



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia

Brasil

Thiago Nunes Bezerra de Melo, Paulo; Pontes Régis, Helder  
CLASSIFICAÇÃO DOS LAÇO SENTRE GESTORES ESTAKEHOLDERS NA REDE DOS  
PONTOS DE CULTURA NO GRANDE RECIFE

Organizações & Sociedade, vol. 20, núm. 64, enero-marzo, 2013, pp. 75-96

Universidade Federal da Bahia

Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638358004>

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

# CLASSIFICAÇÃO DOS LAÇOS ENTRE GESTORES E STAKEHOLDERS NA REDE DOS PONTOS DE CULTURA NO GRANDE RECIFE

**Paulo Thiago Nunes Bezerra de Melo\***  
**Helder Pontes Régis\*\***

## Resumo

**E**ste artigo aborda a classificação das relações entre os gestores dos Pontos de Cultura e seus *stakeholders* no Grande Recife. Para isto, tem como base teórica a tipologia de *stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood, que trata das relações de poder, legitimidade e urgência. A ARS – Análise de Redes Sociais foi empregada para dar suporte metodológico ao cabedal teórico da tipologia de *stakeholders*. Partiu-se das hipóteses de que as técnicas de ARS permitem observar as relações entre *stakeholders* e os seus papéis na percepção de diferentes gestores, e que os gestores percebem *stakeholders*, os quais constituem uma rede caracterizada por agrupamentos de laços fortes e atores centrais. Foram utilizadas técnicas de ARS e um questionário para avaliar as relações de poder, legitimidade e urgência na rede. De maneira geral, os *stakeholders* dos Pontos de Cultura analisados são atores vistos como legítimos nos níveis individual, organizacional e social, são ativos na busca de atenção dos gestores e têm alta influência simbólica. Após o mapeamento da rede dos Pontos de Cultura do Grande Recife, foi possível observar que ela é amplamente caracterizada pela presença de relações de legitimidade, fazendo com que muitos atores sejam classificados como *stakeholders* discricionários.

**Palavras-chave:** Abordagem de *stakeholder*. Redes de *stakeholders*. Análise de redes sociais. Organizações culturais. Pontos de cultura.

Classification of the Ties between Managers and Stakeholders in the Culture Points Network in Greater Recife

## Abstract

**T**his article discusses the classification of relationships among managers of Pontos de Cultura and its stakeholders in Greater Recife. Our analysis is based on the typology of stakeholder theory of Mitchell, Agle and Wood, which concerns relations of power, legitimacy and urgency. SNA - Social Network Analysis - was used to provide methodological support to the theoretical base of stakeholders' typology. It started from the hypothesis that the SNA techniques allow us to observe the relationships between stakeholders and their roles in the perception of different managers, and that managers perceive stakeholders who form a network characterized by cliques of strong ties and central actors. SNA techniques and a questionnaire were used to evaluate the relationships of power, legitimacy and urgency and the importance of stakeholders in the network. Overall, the stakeholders of the Pontos de Cultura analyzed are seen as legitimate actors at individual, organizational and social levels and are active in seeking the attention of managers and have high symbolic influence. The network of the Pontos de Cultura of Greater Recife is largely characterized by the presence of legitimacy, making many actors recognizable as discretionary stakeholders.

**Keywords:** Stakeholder approach. Stakeholders network. Social network analysis. Cultural organizations. *Pontos de cultura*.

\* Mestre em Administração da Faculdade Boa Viagem. Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis/SC/Brasil. Endereço: R. Jornalista Tito Carvalho, 155, bl. Verona, ap. 306, Trindade. Florianópolis/SC. CEP. 88040-480. E-mail: pthiagoadm@hotmail.com

\*\* Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco – Professor de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE. Recife/PE/Brasil. E-mail: hregis@hotmail.com.br

## Introdução

**A**s primeiras movimentações políticas a favor do reconhecimento das culturas populares aconteceram na cidade do Recife, conferindo uma importância histórica a essa cidade no desenvolvimento de políticas culturais no Brasil (RUBIM, 2008). Os Pontos de Cultura são resultado de uma política pública nacional de reconhecimento da cultura popular que está amparada no Estado de Pernambuco, por intermédio de uma parceria entre o Ministério da Cultura e a Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco (FUNDARPE). Investigar os Pontos de Cultura na região do Grande Recife pode trazer resultados relevantes devido à alta densidade de atividades culturais nessa localidade. Os Pontos de Cultura são projetos criados por organizações da sociedade civil que recebem recursos do Fundo Nacional de Cultura (DOMINGUES; SOUZA, 2009), e seus fundadores ou líderes são aqui denominados de gestores.

Melo e Régis (2012) ressaltam que, além dos próprios gestores, outros atores sociais são partes interessadas nas atividades dos Pontos de Cultura, sendo denominados pela literatura da administração como *stakeholders*. O melhor entendimento sobre as organizações dentro de seus contextos pode ser alcançado pela abordagem do *stakeholder*. O desenvolvimento de ações proativas visando a melhoria das ações de fomento à cultura pode se realizar a partir da identificação dos *stakeholders* de uma organização. Estes podem ser identificados ao se considerar o poder que um ator social tem para influenciar decisões, a legitimidade de suas pretensões e a urgência para atendê-las (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Os gestores dos Pontos de Cultura são estimulados pelos órgãos de fomento a constituírem uma rede formal que promova a ajuda mútua entre os gestores. Entretanto, a instituição formal desta rede não garante por si a adesão dos prováveis participantes. A análise da rede dos Pontos de Cultura, na forma como foi realizada neste estudo, reflete a percepção dos gestores em relação ao contexto em que eles realizam suas atividades. Portanto, trata-se da rede percebida pelos próprios gestores e não um organograma de rede formal fornecido pelos órgãos governamentais. Devido à rede analisada ser constituída com base na percepção dos gestores dos Pontos de Cultura, abre-se a possibilidade de diversos atores, no âmbito social, serem incorporados à rede, uma vez que sejam percebidos como *stakeholders*.

As relações dos gestores dos Pontos de Cultura com seus *stakeholders* foram discutidas utilizando o suporte da análise de redes sociais. As análises dos relacionamentos são similares a partir dos conceitos concernentes tanto à estrutura de *stakeholders*, quanto às redes sociais, desde que ambas as perspectivas foquem os laços num emaranhado de atores sociais. A análise de redes sociais oferece aos pesquisadores de *stakeholders* um meio de aumentar o foco de análise para além do laço diádico organização-*stakeholder*, o qual é, normalmente, o foco desses pesquisadores (ROWLEY, 2000). A abordagem das redes sociais dos gestores culturais aparece como um instrumento poderoso, pois é capaz de captar o conjunto das relações entre eles e seus *stakeholders*, indo além da observação de laços diádicos, sendo também uma das contribuições desta pesquisa. A abordagem de *stakeholder* permite compreender os atores que influenciam ou são influenciados pelos gestores culturais, enquanto a análise de redes sociais possibilita o conhecimento do conjunto de relacionamentos entre diversos atores sociais. Este estudo tem o objetivo de identificar as características da rede constituída pelos gestores de Pontos de Cultura, no Grande Recife, no que se refere aos aspectos estruturais e às relações com os *stakeholders*. Considerando os Pontos de Cultura no Grande Recife, as seguintes hipóteses foram construídas:

Hipótese 1: As técnicas de análise de redes sociais permitem observar que um determinado *stakeholder* é avaliado diferentemente na percepção de diferentes gestores;

Hipótese 2: Os gestores percebem *stakeholders* que se conectam uns aos outros, constituindo uma rede densamente conectada por agrupamentos de laços fortes e atores centrais.

A seguir, o referencial teórico utilizado nesta investigação é apresentado com mais detalhes.

## Referencial Teórico

Nesta seção, é apresentada a abordagem de identificação e classificação de *stakeholders* como a principal base teórica deste estudo, a qual é utilizada para discutir a hipótese 1. Entretanto, a partir do reconhecimento das limitações da abordagem de identificação e classificação de *stakeholders* para discutir a hipótese 1 na sua totalidade, também foram utilizadas técnicas de análise de redes sociais, numa perspectiva de método analítico, para dar suporte às discussões. Por outro lado, a hipótese 2 requer amplamente a análise de redes sociais para sua discussão, além da identificação dos *stakeholders*.

### **Identificação e classificação de *stakeholders***

O livro *Strategic Management: a stakeholder approach*, que foi publicado originalmente em 1984, é considerado o marco inaugural da discussão sobre a abordagem de *stakeholders*, no qual Edward Freeman traz a elaboração do conceito de *stakeholder* mais difundido, considerando que um *stakeholder* pode ser um grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas atividades de uma organização. Entretanto, não existe consenso nas várias discussões que têm sido desenvolvidas sobre esse conceito, levando à adoção da concepção mais ampla de Freeman (1984) ou à adoção de concepções mais estreitas.

Para Post, Preston e Sachs (2002), a definição ampla inclui entidades com interesses contrários aos da organização em foco, pois podem afetar ou serem afetadas por ela de uma maneira negativa, como concorrentes. Esses autores prescrevem que as organizações devem buscar relações de benefício mútuo com seus *stakeholders*, propondo uma concepção com escopo mais estreito. Entre essas diferenças, a concepção mais ampla de Freeman (1984) para *stakeholder* foi adotada neste estudo.

Uma importante consequência do conceito genérico de *stakeholders* foi o desenvolvimento de questões que fizeram surgir os temas associados à ideia de responsabilidade social empresarial. A abordagem de *stakeholders* se ajusta a essa ideia uma vez que identifica pessoas ou grupos específicos que são considerados na orientação de responsabilidade social de uma organização (CARROLL, 1991). Nos programas de responsabilidade social, as organizações se preocupam e estabelecem privilégios para com seus *stakeholders* (OLIVEIRA, 2005). A expectativa de que as organizações evitem danos aos seus *stakeholders* e contribuam para o bem estar social, realizando ações que vão além das obrigações legais e da sua missão econômica, fez surgir o conceito de responsabilidade social no contexto empresarial (WOOD, 2008).

Um conjunto de papéis genéricos simples tem sido utilizado historicamente para definir os *stakeholders* de uma organização empresarial (i.e. clientes, fornecedores, empregados, acionistas e comunidade), mas está cada vez mais difícil descrever os *stakeholders* por tais papéis, especialmente nos setores mais inovadores da economia ou em setores não empresariais (MCVEA; FREEMAN, 2005), como nas organizações culturais sem fins lucrativos. Assim, em qualquer contexto, a identificação e classificação dos *stakeholders* de uma organização, utilizando o enquadramento em papéis tradicionais, é uma simplificação inadequada.

Com base em uma revisão dos estudos sobre gestão de *stakeholders*, Donaldson e Preston (1995) distinguem os aspectos normativo, descritivo e instrumental na abordagem de *stakeholders*. O aspecto normativo prescreve como a gestão deve ser em consideração aos *stakeholders*; o aspecto descritivo traz uma descrição de como a gestão de *stakeholders* de fato acontece em um determinado contexto; e o aspecto instrumental discute a obtenção de recursos a partir do gerenciamento dos *stakeholders*. É importante ressaltar que, nos estudos de aspecto instrumental, os *stakeholders* são tratados como agentes, que são atraídos para atender as pretensões dos gestores por meio de contratos econômicos, considerando o menor custo possível para a organização. De outro modo, o aspecto descritivo destaca o processo de identificação e classificação, mostrando quem são e como se comportam os *stakeholders* em um determinado con-

texto, e são tratados como atores sociais que se relacionam com os gestores por meio de contratos sociais. Assim, eles são tratados como atores neste estudo, uma vez que se trata de uma investigação sobre o aspecto descritivo da abordagem dos *stakeholders*.

Mitchell, Agle e Wood (1997) elaboraram uma tipologia de *stakeholders* a partir dos processos de identificação e classificação. De acordo com os autores, o *stakeholder* é identificado quando um gestor percebe que um ator social tem qualquer combinação dos seguintes atributos: poder para exercer influência pela utilização de recursos coercitivos, utilitários ou simbólicos; legitimidade nas suas ações com pretensões vistas como adequadas pelo gestor, pela organização ou pela sociedade como um todo; e urgência no atendimento pela pressão do tempo ou pelo estado crítico das suas pretensões. Segundo Wood (2000), as incursões de Mitchell, Agle e Wood (1997) na identificação e importância dos *stakeholders* fornecem categorias lógicas para mapear como os gestores realmente os percebem no seu ambiente. Winn (2001) afirma que a identificação da importância dos *stakeholders* com base no poder, urgência e legitimidade, da forma como Mitchell, Agle e Wood (1997) sugerem, é um dos avanços promissores dessa abordagem.

Uma ação em que um ator social pode conseguir que outro faça algo que não faria se não fosse a influência exercida pelo primeiro é caracterizada pela presença do atributo "poder" (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Quando um ator tenta impor suas pretensões sobre outros atores com quem se relaciona, o poder pode se apresentar por meio de recursos coercitivos (i.e. força física ou o uso de armas), recursos utilitários (i.e. tecnologia, dinheiro e conhecimento) ou recursos simbólicos (i.e. prestígio e influência social). DiMaggio e Powell (1983) afirmam que forças de poder emergem em um determinado campo organizacional, levando as organizações que atuam nele a se estruturarem de maneiras similares. As organizações competem por poder, uma vez que grupos de organizações dominantes influenciam mudanças nas demais organizações por meio do poder de estabelecer premissas e definir normas e padrões que canalizam o comportamento em determinado campo organizacional. Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) ressaltam que cada organização é mais ou menos sensível a cada recurso de poder (coercitivo, instrumental ou simbólico), sendo necessário analisar o grau de sensibilidade da organização ao poder, pois esse grau de sensibilidade reduz ou intensifica a percepção de poder dos *stakeholders* na suas diferentes formas.

As ações de um ator são caracterizadas pela presença do atributo "legitimidade" quando são percebidas como adequadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições construídas socialmente (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). A partir da expectativa sobre as ações de um ator, a legitimidade pode ser percebida diferentemente nos níveis individual, organizacional e societal. Quanto mais as ações de um ator são percebidas como adequadas pelos indivíduos, pelas organizações ou pela sociedade, mais legítimas elas são. Segundo Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), além de avaliar a adequação da ação de um ator no nível dos indivíduos, também é necessário avaliar a adequação para as organizações e para a sociedade, tendo como objetivo avaliar a pertinência ao contexto social da legitimidade percebida no nível organizacional. Carroll (1991) afirma que a legitimidade é o atributo mais importante nas considerações de responsabilidade social por ser a justificativa do direito de um grupo buscar suas pretensões. Uma ação legítima é caracterizada por padrões normativos percebidos como adequados pela maioria.

A presença do atributo "urgência" caracteriza uma pretensão que é sensível ao tempo e se coloca em um determinado estado crítico (MITCHELL; AGLE, 1997). Uma pretensão é sensível ao tempo quando é inaceitável ocorrer atraso no seu atendimento. Contudo, para identificar a pretensão de um *stakeholder* como urgente, além de ser sensível ao tempo, a pretensão deve ser crítica ou altamente importante. Assim, a urgência se refere à necessidade do atendimento imediato das pretensões quando são expressas, podendo ocorrer danos importantes ao *stakeholder* se o atendimento acontecer com atraso. Em consequência, a urgência nas pretensões de um *stakeholder* é marcada pela busca ativa de atenção. Almeida, Fontes Filho e Martins (2000) reforçam que um ator busca atenção para ser atendido com mais urgência quanto mais críticas e sensíveis ao tempo forem as suas pretensões.

É a partir das percepções dos gestores que os *stakeholders* são identificados. A importância dos *stakeholders* e a prioridade que recebem dos gestores são resultados

das percepções de poder, legitimidade e urgência nos relacionamentos gestor-stakeholder (MITCHELL; AGLE, 1997). A proposta de Mitchell, Agle e Wood (1997) é que quanto mais os gestores percebem os atributos de poder, legitimidade e urgência de maneira acumulada nas pretensões de um *stakeholder*, este será mais importante para a gestão.

Com base na percepção dos gestores, os *stakeholders* são classificados pela presença de um, dois ou três dos atributos – poder, legitimidade e urgência – nas suas pretensões. A partir da proposição de Mitchell, Agle e Wood (1997), Rigo e Oliveira (2008) esclarecem as situações em que a importância do *stakeholder* para a gestão é alta, moderada ou baixa. Quando o gestor percebe os três atributos, a importância do *stakeholder* será alta, fazendo destes os *stakeholders* que realmente importam para a organização, sendo denominados de *stakeholders* definitivos. Quando o gestor percebe dois dos atributos, a importância do *stakeholder* será moderada, fazendo a organização ter algum nível de engajamento nas suas pretensões, sendo denominados de *stakeholders* expectantes. Quando o gestor percebe apenas um dos atributos, a importância do *stakeholder* será baixa, fazendo a organização ter um engajamento menor nas suas pretensões, sendo denominados de *stakeholders* latentes. Mitchell, Agle e Wood (1997) descrevem uma tipologia de classes de *stakeholders* originada dos *stakeholders* latentes e expectantes com base na presença de um ou dois dos atributos. Esse desdobramento é sintetizado no Quadro 1, que foi elaborado por Melo e Régis (2012).

**Quadro 1 – Tipologia de Stakeholders**

<b>Tipo</b>	<b>Classe</b>	<b>Atributos</b>	<b>Descrição</b>
Latentes	Adormecidos	Poder	Impõem suas vontades sobre a organização, mas o poder fica inutilizado por não ter um relacionamento legitimado ou uma pretensão urgente. Eles têm pouca ou nenhuma interação com a organização. No entanto, a gestão deve ficar consciente de tais <i>stakeholders</i> porque eles podem se tornar mais importantes se adquirirem urgência ou legitimidade.
	Discricionários	Legitimidade	Eles não têm poder para influenciar a organização e não têm pretensões urgentes. O ponto chave com respeito a eles é que não há pressão alguma sobre os gestores para se engajarem em um relacionamento ativo com tais <i>stakeholders</i> ; embora os gestores possam, eventualmente, escolher se engajarem em um relacionamento ativo.
	Exigentes	Urgência	Não têm poder nem legitimidade, mas têm urgência. Mas apenas a urgência é insuficiente para aumentar a importância de suas pretensões quando os <i>stakeholders</i> são incapazes ou não têm vontade de adquirir o poder ou a legitimidade necessária. Segundo Rigo e Oliveira (2008), apesar de não serem perigosos, os <i>stakeholders</i> exigentes podem ser considerados “pedras no sapato” da organização
Expectantes	Dominantes	Poder e legitimidade	A influência deles na organização é assegurada. Têm pretensões legitimadas sobre a organização e habilidade para agir sobre estas pretensões. As expectativas de qualquer <i>stakeholder</i> que tenha poder e legitimidade percebidos pelos gestores serão importantes para eles. Segundo Rigo e Oliveira (2008), estes <i>stakeholders</i> podem optar por reivindicar ou não o engajamento da organização de acordo com suas pretensões
	Dependentes	Legitimidade e urgência	Têm que contar com o apoio de um <i>stakeholder</i> poderoso ou com a benevolência e voluntariado da organização para satisfazer suas pretensões. Um <i>stakeholder</i> dependente se move para uma classe de <i>stakeholder</i> mais importante quando tem suas pretensões urgentes adotadas por <i>stakeholders</i> dominantes.
	Perigosos	Urgência e poder	São coercitivos e possivelmente violentos, sendo perigosos para a organização. Por estarem fora do limite da legitimidade, as suas ações são perigosas para os indivíduos e atores envolvidos. Falhar na identificação destes resultaria no desperdício de oportunidades para amenizar os perigos e em pouca preparação quando não é permitida nenhuma acomodação.

Fonte: adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874-877)

Contudo, é preciso reconhecer que, apesar de ser utilizado como principal base teórica neste estudo, o modelo apresentado possui lacunas que impedem o entendimento de que diferentes gestores podem ter diferentes percepções sobre determinados *stakeholders*. Procura-se entender que um mesmo *stakeholder* pode ser classificado de maneiras diferentes por diferentes gestores, de forma que a presença ou ausência dos atributos dos *stakeholders* não é observada invariavelmente, mas variando em cada relação que cada gestor estabelece com os seus *stakeholders*. A ideia apresentada aqui é que os *stakeholders* são percebidos com importâncias diferentes a partir de diferentes pontos de vista, e que estas diferenças podem ser observadas pela classificação das relações entre os gestores e os *stakeholders*. Desta forma, é necessário classificar as relações – e não os atores – de poder, legitimidade e urgência, sendo tais relações definidas de acordo com a percepção destes atributos. Para avançar na discussão acerca da hipótese 1, as técnicas de análise de redes sociais são empregadas para dar suporte na construção de estruturas que permitem evidenciar quando um mesmo ator social é percebido como *stakeholder*, mas avaliado diferentemente por gestores diferentes.

### **Análise de redes sociais**

Ao discutir sobre a análise de redes sociais, Mizruchi (2006, p. 73) afirma que ela é “um tipo de sociologia estrutural que se baseia numa noção clara dos efeitos das relações sociais sobre o comportamento individual e grupal”, e considera que o comportamento humano é afetado sobremaneira pelas restrições e oportunidades apresentadas pelas estruturas sociais, em vez de ser afetado por condições subjetivas ou normas culturais. A análise de redes sociais possui uma perspectiva analítica capaz de explicar fenômenos, tais como percepções de pessoas, a partir de uma estrutura de relações sociais numa rede.

As redes são delimitadas pelo contexto, que pode abranger um conjunto de atores que se conectam em uma rede, mas também pode abranger redes separadas que não se conectam, ou, em outras palavras, componentes do contexto. Um aspecto importante na análise de redes sociais que reflete esta questão é a densidade de conexões. A densidade de conexões em uma rede é a proporção dos laços presentes em relação ao total de laços possíveis. Os membros de um grupo desenvolvem comportamentos mais semelhantes quando o grupo é identificado tomando a densidade dos laços nas redes sociais como o fator delimitador (GEST; MOODY; RULISON, 2007). Quando se refere às redes formadas a partir dos laços de um determinado ator com outros, Granovetter (1973) argumenta que a predominância de laços fortes sugere uma rede mais densa, enquanto que a predominância de laços fracos sugere uma rede menos densa, existindo uma relação entre a densidade de uma rede e a força dos laços.

A similaridade e a frequência de interação entre dois atores estão diretamente relacionadas com o estabelecimento de laços fortes, que são caracterizados por uma combinação da quantidade de tempo, intensidade emocional, intimidade e serviços recíprocos (GRANOVETTER, 1973). Krackhardt (1992) afirma que destas quatro características de um laço forte, a intensidade emocional e a intimidade são subjetivas e interpretativas, enquanto que os serviços recíprocos são uma característica comportamental, e apenas a quantidade de tempo é claramente objetiva. Tichy, Tushman e Fombrun (1979) ressaltam que são os padrões de relacionamentos relativamente estáveis ao longo do tempo que constituem as organizações. Para Kuipers (1999), a força de um laço é avaliada pela percepção do indivíduo sobre a proximidade na relação, pela frequência das interações e pelo tempo do relacionamento. Além de um relacionamento duradouro, Régis (2005) desenvolve a ideia de Kuipers (1999) para considerar que a equivalência de idade entre os atores engajados na relação é um critério para medir a força dos laços, pois a equivalência de idade facilita o suporte mútuo em momentos semelhantes da vida de cada um. Por um lado, há uma probabilidade maior de conhecer amigos, conhecidos e até colegas de trabalho, que são contatos de alguém com quem se tem um laço forte. Por outro lado, o acesso a pessoas que não

são conhecidas é estabelecido por pessoas com quem se tem envolvimento emocional limitado e interação pouco frequente, ou seja, por laços fracos. Estar conectado a laços fracos aumenta a probabilidade de ganhar exposição e acesso aos contatos do laço fraco (BROWN; KONRAD, 2001; RÉGIS, 2005). Os laços fracos são mais prováveis de ligar membros de grupos pequenos e distintos do que os laços fortes, que tendem a estar concentrados dentro de grupos específicos, caracterizados pela redundância de informação (GRANOVETTER, 1973). Assim, pretendem-se investigar, neste artigo, as variações de percepções de *stakeholders* a partir dos gestores, considerando que estes podem perceber estarem imersos tanto em laços fortes quanto em laços fracos.

Um agrupamento social pode ser definido por dois critérios de redes: por coesão, quando forma um conjunto de pessoas conectadas como um time de projeto; ou por equivalência estrutural, quando forma um conjunto de pessoas que têm relações similares com grupos externos (BURT, 2005). Os dois modelos direcionam previsões diferentes em relação às fontes de influência e similaridade interpessoal, uma vez que os agrupamentos coesos se baseiam em laços diretos entre os atores, enquanto os agrupamentos posicionais se baseiam em equivalência estrutural (MIZRUCHI, 2006). Por exemplo, os alunos de uma turma formam um agrupamento coeso quando todos se conhecem, enquanto os professores da turma formam um agrupamento posicional, uma vez que não precisam se conhecer, mas têm o mesmo conjunto de relações com os alunos da turma. Por um lado, os cliques são “regiões densamente conectadas das redes em que a totalidade ou maioria dos agentes está diretamente ligada entre si” (MIZRUCHI, 2006, p.75). Grande parte das análises sociométricas de redes sociais identificou grupos dentro das redes na forma de agrupamentos coesos ou cliques, utilizando técnicas desenvolvidas ao longo do tempo (LUCE; PERRY, 1949; ALBA, 1973; MOKKEN, 1979). Por outro lado, os agrupamentos de atores estruturalmente equivalentes podem ser definidos como um conjunto de atores que têm laços comuns com um determinado grupo de maneira independente da presença de contato direto de uns com os outros (BURT, 2005). Há uma longa tradição em agrupar indivíduos que compartilham similares de laços sociais (BREIGER; BOORMAN; ARABIE, 1975; BURT, 1976; WHITE; BOORMAN; BREIGER, 1976; NELSON, 1984; GEST; MOODY; RULISON, 2007). Diferentes organizações ou indivíduos compartilham o mesmo destino se tiverem as mesmas fontes de recursos, ou seja, indivíduos estruturalmente equivalentes têm caminhos e destinos semelhantes (KIRSCHBAUM, 2006). Ambos os modos de raciocínio para identificar agrupamentos de atores, por coesão e por equivalência estrutural, são considerados nas análises neste artigo.

Além da identificação de agrupamentos em uma rede, também se faz importante identificar atores específicos que possuem posições centrais. A maneira em que um ator está alicerçado em uma rede impõe restrições e oferece oportunidades. Atores que se defrontam com menos limitações e têm mais oportunidades do que os outros estão em posições estruturais centrais. Ter uma posição central significa que um ator pode extrair mais vantagens nas trocas, ter maior influência, e ser foco de atenção por parte daqueles em posições menos favorecidas (HANNEMAN; RIDDLE, 2005). A centralidade do indivíduo está associada à sua capacidade de mobilizar recursos e à sua sobrevivência na rede (KIRSCHBAUM, 2006). De acordo com Borgatti, Carley e Krackhardt (2006), as medidas de centralidade estão entre as medidas de redes mais usadas, inclusive no Brasil (MELO; RÉGIS, 2008).

Linton Freeman (1979) explorou algumas maneiras nas quais a centralidade pode ser usada no entendimento dos grupos sociais. A mais simples concepção é a centralidade de grau do ator, que é simplesmente o número de outros atores que são adjacentes a ele e com os quais está, consequentemente, em contato direto, refletindo atividades de comunicação. A centralidade de intermediação coloca um ator numa posição favorecida por estar no menor caminho entre dois outros atores na rede, refletindo o controle da comunicação. A centralidade de proximidade marca a distância de um ator para todos os outros na rede (medida em número de conexões), refletindo a independência e a eficiência da comunicação. A centralidade de proximidade entre os atores da rede tem uma particularidade adicional, que é a necessidade da rede estar conectada, sem partes isoladas. Além da centralidade dos atores, é possível avaliar

a centralização da rede como um todo pelos índices de centralização, que mostram a heterogeneidade da centralidade dos atores. O índice de centralização é uma medida percentual do grau em que a centralidade do ator mais central excede a centralidade de todos os outros atores. Índices maiores significam que há muita diferença entre as centralidades dos atores na rede (FREEMAN, 1979).

Realizada a tarefa de identificação dos *stakeholders*, é possível investigar a hipótese 2 utilizando os argumentos e técnicas da análise social de redes. Este estudo procura analisar e discutir uma possível interface entre a teoria de *stakeholders*, no seu desdobramento específico de um modelo de identificação e classificação, e a metodologia da análise social de redes, especificamente nas relações de poder. Dessa forma, o artigo abre a possibilidade de investigações e discussões futuras sobre uma interface mais aprofundada e geral entre a teoria dos *stakeholder*, fundada nas relações de poder; e a teoria das redes, fundada nas relações de cooperação.

### *Rede de stakeholders*

Em uma economia que é crescentemente influenciada pelo papel das redes, ver as empresas como redes de relacionamentos que se expandem além dos limites tradicionais das organizações tem se tornado cada vez mais importante (MCVEA; FREEMAN, 2005). A noção básica neste ponto é a de que cada organização possui uma rede de *stakeholders* percebidos pelos gestores. Em um determinado campo organizacional, eventualmente, os *stakeholders* com pretensões sobre uma organização podem ser os mesmos *stakeholders* com pretensões em outras organizações, podendo as diversas organizações do campo estar conectadas em uma rede ampla por meio das relações com os *stakeholders* percebidos pelos seus gestores.

Larson e Starr (1993) desenvolveram um modelo que descreve como as relações entre gestores e sua rede de contatos evoluem para a criação de uma organização em três estágios. O primeiro estágio é o de focar nas diádicas essenciais, quando são iniciadas conexões sociais oportunamente para assegurar os recursos essenciais por meio de laços informais afetivos ou econômicos. Nesse estágio, é possível considerar que tanto os laços fracos quanto laços fortes importam na busca dos contatos que podem fornecer os recursos críticos. O segundo estágio é o de converter os laços diádicos em trocas socioeconómicas, quando as trocas passam de uma dimensão apenas para contemplar ambas as dimensões, afetiva e econômica. Neste estágio, a estrutura e a densidade de conexões socioeconómicas são aumentadas, em uma tendência a construir e manter agrupamentos de laços fortes dentro da estrutura. O terceiro estágio é o de estratificar as trocas com a agregação de funções extras às relações. Um processo secundário de estratificação encoraja a integração com alguns atores principais, fazendo surgir o poder de atores centrais neste momento. Em um último processo de estratificação, os laços entre o gestor e o conjunto de relações essenciais se tornam relações da organização com *stakeholders*, mudando o caráter das trocas pessoais para trocas organizacionais.

A organização moderna é o centro de uma rede de constituintes e interesses interdependentes, cada um contribuindo para seu desempenho, e cada um antecipando benefícios do resultado das atividades da organização. Assim, as organizações são redes de relacionamentos com e entre *stakeholders* e requerem o apoio destes para sobreviver, de forma que os *stakeholders* são beneficiados coletivamente pela gestão dessas redes (POST; PRESTON; SACHS, 2002). As ações de uma organização são respostas ao conjunto inteiro de *stakeholders* que influencia a empresa por meio de múltiplas interações. Portanto, focar-se nos relacionamentos individuais com os *stakeholders* não é suficiente para predizer como as organizações respondem a eles. Cada organização encara um conjunto diferente de *stakeholders* agregados em padrões únicos de influência (ROWLEY, 2000). Desta forma, o conjunto de *stakeholders* e suas relações com uma organização podem ser compreendidos como uma rede social composta por atores e relações singulares.

Assim, os gestores de organizações se inserem em uma rede de *stakeholders*. Rowley (1997) apresenta uma abordagem que discute possíveis respostas organi-

zacionais para as influências simultâneas de múltiplos *stakeholders*, demonstrando como a estrutura da rede de *stakeholders* pode trazer implicações para as organizações (ROWLEY, 2000). A densidade da rede e a centralidade na rede da organização em foco – dois fatores estruturais das redes de *stakeholders* – são influenciadoras na determinação de como as organizações interagem com seus *stakeholders*. As organizações cercadas por um conjunto de *stakeholders* conectados densamente enfrentarão fortes pressões e precisarão se adaptar às expectativas destes, sendo menos prováveis de controlar e dominar os relacionamentos com eles. Em uma rede densa, os *stakeholders* podem se comunicar uns com os outros de forma eficiente e têm a habilidade de monitorar e punir, coletivamente, a organização, o que não acontece em uma rede de baixa densidade. Por outro lado, uma organização pode se permitir ser menos cooperativa com seus *stakeholders* quando ocupa uma posição central na rede, resistindo às pressões, mas as organizações que ocupam posições periféricas na rede de seus *stakeholders* são mais inclinadas à cooperação.

Dessa forma, uma rede pode ser caracterizada pela combinação de expectativas, pela facilidade de troca de informações entre *stakeholders* e pelo potencial de formação de coalizões, que podem resultar na forte unificação de pretensões de vários *stakeholders*, pressionando uma organização para o atendimento de tais pretensões (AZEVEDO, 2010).

Neste estudo, não se pretende analisar os *stakeholders* de um campo organizacional como fez Rowley (2000), mas se busca contribuir para a discussão ao analisar uma rede de gestores e a classificação que fazem sobre os *stakeholders* percebidos por eles. Trata-se de aplicar uma abordagem capaz de discutir como os gestores percebem seus *stakeholders*. Desta forma, é possível avançar no sentido de evidenciar que um mesmo *stakeholder* é percebido diferentemente na influência que ele exerce sobre diferentes gestores. Também, se pretende identificar se os próprios gestores de um determinado campo organizacional podem estar conectados pelos *stakeholders* percebidos, constituindo uma rede de influência densamente conectada com a presença de agrupamentos de laços fortes e atores centrais. A seguir, é apresentado o percurso metodológico que possibilitou a investigação deste estudo.

## Percorso Metodológico

A atuação de Gilberto Gil no Ministério da Cultura durante o Governo Lula teve como consequência o reconhecimento dos projetos desenvolvidos por organizações de natureza cultural consolidadas na sociedade como “Pontos de Cultura”, que recebem recursos públicos com o objetivo de realizarem investimentos no patrimônio da organização e na continuidade dos seus projetos.

O Ministério da Cultura criou o programa Cultura Viva em 6 de julho 2004, cujo processo de implementação prevê a ativação de uma rede de colaboração entre os Pontos de Cultura. Para isso, o governo estimula os gestores dos Pontos de Cultura a participarem e interagirem em uma rede de relações. É para o entendimento da composição dessa rede que o presente estudo vem contribuir, buscando discutir alguns aspectos do que acontece nas interações entre os gestores dos Pontos de Cultura e como os relacionamentos entre eles estão estruturados. Uma vez que as hipóteses apresentadas neste estudo se referem à percepção dos gestores, buscou-se capturar as percepções dos gestores de projetos qualificados para receber a denominação de Ponto de Cultura, de acordo com o edital lançado em 2008 pela FUNDARPE. Assim, este estudo tem como delimitação os gestores dos Pontos de Cultura no Grande Recife.

Em busca de evidências que confirmem ou neguem a hipótese 1, um cartão gerador de nomes foi utilizado para identificar os *stakeholders* percebidos pelos gestores dos Pontos de Cultura (RÉGIS; DIAS; MELO, 2006). Cada respondente poderia citar até cinco pessoas no cartão. Ainda buscando testar a hipótese 1, foi utilizado um questionário para a avaliação dos *stakeholders* identificados pelos gestores com relação à percepção de poder, legitimidade e urgência.

Buscando encontrar similaridades, no campo organizacional, relacionadas às fontes de poder (DIMAGGIO; POWELL, 1983), a primeira parte do questionário avaliou

a grau de sensibilidade das organizações investigadas para cada recurso que origina o atributo “poder” (coerção, recursos utilitários, influência simbólica). Nesta parte, o respondente classificou a importância de cada recurso para as decisões na organização, utilizando uma escala numérica de três pontos – de 1 a 3 – para representar cada recurso como algo que, raramente, ocasionalmente ou sempre, afeta as decisões da organização, respectivamente.

A segunda parte do questionário tratou da mensuração das relações de poder, legitimidade e urgência por meio de três questões para cada atributo, bem como da importância dos *stakeholders* por meio de uma questão. As questões relacionadas nesta parte foram adaptadas de uma proposta de Mitchell e Agle (1997). Uma escala do tipo *likert* de 7 pontos foi utilizada.

Em busca de evidências que confirmem ou neguem a hipótese 2, o mesmo cartão gerador de nomes foi utilizado para construir a estrutura social formada pelos gestores respondentes e as pessoas citadas por eles. Para que essa hipótese seja confirmada, espera-se que vários respondentes citem as mesmas pessoas, inclusive uns aos outros, para refletir uma estrutura social densamente conectada. Por meio da estrutura, construída a partir das citações no cartão gerador de nomes, foi possível calcular as medidas de densidade, agrupamentos e centralidade dos atores e da rede como um todo. Ainda buscando testar a hipótese 2, foi utilizado um questionário que tratou da mensuração da força dos laços entre os atores por meio de itens utilizados por Régis, Dias e Melo (2006).

Foi realizado o pré-teste do instrumento com três gestores de diferentes graus de instrução e áreas de atuação: um professor com doutorado, que desenvolve um trabalho cultural na área da música; um funcionário público com nível de ensino médio, que desenvolve um trabalho cultural na área de audiovisual e; um gestor de um Ponto de Cultura (fora da amostra) semi-analfabeto, que desenvolve um trabalho cultural na área de tradições africanas. O pré-teste permitiu corrigir e adequar alguns itens para evitar mal entendimento e treinar o pesquisador para a coleta de dados (COOPER; SCHINDLER, 2003).

O estudo foi realizado em um ambiente de campo. Foram feitas visitas formais agendadas com antecedência para coletar os dados, no período de novembro de 2009 a janeiro de 2010. O pesquisador esteve presente em todas as coletas, de forma a retirar qualquer dúvida surgida quanto à compreensão das questões. Os Pontos de Cultura acessados estão localizados em comunidades desfavorecidas economicamente e com problemas sociais em sua maioria. Algumas visitas foram realizadas com o auxílio de taxistas locais, os quais demonstravam tensão quanto aos perigos eminentes e se recusavam a esperar enquanto a coleta de dados acontecia. Os gestores dos Pontos de Cultura foram bem receptivos na maioria das vezes, contudo, alguns demonstraram falta de compromisso com a agenda e esquecimento de horário. Entrou-se em contato com 24 gestores que se disponibilizaram a participar da pesquisa.

Foi realizada uma análise de multinível, alternando entre considerações sobre os indivíduos que compõem a rede estudada e sobre a estrutura da rede como um todo. Nas análises no nível dos indivíduos, utilizou-se a intersubjetividade das relações entre os sujeitos investigados e os atores percebidos por eles. Para a análise dos dados, os nomes dos respondentes foram codificados (de 1 a 24).

Para verificar se as técnicas de análise de redes sociais permitem observar que um determinado *stakeholder* é avaliado diferentemente na percepção de diferentes gestores (hipótese 1), os nomes das pessoas citadas nos cartões geradores de nomes também foram codificados, dando sequência à codificação utilizada para os respondentes. Em seguida, foram analisados os dados dos questionários para cada pessoa citada no cartão gerador de nomes. Utilizou-se a classificação realizada pelo respondente sobre o grau de sensibilidade da organização para os recursos que originam o atributo “poder”, a fim de dar pesos diferentes às respostas das três questões referentes ao mesmo atributo, na segunda parte do questionário.

As relações de legitimidade foram medidas pela média aritmética das respostas para as questões. Para as relações de urgência, também foi adotada a mesma média. Decidiu-se utilizar o item 5 da escala de 7 pontos como o mínimo para uma análise

mais segura sobre a presença dos atributos avaliados. Partiu-se do pressuposto que as avaliações dos respondentes para as questões do instrumento utilizado são baseadas em percepções, e que eles escolhem o ponto médio da escala para representar dúvida na avaliação sobre algum item do questionário. Desta forma, foi possível identificar a presença (igual ou maior que 5) ou a ausência (menor que 5) das relações de poder, legitimidade e urgência.

Para classificar os *stakeholders*, foi feita uma análise combinatória dos atributos presentes. De acordo com a presença de um atributo ou a combinação entre eles, o *stakeholder* identificado recebeu uma classificação correspondente. É importante destacar que cada respondente teve que responder todas as questões com relação a cada pessoa que foi citada por ele no cartão gerador de nomes. Desta forma, os resultados representam a percepção de cada respondente para cada ator citado por ele, possibilitando observar situações em que dois respondentes têm percepções diferentes sobre um mesmo ator, confirmando a hipótese 1.

Adicionalmente, foi realizada uma análise de correlação entre os resultados para os atributos dos *stakeholders* e o item que avalia a importância percebida pelos gestores respondentes para cada *stakeholder* citado por eles. Esta análise permitiu correlacionar os resultados das médias para os atributos de poder, legitimidade e urgência com o resultado da importância percebida, a fim de testar a proposição de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 873). Esses autores propõem que a importância do *stakeholder* é positivamente relacionada à acumulação de atributos (poder, legitimidade e urgência) percebidos pelos gestores. Esta correlação permitiu identificar possíveis associações entre os atributos e sinalizar qual deles é mais importante na identificação dos *stakeholders* para o ambiente em estudo. Foi possível identificar o grau de associação entre os temas por meio do índice de correlação entre eles, com o auxílio do software SPSS.

Para verificar se os gestores percebem *stakeholders* que se conectam uns aos outros, constituindo uma rede densamente conectada por agrupamentos de laços fortes e atores centrais (hipótese 2), o mesmo conjunto de dados obtidos por meio do cartão gerador de nomes foi utilizado. Estes dados alimentaram uma planilha em forma de matriz, que compõe o software para a análise da rede social, UCINET 6 (BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2002). Com este software, foram produzidos os sociogramas para a visualização da rede e as medidas sociométricas da densidade, de cliques, da equivalência estrutural e da centralidade.

Adicionalmente aos dados do cartão gerador de nomes, foi possível identificar a presença ou ausência da força dos laços entre os atores com os dados da terceira parte do questionário, caracterizando os laços como fortes ou fracos. Os itens desta parte se referem a um questionário desenvolvido por Régis (2005) com base nas contribuições de Kuipers (1999). Para identificar os laços fortes, foram estabelecidas quatro condições cumulativas: 1) o tempo de relacionamento (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979) entre o respondente e a pessoa citada deve ser maior que um ano; 2) a equivalência da idade entre o respondente e a pessoa citada não deve ser superior a dez anos (ou seja, um relacionamento duradouro e uma menor diferença de idade entre os atores engajados na relação permitem o suporte mútuo em momentos semelhantes para cada um dos atores, sinalizando a presença de um laço forte); 3) a frequência de interação entre o respondente e a pessoa citada deve ser maior do que a frequência de interação que as tarefas de trabalho exigem e; 4) o respondente deve indicar ter um relacionamento próximo com a pessoa citada. Foram considerados laços fortes apenas as relações que foram avaliadas positivamente para todas estas condições. Considera-se que um laço forte exige a presença de todas as características representadas pelos itens. A hipótese 2 poderá ser confirmada se os resultados mostrarem uma rede densamente conectada, com a presença de agrupamentos de laços fortes e atores centrais. Os resultados serão apresentados e discutidos a seguir.

## Resultados

Os resultados são apresentados em duas partes: os que tratam da identificação e classificação dos *stakeholders*; e os que tratam da densidade de laços, dos agrupamentos, da força dos laços e da centralidade na rede social formada pelos gestores dos Pontos de Cultura e seus *stakeholders*. Com a intenção de tornar os resultados deste estudo acessíveis para os gestores culturais e servir de base para a criação de políticas públicas que favoreçam as ações cooperativas, uma versão anterior desta seção foi publicada na página eletrônica culturaemercado.com.br.

### *Identificação e classificação de stakeholders dos Pontos de Cultura*

Ao tratar da identificação e classificação dos *stakeholders*, o número de atores da rede mapeada é de 128, incluindo os 24 gestores respondentes. O número de laços que conectam os atores desta rede é de 118. Isto significa que cada respondente citou, em média, cinco pessoas que influenciam ou são influenciadas pelos objetivos da organização cultural em que o respondente é gestor. Desta forma, cada pessoa citada é considerada um *stakeholder* na percepção dos gestores respondentes, uma vez que satisfaz a concepção abrangente do termo: pessoas que influenciam ou são influenciadas pelos objetivos da organização. Mais adiante, a classificação desses *stakeholders* em diferentes tipos será apresentada.

Os achados sobre a presença dos atributos de poder, legitimidade e urgência nas relações entre os gestores dos Pontos de Cultura e seus *stakeholder* na rede como um todo são apresentados a seguir. Inicialmente, com relação ao atributo poder, dentre os 118 laços da rede, foram identificadas 21 relações de poder. Procurando as similaridades na sensibilidade dos gestores para os recursos que originam o poder (DIMAGGIO; POWELL, 1983), foi possível perceber que existe uma baixa sensibilidade para os recursos de coerção e recursos utilitários (recursos orçamentários, conhecimento, equipamentos etc.). Existe uma sensibilidade considerável para recursos de influência simbólica, como a capacidade de influenciar outras pessoas. Quando os gestores respondem sobre a presença de poder nas relações com seus *stakeholders*, eles percebem que a influência simbólica de seus *stakeholders* é o recurso de poder mais presente em suas relações. Neste sentido, o poder como recurso simbólico não implica, obrigatoriamente, em conflitos que atrapalhem as ações dos gestores. Em seguida, os recursos utilitários e a coerção aparecem como recursos de pouca presença nas relações. Apesar do interesse ou necessidade de participar dos editais públicos para captação de recursos orçamentários, os gestores dos Pontos de Cultura são mais sensíveis à influência exercida por meio de valores simbólicos.

O fato de ser visto como um recurso simbólico aproxima os atributos de poder e legitimidade. Contudo, os resultados mostram que existem mais relações de legitimidade entre os gestores e seus *stakeholders* do que relações de poder. Dentro os 118 laços da rede, foram identificadas 110 relações de legitimidade. Quando os gestores respondem sobre a presença de legitimidade nas relações com seus *stakeholders*, a legitimidade de seus *stakeholders*, no nível organizacional, é a forma mais presente em suas relações. Em seguida, a legitimidade para os gestores como indivíduos e para a sociedade como um todo aparecem, também, como formas de legitimidade presentes nas relações.

Finalmente, com relação ao atributo urgência, os resultados mostram que existem escassas relações de urgência entre os gestores e seus *stakeholders*. Dentro os 118 laços da rede, foram identificadas 26 relações de urgência. Quando os gestores respondem sobre a presença de urgência nas relações com seus *stakeholders*, eles percebem que seus *stakeholders* buscam,ativamente, a atenção deles como a forma mais presente em suas relações. Em seguida, o estado crítico das pretensões e a sensibilidade ao tempo aparecem como formas de urgência menos presentes nas relações.

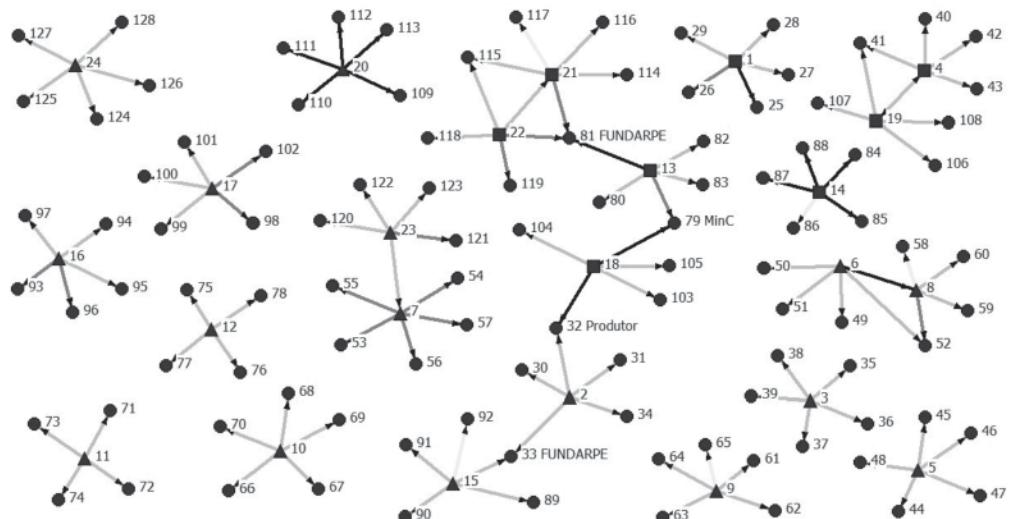
O atributo legitimidade é mais presente do que os atributos poder e urgência. De maneira geral, na percepção dos gestores dos Pontos de Cultura analisados, os

*stakeholders* são atores legítimos nos níveis individual, organizacional e social, com alta influência simbólica e ativos na busca de atenção dos gestores. Estes atores precisam estar em contato frequente com os gestores dos Pontos de Cultura para realizarem suas atividades. Tanto a percepção do poder simbólico, quanto da legitimidade podem trazer implicações em um processo mimético de mudança institucional, uma vez que os gestores dos Pontos de Cultura identificam *stakeholders* que são considerados poderosos modelos de referência no campo (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A atribuição de poder, legitimidade e urgência aos laços, e não aos atores, se mostrou como uma forma alternativa de classificação dos *stakeholders*. Este tipo de análise permite observar quando diferentes gestores têm percepções diferentes sobre um mesmo *stakeholder*. Desta forma, cada laço entre gestor e *stakeholder* é singular na sua forma e no seu conteúdo, não sendo possível a generalização do papel do *stakeholder* para todos os gestores. Por outro lado, é possível identificar a predominância dos atributos que caracterizam os *stakeholders* e avaliar como eles estão inseridos no ambiente investigado. Portanto, a presença ou ausência de poder, legitimidade e urgência é um atributo dos laços entre os gestores e os *stakeholders*, sendo representada pelas linhas que unem os pontos no sociograma.

A Figura 1 mostra o sociograma enfatizando a classificação dos laços entre os gestores dos Pontos de Cultura no Grande Recife e seus *stakeholders*, permitindo considerações tanto no âmbito dos indivíduos como no da rede como um todo. Os 128 atores da rede são representados pelos pontos, e os 118 laços são representados pelas linhas que os conectam. As setas nas extremidades das linhas indicam os sentidos das relações ( $A \rightarrow B$ , significa que A citou B).

**Figura 1 – Sociograma da Classificação dos Stakeholders**



— Laços latentes — Laços expectantes — Laços definitivos — Laços não *stakeholder*  
■ Respondente Olinda ▲ Respondente Recife ● Não Respondente ► Direção do laço

Fonte: dados da pesquisa.

Os pontos foram diferenciados em sua forma: os triângulos representam os respondentes do Recife, os quadrados representam os respondentes de Olinda e as esferas representam os *stakeholders* percebidos por eles. Além disso, o maior componente da rede está em destaque com um contorno. Utilizando a tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997), quando um *stakeholder* latente, expectante ou definitivo for identificado, considera-se que existe um laço latente, expectante ou definitivo entre o gestor e o *stakeholder* identificado.

As linhas na cor cinza clara representam os laços latentes, ou seja, aqueles em que o gestor percebe que o *stakeholder* possui apenas um dos atributos (poder, legi-

timidade ou urgência). É possível perceber que a maioria dos laços da rede é latente, somando 83 dos 118 laços. Apenas três laços latentes são caracterizados pela presença de poder, fazendo o gestor perceber os atores conectados por estes laços como *stakeholders* adormecidos, de acordo com Mitchell, Agle e Wood (1997); trata-se dos laços do gestor 17 com os *stakeholders* 101 e 99, e do gestor 10 com o *stakeholder* 69. Os outros 80 laços latentes são caracterizados pela presença da legitimidade, fazendo o gestor perceber os atores conectados por estes laços como *stakeholders* discricionários. Nenhum laço latente é caracterizado pela presença apenas da urgência, fazendo o gestor perceber os atores como *stakeholders* exigentes. A urgência está presente nas relações entre os gestores e os seus *stakeholders*, contudo, de maneira combinada com os atributos de poder e legitimidade.

As linhas na cor cinza escuro representam os laços expectantes, ou seja, aqueles em que o gestor percebe que o *stakeholder* possui dois dos atributos simultaneamente. Apenas 16 laços da rede são expectantes, e destes, somente quatro laços são caracterizados pelas presenças de poder e legitimidade, fazendo o gestor perceber os atores conectados por estes laços como *stakeholders* dominantes; trata-se dos laços do gestor 22 com os *stakeholders* 81 e 119, do gestor 13 com o *stakeholder* 79 e do gestor 8 com o *stakeholder* 52. Os outros 12 laços expectantes são caracterizados pelas presenças de legitimidade e urgência, fazendo o gestor perceber os atores conectados por estes laços como *stakeholders* dependentes. Nenhum laço expectante é caracterizado pelas presenças de poder e urgência, fazendo o gestor perceber os atores como *stakeholders* perigosos.

As linhas na cor preta representam os laços definitivos, ou seja, aqueles em que o gestor percebe que o *stakeholder* possui todos os três atributos simultaneamente. Apenas 14 laços da rede são de *stakeholders* definitivos. Os *stakeholders* definitivos são representantes do poder público (atores 79, 81 e 88) e produtores culturais (atores 25 e 32). Outros *stakeholders* definitivos são pessoas que trabalham dentro do Ponto de Cultura, muitas vezes com algum grau de parentesco com o gestor. As linhas na cor mais clara representam cinco laços com atores que apresentam uma baixa presença de poder, legitimidade e urgência na relação, considerados como não sendo *stakeholders*. O grau de poder, legitimidade ou urgência presente nestas relações é insuficiente para caracterizar os atores relacionados como *stakeholders* relevantes na percepção dos gestores. Neste ponto, cabe destacar que os resultados foram analisados a partir de dados que refletem a percepção de um conjunto de respondentes.

Apesar da configuração da rede não revelar muitas conexões em que um mesmo *stakeholder* é percebido por mais de um gestor, essa situação é vista nas relações dos gestores com os *stakeholders* 32, 79 e 81, evidenciando a possibilidade de um mesmo ator ser percebido como um *stakeholder* de diferentes maneiras por diferentes gestores. Com este resultado, a hipótese 1 é confirmada. Portanto, a atribuição de poder, legitimidade e urgência aos laços entre os atores é uma forma de analisar a classificação dos *stakeholders* mais ampla do que atribuindo poder, legitimidade e urgência aos atores de maneira determinada.

Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem que a importância do *stakeholder* é positivamente relacionada à acumulação de atributos (poder, legitimidade e urgência) percebidos pelos gestores. Foi possível identificar o grau de associação entre cada atributo e a importância dos *stakeholders* na percepção dos gestores. A Tabela 1 mostra os índices de correlação entre os atributos e a importância percebida pelos gestores.

**Tabela 1 – Correlação entre os Atributos dos Stakeholders**

	Poder	Legitimidade	Urgência	Importância
Poder	1			
Legitimidade	-,121	1		
Urgência	,700**	,145	1	
Importância	,324**	,427**	,389**	1

\*\* Correlação significante ao nível de 0.01

\* Correlação significante ao nível de 0.05

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados corroboram a proposição de Mitchell, Agle e Wood (1997). Pode-se notar que entre a importância percebida pelo gestor e todos os atributos, os índices de correlação são positivos e significativos. É possível dizer que os gestores dos Pontos de Cultura no Grande Recife percebem seus *stakeholders* como mais importantes quando eles acumulam os atributos de poder, legitimidade e urgência. O atributo de legitimidade merece destaque nesta análise, pois ele é o atributo que está associado mais fortemente à importância percebida pelos gestores.

Os resultados mostram, também, que existe uma forte associação entre os atributos de poder e urgência para os gestores dos Pontos de Cultura. Tais atributos, apesar de aparecerem juntos, não são frequentemente percebidos pelos gestores, como já foi mostrado. Essa combinação dos atributos faz com que os gestores percebam os *stakeholders* como perigosos. Contudo, nenhum *stakeholder* é percebido como perigoso pelos gestores dos Pontos de Cultura no Grande Recife. Dos 118 laços na rede, 14 apresentam a combinação entre poder, urgência e legitimidade, fazendo com que os *stakeholders* associados por estes laços sejam definitivos, em vez de perigosos.

### **Configuração da rede dos Pontos de Cultural**

O número de laços de uma rede é muito útil para avaliar a densidade, ou seja, a relação entre o número de laços existentes e o número de laços possíveis. A densidade da rede inteira é de 0,73% dos laços possíveis. Este baixo índice é consequência dos respondentes citarem diferentes atores que não foram respondentes na maioria das vezes. A densidade, considerando apenas o grupo dos respondentes, aumenta para 1,1% dos laços possíveis. Em uma pesquisa sobre movimentos sociais na região da Leopoldina, na cidade do Rio de Janeiro, Martelete (2001) identificou uma densidade de 6,9% dos laços entre 44 atores envolvidos no estudo. Em uma pesquisa sobre parcerias entre ONGs na Região Metropolitana de Salvador, Ribeiro (2006) identificou uma densidade de 0,95% dos laços entre 153 atores envolvidos. Ao delimitar as análises apenas a um grupo de interesse específico, Ribeiro (2006) identificou uma densidade de 9,29% entre 21 atores envolvidos. Em uma pesquisa sobre associações de produtores rurais, Neiva e Brito (2008) identificaram índices de densidade que variam entre 6,4% a 10% para relações de amizade, confiança, informação e influencia entre 20 atores envolvidos. Tanto Ribeiro (2006), quanto Neiva e Brito (2008) qualificaram os índices de densidade encontrados como índices baixos, considerando que os atores envolvidos nas redes estudadas não estariam explorando as relações potenciais provenientes das redes. Desta forma, os índices de densidade encontrados neste estudo podem, também, ser considerados índices baixos. Ribeiro (2006) ressalta que a expectativa de encontrar índices baixos de densidade aumenta à medida que o número de atores na rede em estudo também aumenta. Isto pode ser visto nos dados apresentados anteriormente.

Considerando a rede como um todo, um resultado aparente é que se trata de uma rede desconectada, parecendo formar um conjunto de gestores dos Pontos de Cultura do Grande Recife e os *stakeholders* percebidos por eles, em vez de uma rede propriamente dita. É importante lembrar que se trata das relações entre os gestores dos Pontos de Cultura e seus *stakeholders*, podendo haver relações de outros tipos que não refletem a identificação de um *stakeholder* na percepção dos gestores, e que não foram avaliadas neste estudo, como relações de amizade, confiança e informação (REGIS, 2005). Ainda considerando a rede como um todo, o contexto estudado é formado por 16 componentes de uma rede, dos quais 12 são ilhas de gestores que citaram pessoas que não foram respondentes e nem foram citadas por mais nenhum outro respondente.

O maior componente é uma rede formada por 29 atores, dos quais seis atores são respondentes. De acordo com o modelo de Larson e Starr (1993), este componente parece estar no estágio de converter os laços diádicos em trocas socioeconómicas, aumentando a estrutura de conexões. No plano dos indivíduos, apenas os gestores 21 e 22 têm ligação direta, por serem do mesmo Ponto de Cultura neste compo-

te. Os demais respondentes são conectados por meio de *stakeholders* comuns a eles (atores 32, 33, 79 e 81). Este componente está conectado com base nos interesses entre estes diversos atores. Tais interesses também podem ser diversos, podendo ser manifestações de outros tipos de relações não avaliadas neste estudo. Esses tipos de relações emergem em contextos específicos de amizade, interesse político ou reconhecimento de competências profissionais. Por outro lado, é possível afirmar que é neste conjunto de atores que os esforços dos gestores dos Pontos de Cultura mais se aproximam dos objetivos do programa de política pública do qual eles fazem parte, uma vez que percebem os atores públicos como partes interessadas em suas atividades.

Ainda no nível dos indivíduos, o ator 32 é um produtor cultural que desenvolve os projetos dos Pontos de Cultura dos respondentes 2 e 18, sendo, assim, um importante ator para ambos os Pontos de Cultura. O ator 32 é, também, importante por ser o único que está conectado a dois Pontos de Cultura de cidades diferentes, um de Olinda e o outro do Recife. Os atores 33, 79 e 81 representam gestores públicos. O ator 33 trabalha na diretoria responsável pelos Pontos de Cultura na FUNDARPE, com a fiscalização e o acompanhamento dos projetos, assumindo o papel de consultor para os respondentes. O ator 79 é uma pessoa vinculada ao Ministério da Cultura que tem desenvolvido o programa Cultura Viva, assumindo o papel de articulador e fomentador, em nome do Ministério da Cultura, para os respondentes. O ator 81 está vinculado à presidência da FUNDARPE, assumindo o papel de incentivador e fomentador em nome da FUNDARPE.

Considerando a rede como um todo, a densidade da rede é um indicador importante da presença ou ausência de cliques. Os resultados mostrados anteriormente sugerem a ausência de cliques devido aos baixos índices de densidade de laços na rede em questão. Outro indicador importante da presença ou ausência de agrupamentos coesos é o número de relações recíprocas na rede. Entretanto, os resultados mostram apenas duas relações recíprocas estabelecidas entre gestores que trabalham juntos em um mesmo Ponto de Cultura. A ausência de agrupamentos coesos pode indicar um baixo consenso de opiniões e valores entre os gestores dos Pontos de Cultura ou a presença de diferentes necessidades entre eles, levando ao baixo interesse de formar agrupamentos. O fato de atuarem na área cultural e de serem gestores de Pontos de Cultura não é razão de adesão suficiente para que os gestores dos Pontos de Cultura formem agrupamentos coesos com seus pares. Apesar de não existirem agrupamentos coesos formados pelos gestores, é possível que existam cliques formados pelos *stakeholders* percebidos nas relações com os gestores dos Pontos de Cultura. Este estudo não pretendeu identificar tais cliques; contudo, uma análise da força dos laços permite fazer algumas sugestões baseadas nas argumentações de Granovetter (1973), uma vez que os laços fortes são mais prováveis de aparecerem em agrupamentos com maior densidade, de tal forma que se um ator tem laços fortes com dois outros atores, então, estes dois atores, provavelmente, possuem um laço entre eles, formando, assim, um agrupamento coeso. Portanto, a presença de laços fortes pode ser um indicativo da existência de agrupamentos coesos. Dos 118 laços que compõem a rede, apenas 14 são caracterizados como laços fortes.

No âmbito dos indivíduos, os laços entre os atores 6, 8, 58 e 59 sugerem a possível presença de um clique. Trata-se de laços entre dois gestores de um mesmo Ponto de Cultura e dois professores voluntários. Outros três cliques são prováveis de existir. Os laços entre os atores 1, 25 e 27 representam as interações entre um respondente, um produtor cultural e um par atuante na mesma área cultural. Os laços entre os atores 3, 36 e 38 representam as interações entre um respondente e duas pessoas que trabalham no mesmo projeto. Por fim, os laços entre os atores 16, 94 e 97 representam as interações entre um respondente e um gestor público que representa uma secretaria da FUNDARPE do mesmo tema de interesse e um coordenador de uma organização social, também com o mesmo tema de interesse. A possibilidade de existirem agrupamentos coesos conectados pelos *stakeholders* percebidos pelos gestores dos Pontos de Cultura leva a identificar algumas categorias semelhantes nos papéis dos *stakeholders* com quem os gestores se agrupariam: cogestores do mesmo projeto, pessoas que trabalham no projeto, gestores de outros projetos na mesma linguagem cultural e gestores públicos.

Com relação aos agrupamentos de equivalência estrutural, uma característica deles é a disputa eminente entre os atores estruturalmente equivalentes por recursos de terceiros, como atenção, tempo, conhecimento e outros. Desta forma, quanto maior a equivalência estrutural de um conjunto de atores, maior será a competitividade entre eles pelas mesmas fontes de recursos na rede. Contudo, os resultados encontrados na rede como um todo mostram uma situação em que os atores possuem pouca ou nenhuma equivalência estrutural. Assim, os gestores atuam em um ambiente em que buscam diferentes fontes de recursos na rede. Apesar de os gestores dos Pontos de Cultura não possuírem equivalência estrutural, o fato de estarem isolados na rede como um todo faz com que possam ser substituídos entre si ou por outros gestores que, também, venham a ter comportamento isolado. Em outras palavras, o conjunto de Pontos de Cultura isolados não faz diferença para as ações da rede, pois eles são substituíveis entre si sem causar consequências na estrutura da rede.

De maneira geral, os resultados para a questão da centralidade na rede de gestores dos Pontos de Cultura no Grande Recife mostram que os atores exercem centralidade irrelevante na rede. De acordo com o modelo de Larson e Starr (1993), parece que nenhum Ponto de Cultura avançou para o estágio de estratificar as trocas, fazendo surgirem atores principais dentro da estrutura de conexões. No âmbito dos indivíduos, não é possível identificar atores que possam ser destacados por terem centralidades importantes associadas às suas capacidades de controle de recursos, agendas ou conexões. A centralidade não mostra variação considerada entre os atores da rede. É possível verificar isto por meio dos índices de centralização da rede.

O índice de centralização é uma medida da rede como um todo. O índice de centralização da rede para o grau é 1,6%, o que significa que a atividade de comunicação entre os atores conectados da rede está distribuída de forma bastante homogênea. A centralidade de intermediação mostra uma variação mínima entre os atores da rede. O índice de centralização da rede para a intermediação é 0,03%, o que significa que a centralidade de intermediação entre os atores da rede está distribuída de forma quase totalmente homogênea. Esta homogeneidade é devida à baixa densidade de conexões entre os gestores, incapacitando o controle de informações entre eles na rede. A rede analisada é composta por 16 partes isoladas. Assumindo o modelo desenvolvido por Larson e Starr (1993), é possível sugerir que uma grande parte dos gestores dos Pontos de Cultura se encontra no estágio de focar nas diádicas essenciais para as suas atividades, especialmente por meio de trocas pessoais e laços afetivos ou familiares. Isso pode ser observado no gestor 20, que está isolado com seus *stakeholders* percebidos como definitivos, os quais são pessoas da família que trabalham no projeto do Ponto de Cultura. Os gestores que estão isolados se tornam totalmente dependentes de seus próprios *stakeholders*, fazendo com que a qualidade da relação com eles se torne um fator determinante na realização do projeto. O comportamento isolado dos gestores, majoritário na rede analisada, não é interessante para os *stakeholders* dos Pontos de Cultura, pois restringe a área de influência deles.

Em suma, os resultados sobre a configuração da rede dos Pontos de Cultura apresentados nesta seção não apontam para a afirmação estabelecida na hipótese 2. Nenhuma medida encontrada por meio da análise de redes sociais permite afirmar que os gestores percebem *stakeholders* que conectam uns aos outros, constituindo uma rede densamente conectada por agrupamentos de laços fortes e atores centrais. Esse resultado pode ser explicado pelo estágio latente em que a rede se encontra, apresentando uma predominância de relações na forma diídica que, por sua vez, torna impossível surgir uma configuração de alta densidade de laços na rede estudada.

A seguir, são apresentadas algumas considerações finais.

## Considerações Finais

Este estudo contribuiu para identificar as características da rede constituída pelos gestores de Pontos de Cultura no Grande Recife no que se refere aos aspectos estruturais e às relações com os *stakeholders*. Aplicou-se a identificação e classificação

de *stakeholders*, bem como técnicas de análise de redes sociais, para avaliar a articulação em rede requerida aos gestores dos Pontos de Cultura pelo programa político em que eles fazem parte. Este estudo revela que os gestores dos Pontos de Cultura não se percebem como atores importantes uns para os outros, apesar de fazerem parte de uma rede formada pela iniciativa de uma política pública.

Buscou-se articular uma abordagem descritiva de *stakeholders* com um conjunto de análises de redes sociais. Essa articulação tem a vantagem de descrever, por meio de um mapa de conexões sociais, um contexto mais amplo do que aqueles delimitados pelas atividades que os gestores realizam. Contudo, as possibilidades de realizar essa articulação não se esgotam neste estudo, ainda havendo lacunas que não foram tratadas aqui. Os esforços para articular a teoria de *stakeholders* e a análise social das redes é um trabalho em construção que requer discussões sobre abordagens normativas e instrumentais da teoria, bem como análises sociais das redes nas suas dimensões relacionais e cognitivas, contribuindo, desta forma, para com a articulação entre a abordagem descritiva dos *stakeholders* e a análise estrutural das redes sociais.

A partir da confirmação da hipótese 1, de que as técnicas de análise de redes sociais permitem observar que um determinado *stakeholder* é avaliado diferentemente na percepção de diferentes gestores, este estudo contribui para as discussões que tratam da abordagem de *stakeholders* associada à análise de redes sociais. Os *stakeholders* de um determinado campo organizacional não podem ser vistos assumindo papéis e funções de maneira generalizada para todos os gestores, uma vez que as percepções sobre as influências de poder são particulares e singulares ao gestor individual que analisa o campo.

Este estudo também contribui para as abordagens de redes sociais, buscando identificar as relações de poder, legitimidade e urgência, que são pouco exploradas nos estudos de redes sociais. Assim, a identificação e classificação de *stakeholders*, juntamente com a análise de redes sociais, foram capazes de contribuir para o entendimento da estrutura de uma rede formada por organizações. Como consequência, a identificação e a classificação de *stakeholders* baseada na utilização de categorias gerais (i.e. fornecedores, clientes, empregados, ambientalistas, órgãos reguladores etc.) não representam a realidade da dinâmica social entre os gestores organizacionais e as partes interessadas nas suas atividades. A discussão sobre a hipótese 1 mostra que é útil considerar a identificação de *stakeholders* com base no reconhecimento de atores sociais como *stakeholders*, e a classificação deles com base na atribuição de características aos laços sociais com os gestores.

De maneira geral, os *stakeholders* dos Pontos de Cultura analisados são atores legítimos nos níveis individual, organizacional e social, são ativos na busca de atenção dos gestores e têm alta influência simbólica. A rede dos Pontos de Cultura do Grande Recife é amplamente caracterizada pela presença de relações de legitimidade, fazendo muitos atores serem percebidos como *stakeholders* discricionários. Este resultado mostra que as questões de ética e respeito estão presentes no campo de trabalho da área cultural, tanto para com o ideal dos projetos culturais quanto para com os desejos da sociedade como um todo.

Ao considerar a configuração da rede dos Pontos de Cultura analisada, os gestores percebem *stakeholders* que não se conectam entre si e não constituem uma rede densamente conectada por agrupamentos de laços fortes e atores centrais, fazendo a hipótese 2 não ser confirmada. Este resultado contribui para a discussão sobre estruturas formais e informais nos estudos de administração, uma vez que o estabelecimento formal da rede dos Pontos de Cultura não é suficiente para que seus membros se articulem, percebendo *stakeholders* que conectem uns aos outros como atores importantes para cada organização. A contribuição neste ponto é a evidência de que o estabelecimento de arranjos de redes formais, tais como a dos Pontos de Cultura, não garante o surgimento de agrupamentos de laços fortes e atores centrais entre os seus participantes. É importante que a FUNDARPE incentive a articulação entre os gestores dos Pontos de Cultura por meio da utilização de mecanismos de comunicação, decisão e negociação repetidamente e com continuidade (GRANDORI; SODA, 1995), para que a rede dos Pontos de Cultura se perpetue, e para que aconteça um maior compartilhamento de opiniões, informações e valores entre eles. Desta

forma, as relações de outros atores com os gestores dos Pontos de Cultura poderiam ser caracterizadas pela dominância de relações cooperativas e não por jogos de poder. Como consequência, a discussão sobre a hipótese 2 mostra que são necessários mecanismos que facilitem o estabelecimento de relações de cooperação nas estruturas em rede, mesmo quando os membros de uma rede possuem propósitos e objetivos semelhantes, que precedem a participação deles na rede. A discussão sobre a hipótese 2 mostra, também, que é impossível um conglomerado de indivíduos se estruturar efetivamente em uma rede sem que estes reconheçam que são influenciados nas suas atividades por seus pares, reciprocamente.

A rede de gestores dos Pontos de Cultura no Grande Recife ainda está em fase de concepção, caracterizada por uma baixa presença de relações entre os gestores, ao considerarem uns aos outros como atores importantes nas atividades de suas organizações. Assumindo o modelo de Larson e Starr (1993), a grande maioria dos gestores se encontra no primeiro estágio de evolução das suas atividades, buscando estabelecer suas redes de contato para consolidar seus projetos, enquanto uma pequena parte parece estar no segundo estágio, não sendo possível identificar qualquer gestor que pareça estar no terceiro estágio.

Os gestores dos Pontos de Cultura estão em um momento no qual percebem a importância do poder público de maneira restrita. Apenas 25% dos gestores interrogados citaram algum ator que representa a FUNDARPE ou o Ministério da Cultura, mesmo sendo todos formalmente vinculados a estas organizações. Os gestores que citaram algum representante do poder público são profissionais de diversas linguagens artísticas, conferindo ao poder público a capacidade de aproximar os gestores culturais, considerando a diversidade cultural.

O resultado quanto ao fato de os gestores dos Pontos de Cultura estabelecerem relações com *stakeholders* de maneiras diversas, em vez de maneira homogênea, leva a sugerir, para futuras pesquisas nesse campo, que seja buscado o aprofundamento nas discussões sobre a intersubjetividade, a fim de estudar o que existe em comum entre os participantes. Também, se sugere para futuras pesquisas a busca pelo estabelecimento da articulação entre a teoria de *stakeholders* e a análise social das redes, abrangendo as abordagens normativas e instrumentais da teoria. Da mesma forma, que se investigue a existência de articulações entre as dimensões relacionais e cognitivas das análises sociais das redes.

## Referências

ALBA, R. D. A graph-theoretic definition of a sociometric clique. *Journal of Mathematical Sociology*, v. 3, p. 113-126, 1973.

ALMEIDA, G. S.; FONTES FILHO, J. R.; MARTINS, H. F. Identificando stakeholders para formulação de estratégias organizacionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, EnANPAD, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000.

AZEVEDO, D. B. *Diálogos entre stakeholders em redes de organizações de agronegócios na busca da mitigação dos efeitos da mudança climática: o caso do Instituto do Agronegócio responsável - ARES*. 2010. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. *UCINET for Windows: software for social network analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies, 2002.

\_\_\_\_\_ ; CARLEY, K. M.; KRACKHARDT, D. On the robustness of centrality measures under conditions of imperfect data. *Social Networks*, v. 28, n. 2, p. 124-136, 2006.

BREIGER, R. L.; BOORMAN, S. A.; ARABIE, P. An algorithm for clustering relational data with applications to social network analysis and comparison with

multidimensional scaling. *Journal of Mathematical Psychology*, v. 12, n. 3, p. 328-383, 1975.

BROWN, D. W.; KONRAD, A. M. Granovetter was right: the importance of weak ties to a contemporary job search. *Group & Organization Management*, v. 26, n. 4, p. 434-462, 2001.

BURT, R. S. *Brokerage and closure: an introduction to social capital*. New York: Oxford University Press, 2005.

\_\_\_\_\_. Positions in networks. *Social Forces*, v. 55, n. 1, p. 93-122, 1976.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DOMINGUES, J. L. P.; SOUZA, V. N. Programa Cultura Viva: a política cultural como política social? Elementos da análise de fundos públicos e do direito à produção da cultura. In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, ENECULT, 5., 2009, Salvador. *Anais...* Salvador: Faculdade de Comunicação/UFBA, 2009.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

FREEMAN, L. C. Centrality in social networks: conceptual clarification. *Social Networks*, v. 1, n. 3, p. 215-239, 1979.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

GEST, S. D.; MOODY, J.; RULISON, K. L. Density or distinction? The roles of data structure and group detection methods in describing adolescent peer groups. *Journal of Social Structure*, v. 8, n. 1, n.p., 2007.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. *Introduction to social network methods*. Riverside: University of Califórnia, 2005. Disponível em: <<http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>>. Acesso em: 10 fev. 2008.

KIRSCHBAUM, C. Renascença da indústria brasileira de filmes: destinos entrelaçados? *RAE Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 3, p. 58-71, 2006.

KRACKHARDT, D. The strength of strong ties: the importance of philos in organizations. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Ed.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 216-239.

KUIPERS, K. J. *Formal and informal networks in the workplace*. 1999. 177 p. Tese (Ph.D.) – Stanford University, Stanford, 1999.

LARSON, A.; STARR, J. A. A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 17, p. 5-15, 1993.

- LUCE, R. D.; PERRY, A. D. A method of matrix analysis of group structure. *Psychometrika*, v. 14, n. 1, p. 95-116, 1949.
- MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.
- MCVEA, J. F.; FREEMAN, R. E. A Names-and-faces approach to stakeholder management: how focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. *Journal of Management Inquiry*, v. 14, n. 1, p. 57-69, 2005.
- MELO, P. T. N. B.; RÉGIS, H. P. Uma perspectiva do campo de pesquisa em redes sociais no Brasil: uma análise da produção científica na área de organizações. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO – CBPOT, 3., 2008, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: SBPOT, 2008.
- \_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_. Stakeholders relevantes no perfil dos gestores dos Pontos de Cultura no Grande Recife. *Organizações em Contexto*, v. 8, n. 15, p. 109-136, jan./jun. 2012.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R. Stakeholder identification and salience: dialogue and operationalization. In: CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR BUSINESS AND SOCIETY, 8., 1997, Destin, Florida. *Proceedings...* Destin, Florida: IABS, 1997.
- \_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_ ; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *RAE Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 3, p. 72-86, 2006.
- MOKKEN, R. J. Cliques, clubs and clans. *Quality and Quantity*, v. 13, n. 2, p. 161-173, 1979.
- NEIVA, E. R.; BRITO, M. J. P. Redes sociais e mudança em uma associação de produtores rurais do planalto central. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalhos*, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 5-24, 2008.
- NELSON, R. O uso da análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais. *RAE Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 150-157, out./dez. 1984.
- OLIVEIRA, R. R. Responsabilidade social corporativa: afinal, quem são os interessados?. *E & G Economia e Gestão*, v. 5, n. 9, p. 76-95, 2005.
- POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. *Redefining the corporation: stakeholder management and organization wealth*. Stanford University Press: Stanford, 2002.
- RÉGIS, H. P.; DIAS, S. M. R. C.; MELO, P. T. N. B. Redes informais de mentoria no ambiente de incubadoras de base tecnológica: o apoio ao desenvolvimento da carreira empreendedora. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 1, n. 5, p. 40-52, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Construção social de uma rede informal de mentoria nas incubadoras de base tecnológica do Recife*. 2005. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.
- RIBEIRO, E. M. B. A. *Redes sociais interorganizacionais*: uma análise das parcerias mantidas pelas organizações integrantes do Consórcio Social da Juventude. 2006. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2006.
- RIGO, A. S.; OLIVEIRA, R. R. Capital social, desenvolvimento local e stakeholders: o caso do Projeto Urbe do Sebrae. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 6, n. 2, p. 1-24, jun. 2008.

- ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.
- ROWLEY, T. J. Does relational context matter? An empirical test of a network theory of stakeholder influences. In: LOGSDON, J. M.; WOOD, D. J.; BENSON, L. E (Ed.). *Research in stakeholder theory, 1997-1998: the Sloan Foundation Minigrant Project*. Toronto: Clarkson Centre for Business Ethics, 2000. p. 21-35.
- RUBIM, A. A. C. Políticas culturais do governo Lula/Gil: desafios e enfrentamentos. In: RUBIM, A. A. C.; BAYARDO, R. (Org.). *Políticas culturais na Ibero-América*. Salvador: EDUFBA, 2008. p. 51-74.
- TICHY, N. M.; TUSHMAN, M. L.; FOMBRUN, C. Social network analysis for organizations. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, p. 507-519, 1979.
- WHITE, H. C.; BOORMAN, S. A.; BREIGER, R. L. Social structure from multiple networks. I. Blockmodels of roles and positions. *American Journal of Sociology*, v. 81, n. 4, p. 730-780, 1976.
- WINN, M. I. Building stakeholder theory with a decision modeling methodology. *Business & Society*, v. 40, n. 2, p. 133-166, 2001.
- WOOD, D. J. Theory and integrity in business and society. *Business & Society*, v. 39, n. 4, p. 359-378, 2000.
- \_\_\_\_\_: AGLE, B.R.; DONALDSON, T.; FREEMAN, R. E.; JENSEN, M.C.; MITCHELL, R.K. Dialogue: toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, v. 18, n. 2, p. 153-190, 2008. (I - Corporate responsibility and stakeholder theory: challenging the neoclassical paradigm, p. 159-162).

**Artigo recebido em 27/09/2011.**

**Última versão recebida em 01/11/2012.**

**Artigo aprovado em 07/11/2012.**