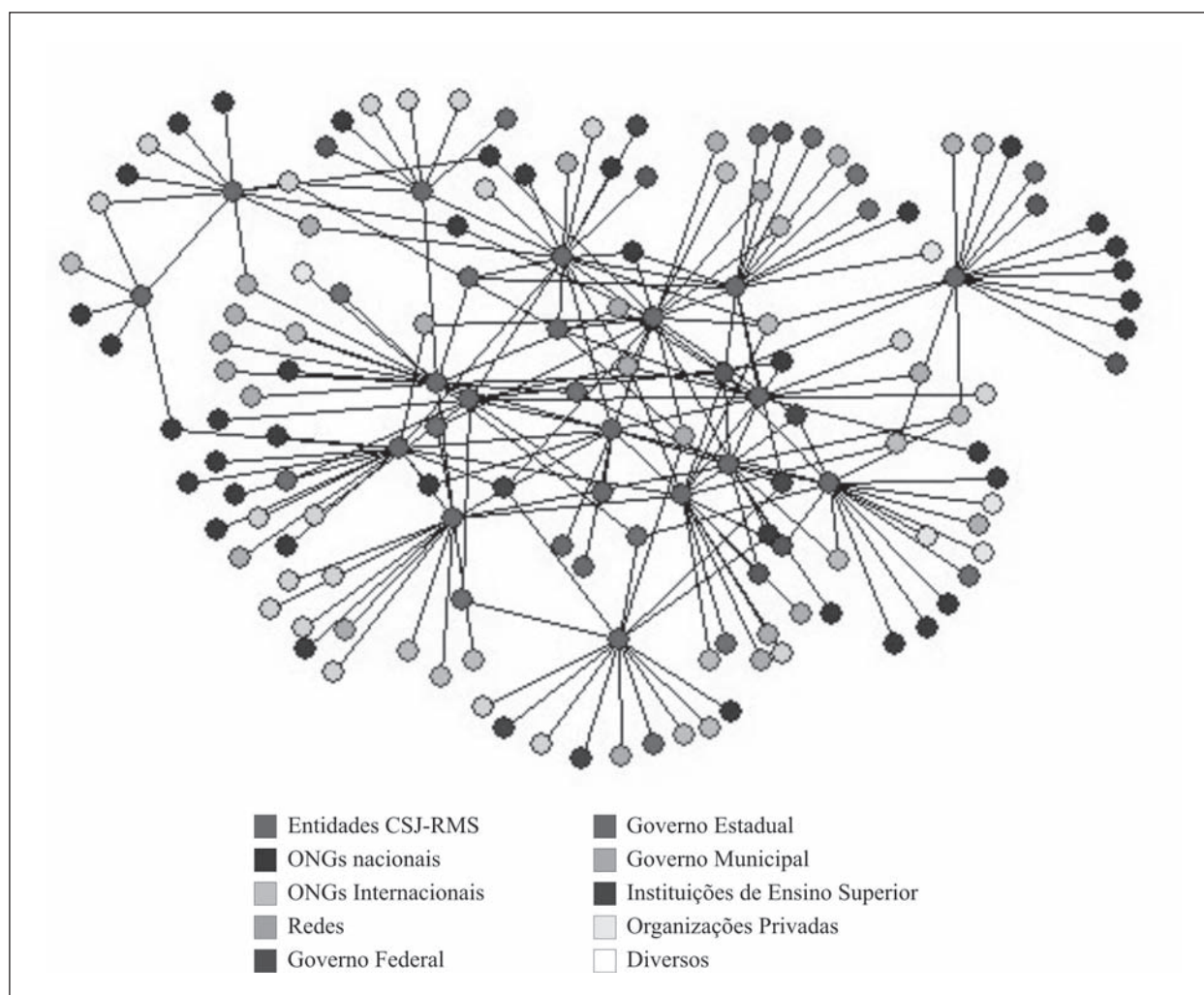
do fenômeno ocorrido nos Estados Unidos (onde nasce em busca pela diferenciação dos demais setores).

Em consonância, Meirelles (2005) identifica como os processos de intervenção social no Brasil acontecem via interdependência entre os três setores, como estratégia de potencialização de recursos. Para Marteleto (2001), a motivação do Estado no estabelecimento de parcerias com ONGs faz sentido a partir da reestruturação do seu papel (crise do Estado de bem-estar social), saindo da departamentalização e verticalização para distribuir esse papel com instâncias sociais locais. Já a mobilização das organizações privadas em torno de parcerias com ONGs estaria em garantir mercado consumidor futuro e criar uma imagem "politicamente correta", de acordo com Falconer (1999).

### *Mapeamento da teia de interações*

No presente estudo, a rede interorganizacional é gerada a partir da primeira consigna do instrumento, que solicita aos atores respondentes a citação das organizações (no máximo 15) com as quais a sua entidade interage de modo a viabilizar sua missão e seus objetivos. A Figura 1 representa graficamente o mapeamento da teia de interações formada pelas organizações participantes do estudo e suas parcerias. Os círculos representam as organizações. As cores simbolizam a categorização das organizações de acordo com o setor ao qual pertencem e/ou natureza da organização, conforme legenda elucidativa da Figura 1.

Figura 1  
Rede Geral



Importante notar que não existe a formação de subredes isoladas, estando todos os atores conectados entre si, ainda que não diretamente. Isso revela um

amplo e concreto potencial de relações a ser explorado pelos integrantes da rede.

### Densidade

A rede gerada pelo total de citações (Rede Geral) apresentou uma densidade muito baixa, sendo utilizado menos de 1% do potencial existente de relações. Essa baixa densidade é esperada, já que 135 atores citados não responderam o questionário, pois não faziam parte da população delimitada pelo estudo. Apesar da baixa densidade, a não formação de subgrupos indica potencial de maior aproveitamento e difusão dos recursos na rede. Assim, o incremento nos contatos permitiria aos atores desfrutar do alcance de recursos na malha de relações.

### O que buscam nas parcerias

As entidades participantes do estudo indicaram no questionário o que buscavam na relação com suas parcerias, escolhendo no máximo dois entre os seguintes itens: suporte financeiro, orientações técnicas, informações, suporte jurídico, viabilizar ações conjuntas e outros. Os dados, organizados de acordo com a natureza da parceria, encontram-se na Tabela 1.

Tabela 1  
O que as organizações buscam nas suas parcerias

Nas parcerias com:	O que buscam (%):			
	Suporte financeiro Média: 24,8	Orientações Técnicas Média: 7,8	Informações Média: 15,9	Viabilizar ações conjuntas Média: 47
Entidades do Consórcio	0	8	28	64
Outras ONGs	17	8	24	51
ONGs Internacionais	45	5	3	47
Governo Federal	40	6	11	43
Governo Estadual	39	6	11	41
Governo Municipal	39	7	5	49
Organizações Privadas	38	0	13	49
Instituições de Ensino Superior	0	30	10	40
Redes	6	0	38	43

Na relação das entidades do CSJ/RM com organizações não-governamentais (ONGs), prevalece a busca por *viabilizar ações conjuntas*. Segundo Loiola e Moura (1997), essa é uma das funções básicas da formação de redes. A busca de *informações* vem em segundo (apenas 24%), seguida de *suporte financeiro* (17%) e *orientações técnicas* (8%).

A natureza da parceria com ONGs internacionais é basicamente de busca por *viabilizar ações conjuntas* via assunção de *suporte financeiro* junto a essas, sendo ínfimas as citações quanto à busca de *informações* e *orientações técnicas*. Provavelmente os índices baixos de busca por informações e orientações técnicas têm relação com as diferenças de contexto socioeconômico que implicam níveis e naturezas de intervenção próprios do contexto de cada localidade. A observação comparativa dos índices de *suporte financeiro* demonstra as ONGs internacionais como maior fonte de *suporte financeiro* se comparadas às ONGs nacionais, órgãos do governo, empresas privadas e instituições de ensino. Apesar disso, o papel das organizações

governamentais e privadas também se define como fornecimento de *suporte financeiro*.

O dado da relação com o governo e com organizações privadas caracterizada essencialmente na busca de suporte financeiro levanta dúvida sobre a conotação de interdependência entre os setores apontada por Meirelles (2005). A sobrevivência de boa parte das ONGs e a concretização de seus projetos de intervenção social têm dependido totalmente do suporte financeiro do governo e de organizações privadas. Isso caracteriza relações de dependência não só financeira, desde quando esse suporte financeiro está geralmente condicionado a delimitações prescritas do que fazer, como e que resultados apresentar em exímios relatórios. Falconer (1999) chega a denominar de “fragilidade” essa dependência financeira por colocar continuamente em dúvida sua continuidade e autossustento.

Avaliando a relação das entidades do CSJ/RM com as Redes, chama atenção a busca por informações, sendo o grupo (redes) que apresenta esse dado de forma mais expressiva (38%). Essas redes são redes de mo-

vimentos sociais compostas em sua maioria por associações sem fins lucrativos, organizadas formalmente para diferentes fins. Não serão caracterizadas aqui para evitar identificação das parcerias citadas.

Interessante notar que o maior e único expressivo índice de busca por orientações técnicas aparece na relação com as instituições de ensino superior. Isso pode indicar que o papel dessas na ação sociocomunitária tende a se direcionar na tentativa de aplicação e multiplicação do conhecimento acadêmico e que, principalmente, tem sido percebido pelos seus parceiros e usuários de seus serviços dessa forma.

### Conectores centrais

A Rede Geral apresenta 23 atores que desempenham papel de conectores centrais. Cinco delas não respondentes são as organizações governamentais Gf7 e Ge7, as instituições de ensino superior U2 e Up4 e a ONG internacional Oi4. As demais foram as 18 entidades respondentes do consórcio. O fato de organizações não respondentes serem conectores centrais explica por que na Rede Geral todos os atores estão conectados, não havendo a formação de subgrupos, pois, ainda que entidades do CSJ/RM não tenham citado seus pares (outras entidades do CSJ/RM), essas mantêm parcerias em comum. A presença de atores externos ao CSJ/RMS como responsáveis pela não fragmentação da

rede, exercendo o papel de intermediação conectando subgrupos e mantendo o fluxo de informação, agrava a dependência financeira apontada como principal função dessas organizações no exercício de parcerias.

Forni (2001) observa como organizações comunitárias de Buenos Aires não integradas em rede possuem um desenvolvimento organizacional mais débil se comparadas às demais, e tornam-se vulneráveis aos interesses da política local. A formação de estoque de capital social para mobilização de recursos torna-se estratégia imprescindível de ampliação do acesso a recursos e impacto ou poder das ONGs diante do ambiente em que atuam (Fontes, 2004).

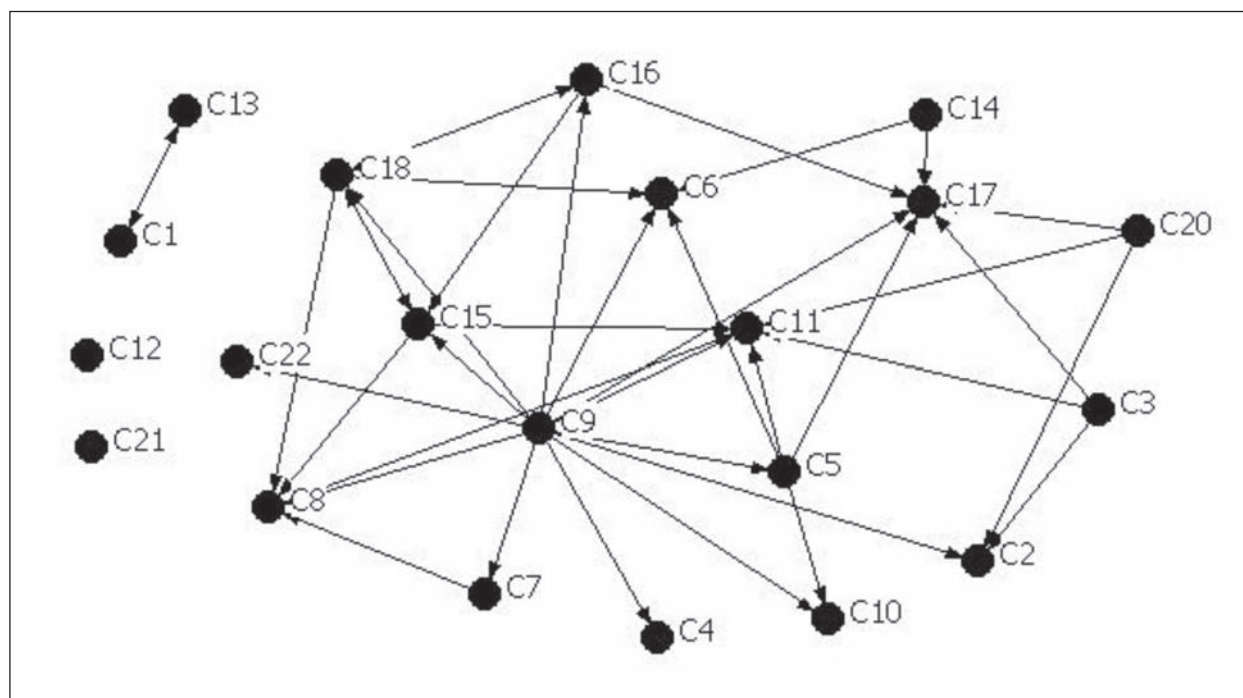
### Rede Consórcio

A análise da rede consórcio descrita nesta seção envolve, para esse grupo de organizações, o mapeamento das interações, o tamanho e a densidade, papéis dos atores e recursos transacionados, conectores centrais, percepção de impacto no desempenho da organização decorrente do ingresso no CSJ-RMS e percepção de impacto e busca de parcerias.

### Mapeamento da teia de interações

A figura 2 ilustra a configuração da teia de interações estabelecidas entre as entidades do consórcio.

Figura 2  
Rede Consórcio





Diferente da Rede Geral, a Rede Consórcio apresenta a formação de um subgrupo isolado e duas organizações completamente desconectadas das demais. Podemos observar duas entidades respondentes, a C12 e a C21, que não citaram qualquer outra entidade do CSJ/RM, ou sequer foram citadas por elas. Há também mais duas entidades isoladas da Rede Consórcio, C1 e C13, diferentes das duas primeiras por estarem conectadas mutuamente. A fragmentação da Rede Consórcio revela, portanto, esse distanciamento e independência das organizações isoladas para com as demais da rede.

Além disso, há presença de apenas três pares de relações bidirecionais ou recíprocas. Esse é um indicador qualitativo da relação entre os atores, pois a citação mútua (bidirecional) qualifica os laços como fortes. A partir das considerações de Boissevan, Marinho da Silva (2003) acrescenta que os fluxos simétricos de conteúdo transacional na relação bidirecional tornam equitativa a distribuição de status, poder e das expectativas entre os atores. Isso fortalece a relação de confiança entre atores, uma vez que não há receio de trocas desvantajosas, favorecendo uma das partes.

A discussão mais presente nos comentários espontâneos dos respondentes e nas considerações acerca das desvantagens da atuação em rede foi a de não considerar o consórcio como uma rede. Os principais aspectos elencados como não característicos da atuação em rede foram: a ausência de interação entre as organizações e a descontinuidade da ação, que ocorre apenas durante cinco meses, sendo a sua continuidade cercada de dúvidas, sem garantia de permanência das mesmas organizações participantes; os problemas de comunicação; a alta heterogeneidade entre as entidades; e o alto grau de formalização das relações e centralização da gestão.

### Densidade

A Rede Consórcio apresenta densidade de 9,29%, indicando que menos de 10% do potencial de relações é aproveitado. No contexto do CSJ/RM, esse indicador pode ser avaliado como insatisfatório, considerando tratar-se de organizações que desenvolvem uma ação consorciada há pelo menos seis meses, sendo que uma parte significativa delas encontra-se desde a primeira edição do programa, há três anos. Além disso, quase todas as organizações participantes do consórcio participaram do estudo, não sendo a densidade fortemente influenciada pela ausência de participação de atores.

Essa baixa densidade pode significar, como bem salienta Anklam (2003), um reduzido compartilhamento da informação na rede, ou seja, se a densidade é baixa (inferior a 10%), o compartilhamento também o deve ser. Hanneman e Mark (2005) também considera que a baixa densidade representa pequeno potencial de troca

e mobilização de recursos, o que empobrece o leque de opções da rede para solucionar problemas.

A percepção dos gestores das organizações participantes do estudo é de que a interação existente entre as entidades do CSJ/RMS é aquém do necessário: “*A palavra rede pressupõe inter-relação, fora do consórcio se trabalha em rede*”; “*pode se propor a ser, mas não é, pois existem organizações que nem se falam*”.

Com base nas asserções de Marinho da Silva (2003) sobre a correlação entre densidade, potencial de comunicação e de homogeneidade de valores, essa baixa densidade pode representar entraves aos processos de convergência de valores. No entanto, é importante considerar comparativamente que boa parte dos estudos em redes no Brasil dificilmente atinge este valor de densidade (próximo a 10%).

Assim, podem-se esperar possíveis impactos da ausência de relações recíprocas e da baixa densidade de relações na Rede Consórcio, durante a execução do programa. Caso essas relações estejam permeadas por percepções de desvantagem nas trocas da Rede, há possibilidade de interferência na consecução dos objetivos gerais do programa Consórcio e na assunção de um de seus objetivos principais: constituir-se rede.

### Papéis dos atores e recursos transacionados

As organizações participantes do estudo foram solicitadas a indicar o papel exercido por suas parceiras, descrevendo-se estas: *indicam para participar de eventos e programas; fornecem informações de procedimentos; orientam na formação de rede de contatos; mostram fontes de financiamento; auxiliam na discussão de ideias antes de colocá-las em prática; ajudam a concluir prazos; propiciam ampliação de visibilidade social e; informam sobre terceiro setor*. Com base nessas informações, identificou-se: (a) quais atores são mais citados exercendo determinado papel e (b) quais atores buscam mais parceiros que exercem determinado papel.

A entidade C17 possui grande relevância na rede em todos os papéis, com destaque para as funções de *ampliar a visibilidade social* das parceiras e *fornecer informações sobre o terceiro setor*. Já na busca por atores que desempenham determinado papel, a C9 apresenta uma busca mais intensa por parceiros que informem *sobre como as coisas funcionam* e sobre *procedimentos adotados no cotidiano da organização*; venham *discutir ideias* com ela, antes dela colocá-las em prática e; *a indiquem para participar de eventos e programas*. Duas outras entidades, a C15 e a C18, aparecem em três índices com *graus de receptividade* relevantes, dos quais destacaremos dois. A C15 atua junto às parceiras *discutindo ideias e fornecendo informações sobre terceiro setor*. Já a C18 atua na *formação de redes de contatos e na indicação de eventos e programas*.

### *Conectores centrais*

Os atores C17, C9, C11 e C6 são *conectores centrais* da *Rede Consórcio*. Significa dizer que estão bastante acessíveis aos demais e assumem uma posição privilegiada quanto às trocas de informação na *Rede*; interligam subgrupos, exercem maior grau de controle sobre a possibilidade de interação entre os demais atores e podem interromper o fluxo de comunicação entre eles.

O fato da C9 aparecer como ator crítico e a relação disso com uma posição de privilégio na rede precisa ser observado com cautela. Para realização deste cálculo, a matriz foi simetrizada pelos máximos, ou seja, consideramos toda relação unidirecional como bidirecional. No caso da C9, isso parece delicado, pois ela não tem reciprocidade de nenhuma das nove entidades que citou e busca intensamente auxílio dos demais. Isso indica mais uma relação de dependência do que de poder. Durante a realização do consórcio, a C9 apresentou muitos problemas de funcionamento organizacional e dificuldades em responder às prescrições do programa.

### *Percepção de impacto da participação no Consórcio sobre as organizações*

As entidades participantes do estudo indicaram percepções de impacto em seu desempenho decorrentes do ingresso no CSJ/RM. A tabela 2 apresenta os indicadores de impacto no desempenho organizacional em ordem decrescente, ou seja, dos mais citados para os menos.

Tabela 2  
Indicadores de impacto no desempenho organizacional

Indicador de impacto no desempenho organizacional	Frequência (média 7)
Ampliação do raio de ação	11
Reconhecimento Social	10
Gestão mais profissionalizada	8
Focalizar ações	7
Diversificação das atividades	7
Aprimoramento de procedimentos administrativos	5
Aumento de recursos financeiros	3

A ampliação do raio de ação e do reconhecimento social são os indicadores de impacto mais percebidos. O atendimento de uma maior quantidade de jovens em risco social e o desenvolvimento de uma nova atividade (em alguns casos) a partir das demandas de qualificação do CSJ/RM podem contribuir para a percepção de ampliação do raio de ação. O aumento do reconhecimento social pode estar relacionado ao ingresso em um programa do governo federal, pois essas organizações passam a ser reconhecidas como executoras principais de programas sociais diante dos demais setores (privado e governamental), uma vez que visibilidade de suas ações

se amplia exponencialmente (projeção do programa). A visibilidade dos resultados e o aumento na profissionalização da gestão também apresentaram frequência acima da média. A primeira pode ter sido potencializada pelo acompanhamento sistemático de assunção de metas exigido pelo programa do CSJ/RM como porcentagem de inserção no mercado de trabalho, carga horária de qualificação de jovens, frequência e desempenho dos jovens. Já a profissionalização da gestão também pode ser influenciada tanto pelo acompanhamento de metas, como pelo convívio com organizações em distintos graus de profissionalização. Apesar da participação no programa significar repasse de verbas do Governo Federal para sua operacionalização, o aumento do fluxo de recursos financeiros foi o indicador menos citado. É possível que o fluxo de recursos não seja significativo por ser considerado baixo e ser gasto durante a ação, não sendo revertido em melhorias para a organização. A insatisfação com recursos financeiros pode não favorecer a melhoria do grau de satisfação da equipe. Possivelmente a equipe experimenta aumento na carga de trabalho não acompanhado por incrementos financeiros.

### *Percepção de impacto e busca de parcerias*

Um olhar mais atento sobre quais atores percebem impacto no desempenho e seus respectivos indicadores de centralidade de grau demonstrou a importância de relacionar atributos descritivos e posição dos atores na rede. As organizações que perceberam com maior frequência impacto no seu desempenho estão mais conectadas na rede se comparadas às demais. A percepção de impacto no desempenho pelas organizações que buscaram mais parcerias é um dado importante, pois suscita a hipótese de que a busca pelo estabelecimento de contatos se relaciona a desempenho, uma vez que a intensificação de parcerias pode promover aprendizagem e crescimento das organizações. Isso é coerente com as reflexões de Hanneman e Mark (2005) sobre como a diversidade de vínculos amplia as possibilidades de satisfação de necessidades e de acesso aos recursos da rede. Outros fatores como tamanho, complexidade, grau de estruturação da organização em questão e tempo de inserção no consórcio podem estar relacionados à percepção de impacto do consórcio no desempenho das organizações.

Importante ressaltar que um dos eixos norteadores do programa Consórcio Social da Juventude (CSJ) é o estabelecimento de articulações da sociedade civil com o objetivo de inserir o jovem em risco social no mercado de trabalho. A atuação conjunta é considerada estratégia eficaz para implementar políticas públicas direcionadas a jovens. A hipótese levantada pelo presente estudo da relação entre busca de contatos e desempenho das entidades corrobora com a estratégia escolhida pelo CSJ.

## Conclusões

O mapeamento da teia de interações da Rede Geral chamou atenção pelo estabelecimento de parcerias em todas as instâncias, demonstrando a tendência apontada por Falconer (1999), Marteleto (2001) e Meirelles (2005) do estreitamento das relações entre os diversos setores na efetivação de projetos sociais. Diante da quantidade de atores envolvidos (153), o mapeamento surpreende ao mostrar a existência de uma rede totalmente interconectada sem a formação de subgrupos ou presença de atores isolados. A importância disso se deve ao potencial concreto de incremento das relações e melhoria do fluxo de informações entre elas, a despeito da baixa densidade encontrada por conta do grande tamanho da rede (aspectos macroestruturais).

O mapeamento da Rede Consórcio mostrou uma estrutura de relações com presença de subgrupos e atores isolados. Essa tendência não era esperada, já que a quantidade de atores da Rede Consórcio era menor, em comparação à quantidade de atores da Rede Geral, e esses possuíam uma tarefa em comum (a qualificação dos jovens do CSJ), convivendo há pelo menos dez meses. A observação das relações estabelecidas na Rede Geral demonstra que as entidades do CSJ/RMS se conectam através dos parceiros financiadores, o que amplia o grau de dependência já elevado diante desse atores.

Ademais, a identificação dos papéis dos atores, graus de centralidade e atores críticos na Rede Consórcio permitiu a visualização da concentração de poder de alguns atores e de alto grau de dependência de outros. No entanto, a identificação de uma relação entre percepção de impacto no desempenho e busca de estabelecimento de parcerias (centralidade de grau de saída) nos faz pensar que essa relação de dependência representa mais atitudes de apoio entre organizações do que usufruto de poder.

O CSJ/RM é uma proposta de articulação entre uma instância governamental federal e um consórcio de associações sem fins lucrativos que não escolheram trabalhar juntas. Pode ser caracterizada como uma *Rede Formal*, com papéis previamente definidos e prescritos. A discussão de ser ou não uma rede pode ser uma preocupação pouco produtiva se tomada de forma polarizada e sem um objetivo definido. Mais importante é a reflexão contínua sobre como aquele agrupamento de atores opera em termos de papéis e fluxo de informação e como isso interfere na ação conjunta.

Parece essencial para as entidades integrantes do CSJ/RM reconhecerem o paradoxo apontado por Ayres (2002) de como promover estrategicamente uma rede que depende de participação voluntária. A partir de então, as entidades devem identificar e explicitar no

grupo: os desconfortos gerados pela regulamentação do Estado e da âncora legitimada por esse; as implicações desse desconforto para a operacionalização da tarefa “formação profissional do jovem”; propostas de funcionamento mais eficazes e legitimadas pelo grupo (dentro do “espaço” não prescrito pelo programa). Por fim, as entidades serão uma rede social quando forem de fato relevantes e legitimadas entre si.

## Referências

- Anklam, P. (2003, maio). KM and the social network. *Inside Knowledge*, 6(8). Acesso em 09 de fevereiro, 2009, em [www.ikmagazine.com](http://www.ikmagazine.com)
- Ayres, B. (2002). Redes organizacionais no terceiro setor: um olhar sobre suas articulações. Acesso em 10 de maio, 2007, em <http://www.renas.org.br/?pg=show&registro=317&util=1>
- Degenne, A. & Forsé, M. (1999). *Introducing Social Networks*. London: Sage Publications.
- Fachinelli, A. C., Marcon, C., & Moinet, N. (2001, março). Práticas da gestão de redes. *Comciencia - Revista eletrônica de jornalismo científico*, 13. Acesso em 19 de abril, 2006, em <http://www.comciencia.br/reportagens/socinfo/info14.htm>
- Falconer, A. P. (1999). *A promessa do terceiro setor*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Fontes, B.A.S.M. (2004). Capital Social e terceiro setor: sobre a estruturação das redes sociais em associações voluntárias. In P. H. Martins & B. A. S. M. Fontes (Orgs.), *Redes sociais e saúde: novas possibilidades teóricas* (pp. 49-77). Recife: Editora Universitária UFPE.
- Forni, P. (2001). Las redes inter-organizacionales y el desarrollo de las ONGs de Base. Estudios de caso en el Gran Buenos Aires durante la década del 90. *Organizações e Sociedade*, 8(20), 93-106.
- Hanneman, R. A. & Mark, R. (2005). *Introduction to social network methods*. Riverside, CA: University of California. Acesso em 02 de março, 2009, em <http://www.faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>
- Loiola, E. & Moura, S. (1997). Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In T. Fischer (Org.), *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais* (2ª ed, pp. 53-68). Rio de Janeiro: FGV.
- Marinho da Silva, M. C. (2003). *Redes sociais intraorganizacionais informais e gestão: um estudo nas áreas de manutenção e operação da planta HYCO-8, Camaçari, BA*. Dissertação de Mestrado, Núcleo de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia.
- Marteleto, R. M. (2001). Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, 30(1), 71-81.
- Martins, C. & Minhoto, L. (2001). As redes e o desenvolvimento social. *Cadernos FUNDAP*, 22, 81-101.
- Martins, P. H. & Fontes, B. A. S. M. (Orgs.). (2004). *Redes sociais e saúde: novas possibilidades teóricas*. Recife: Editora Universitária UFPE.
- Meirelles, C. (Org.). (2005). *Alianças e parcerias: mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo / Aliança Capoava.

Norman, A. G. & Alejandro, V. A. (2005). *Manual introductorio al análisis de redes sociales: medidas de centralidad*. Acesso em 03 de março, 2006, em [http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual\\_ARC.pdf](http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_ARC.pdf)

Recebido em: 04/08/2009

Revisão em: 16/11/2009

Aceite final em: 16/12/2009

*Antônio Virgílio Bittencourt Bastos* é Doutor em Psicologia pela Universidade de Brasília. Professor Titular da Universidade Federal da Bahia. Coordenador Adjunto da Área de Psicologia da CAPES. Endereço: Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público/UFBA. Av. Ademar de Barros s/n. Pav. 4. Ondina. Salvador/BA, Brasil. CEP 40170-110. Email: [virgilio@ufba.br](mailto:virgilio@ufba.br)

*Elisa Maria Barbosa de Amorim Ribeiro* é Doutoranda em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia. Endereço: Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público/UFBA. Av. Ademar de Barros s/n. Pav. 4. Ondina. Salvador/BA, Brasil. CEP 40170-110. Email: [elisambr@ufba.br](mailto:elisambr@ufba.br)

### Como citar:

Ribeiro, E. M. B. A. & Bastos, A. V. B. (2011). Redes sociais interorganizacionais na efetivação de projetos sociais. *Psicologia & Sociedade*, 23(2), 282-292.