

A ESTRUTURA DA REDE ENTRE ATORES SOCIAIS E STAKEHOLDERS EM UM NEGÓCIO SOCIAL - Um estudo de caso no instituto da primeira infância (IPREDE)

1 INTRODUÇÃO

A busca de ações que minimizem e que, até, eliminem as diferenças sociais parece ser o grande desafio do futuro da Humanidade. O crescente interesse despertado por iniciativas sociais inovadoras, tanto de empreendedores, como de empreendimentos sociais e de movimentos, faz supor que está se estabelecendo um campo fértil de estudos para os pesquisadores das Ciências Sociais (BIGNETTI, 2011).

Nesse contexto, os negócios sociais têm o intuito de mudar esse sistema e construir um mundo com maior responsabilidade social. Nesse sentido, a essência do *social business* se aproxima da ideia de capital social quando ambos os conceitos buscam fundamentação na relação desenvolvida entre a organização e seus stakeholders.

Uma das questões centrais sobre o tema *social business* reside na geração do capital social. Para Barboza, Silva e Bertolini (2017), é recorrente nas pesquisas acerca dos temas sobre negócios sociais que se trata de um campo novo, com lacunas de estudo a serem preenchidas para o seu desenvolvimento.

De modo que, os negócios sociais também devem ser financeiramente sustentáveis para continuar a produzir mudanças sociais ao longo do tempo. Diante desse contexto, para que essas mudanças sociais permaneçam e consolidem por longos anos, é importante obter fortes relacionamentos entre o negócio social e suas partes interessadas.

Diante de tal destaque e importância do tema surge o questionamento que incita esta pesquisa. Busca-se então responder à seguinte questão: Como se dá a formação estrutural de uma rede de stakeholders do Instituto da primeira infância - IPREDE?

Desta forma, o presente trabalho se justifica por não possuir na literatura, uma análise estrutural entre negócios sociais e os seus *stakeholders*, através da metodologia de análise de redes sociais, conforme pesquisa nas principais bases de dados como SPELL, SCIELO, periódicos CAPES e principais plataformas internacionais. Ademais, ao direcionar a análise para o *social business*, busca-se ampliar a compreensão sobre como os negócios sociais desenvolvem práticas gerenciais à luz do capital social que fortalecem a interação, comunicação e parceria com seus stakeholders.

Diante da relevância do tema que aborda sobre negócios sociais e a sua relação com o desenvolvimento do capital social junto aos seus *stakeholders*, estabelece o objetivo geral deste trabalho, o qual consiste em analisar a rede de *stakeholders* do Instituto da Primeira Infância – IPREDE segundo a dimensão estrutural do capital social;

Desta forma, para o desenvolvimento desta pesquisa e alcance dos objetivos propostos, identificou-se como mais adequada o método de natureza qualitativa com abordagem interpretativa. O processo de pesquisa desenvolverá através de um estudo de caso com análise e interpretações através de informações concedidas pelos gestores do IPREDE por meio de entrevistas, com roteiros, guias e pesquisa documental.

As informações coletadas nas entrevistas passou pela fase de análise de conteúdo. A metodologia utilizada para análise de dados será através da ferramenta de análise de rede sociais. (ARS ou SNA, da expressão inglesa *Social Network Analysis*) para a análise dos dados mapeados por intermédio dos softwares UCINET 6.357, NetDraw 2.814, ATLAS.ti 8, cujo objetivo é analisar as relações que os indivíduos estabelecem através das suas interações uns com os outros.

2 NEGÓCIOS SOCIAIS, CAPITAL SOCIAL E STAKEHOLDERS

Segundo Petrini, Scherer e Back (2016) emerge um modelo de organização híbrida que combina as competências do setor de negócios com fins lucrativos com os conhecimentos de gestão social, com o objetivo de resolver problemas sociais utilizando ferramentas e mecanismos de mercado, o que origina negócios com impactos sociais.

Para Yunus, Moingeon e Lehmann-Ortega (2010), um negócio social é uma empresa autossustentável que vende bens ou serviços e paga os investimentos dos seus proprietários/acionistas, mas cujo propósito principal é servir a sociedade e diminuir as desigualdades sociais.

A partir dos conceitos desenvolvidos acerca de negócios sociais, percebe-se que algumas características estão alinhadas com a compreensão de capital social, principalmente no que tange ao estabelecimento de confiança e cooperação mútua entre uma rede de *stakeholders*, possibilitando melhor performance humana, física e econômica dentre as partes. Nesse sentido, Santos e Silva (2010) defendem que intensificação das relações com os *stakeholders* e as redes sociais criadas como resultado funcionam frequentemente como um recurso relevante para consolidar as relações de confiança na atividade do negócio, como uma oportunidade de criar fortes parcerias e possibilidade de geração do capital social.

Lins, Servaes e Tamayo (2017) destaca que os *stakeholders* são mais propensos a ajudar empresas com capital social, uma vez que essa relação demonstra uma reciprocidade. Para Fernandes (2002), o Capital social aumenta os benefícios de investimento em capital físico e capital humano e contribui para o forte relacionamento entre os *stakeholders*, pois, busca-se criar laços de confiança, lealdade mútua e cooperação social em prol do mesmo objetivo.

Nesse contexto, o intuito dos negócios sociais é envolver todos os *stakeholders* da rede de relacionamento em prol de um dos principais objetivos que é promover mudanças sociais na comunidade. Jensen (2001) argumenta que os gestores devem tomar suas decisões levando em consideração todos os públicos envolvidos com a organização. Nos negócios sociais não é diferente. Para Barbosa, Moraes e Romani-Dias (2017), nos negócios sociais, as decisões não são tomadas apenas por parceiros, acionistas ou investidores.

Assim, compreende-se que a teoria do capital social inclui a noção da formação de uma rede de atores capaz de fortalecer as ligações e estreitar interesses entre as diferentes partes interessadas. A rede formada por *stakeholders* de um empreendimento social é, portanto, o resultado das interações entre os atores, formando uma teia de relacionamentos.

A ideia de formação de uma rede formada entre atores está imbricada na concepção da teoria do capital social. Nesse sentido, Rowley (1997) desenvolveu a noção de rede de *stakeholders*, a qual ocorre a partir das múltiplas e complexas interações que acontecem simultaneamente no ambiente. Segundo o autor, a forma como cada organização influencia e é influenciada umas pelas outras depende do ambiente de relacionamentos que é construído entre as partes, possibilitando maior ou menor nível de comunicação e interação. Foram considerados como elementos da análise de redes desta pesquisa dois tipos de medidas: a densidade e a centralidade.

3 DIMENSÃO ESTRUTURAL DO CAPITAL SOCIAL

Como uma saída para o estabelecimento de uma análise apropriada acerca do capital social, Nahapiet e Ghoshal (1998) identificaram a possibilidade de investigar esse fenômeno a partir do desenvolvimento de um *framework* que permite a operacionalização do capital social no aspecto da dimensão estrutural, como demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões do capital social

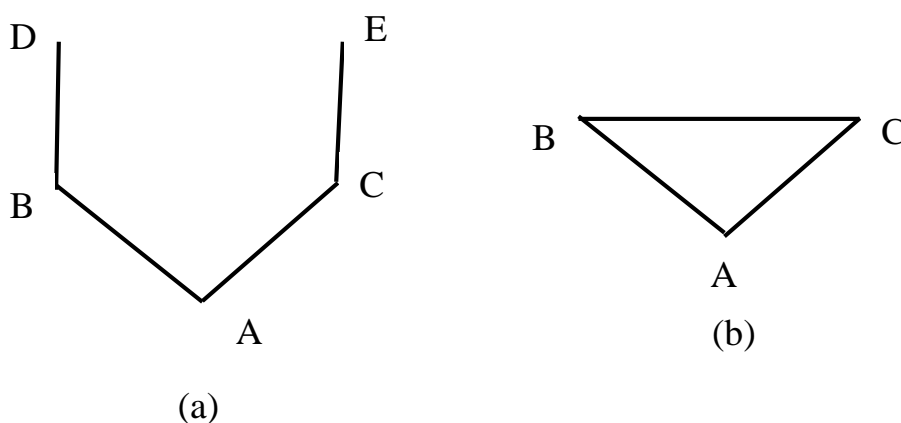
DIMENSÃO	DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Estrutural	Representa a configuração e ao padrão de conexão entre os atores, quem é cada ator e de que forma eles se posicionam na rede.	Conexões de rede Configurações da rede Formatos organizacionais

Fonte: Adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998).

A configuração de rede ou configuração dos laços na rede, diz respeito às propriedades estruturais da rede como – centralidade, densidade, conectividade e hierarquia -, as quais estão associadas com flexibilidade, e facilidade na troca de informações, através do grau de relacionamento promovido entre os contatos da rede.

De acordo com Coleman (1988), as relações sociais e estruturas sociais facilitam algumas formas de capital social; os atores estabelecem relações propositalmente e continuam com elas quando continuam a fornecer benefícios. A estrutura que Coleman identifica é o que o autor chama de *Closure*, que pode ser entendido como um adjetivo de fechamento, no contexto utilizado para este trabalho. A figura 1 ilustra como uma estrutura pode ser considerada aberta e fechada.

Figura 1 - Rede aberta (a) e rede fechada (b).



Fonte: Coleman (1988, p. 106).

A figura acima ilustra duas redes, uma aberta (a) composta por cinco atores (de A a E) e uma rede fechada (b) composta por três atores (de A a C). Em uma estrutura aberta como a da figura 3a, o ator A, mantendo uma rede de relacionamento com os atores B e C, pode conduzir ações que impõem externalidades negativas em B ou C, ou em ambos. Como eles não tem relações entre si (B e C), mas apenas com outros (D e E), eles não podem combinar forças para sancionar A de forma a barrar tais ações. Enquanto nenhum dos dois for prejudicado o suficiente nem poderoso o suficiente para sancionar A sozinho, as ações de A continuam a acontecer. Isso ocorre devido à falta de fechamento da estrutura social. Numa estrutura com fechamento, como da figura 3b B e C podem combinar uma sanção coletiva ou podem recompensar o outro por sancionar A (COLEMAN, 1988).

Burt (2000) argumenta que o fechamento traz dois benefícios para as pessoas na rede: O acesso à informação e facilita as sanções que tornam menos arriscado para as pessoas na rede confiarem umas nas outras. Desta forma, o fechamento elimina os

buracos estruturais dentro da equipe e, assim, melhora a comunicação, confiança e coordenação dentro da equipe.

Quanto à densidade, esta medida mede a relação entre o número de ligações na rede que conectam os atores e o número total de possíveis vínculos se cada membro da rede estivesse vinculado a todos os outros membros. Para Rowley (1997), duas características da densidade são relevantes para examinar as respostas organizacionais em relação às pressões dos *stakeholders*. Primeiro, à medida que a densidade aumenta (e o número de ligações entre os membros da rede cresce), a comunicação pela rede se torna mais eficiente. Em segundo, através de extensos laços entre os membros da rede, os atores formam padrões de troca e produzem expectativas comportamentais compartilhadas. Para Burt (2000), se o fechamento da rede for a fonte do capital social, o desempenho deverá ter uma associação positiva com a densidade da rede. Ao mesmo tempo, conexões fortes entre contatos aumentam a probabilidade de os contatos conhecerem as mesmas informações e as conexões diretas eliminam as oportunidades de intermediar informações entre os contatos.

A medida relacionada à centralidade, por sua vez, consiste no número de atores com os quais um ator está diretamente relacionado. A centralidade de grau de entrada é medida a partir do número de laços que um ator recebe de outros atores, enquanto a centralidade de grau de saída é calculada a partir do número de laços que um ator estabelece com outros atores da Rede (AGUIAR et. al., 2014).

5 METODOLOGIA

Quanto a abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa. Segundo Collins (2005), a pesquisa qualitativa possibilita um melhor entendimento e compreensão do fenômeno analisado, principalmente pelo caráter da temática abordada, por partir do princípio da existência de uma relação entre os construtos negócio social, capital social e rede de stakeholders e o próprio objeto do estudo, criando uma forte relação entre eles.

A pesquisa desenvolve-se através de um estudo de caso com o IPREDE. Segundo Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. As características dos 7 gestores estão especificadas no quadro 2.

Quadro 2: Características dos sujeitos da pesquisa

Gestor entrevistado	Sexo	Formação	Cargo	Tempo na instituição
E1 (IPREDE)	M	Graduação em serviço social, doutorando em saúde coletiva	Coordenador de ações sociais e parcerias	5 anos
E2 (IPREDE)	F	Mestranda em saúde da mulher e da criança	Diretora secretária	12 anos
E3 (IPREDE)	M	Médico pediatra, mestre em medicina	Diretor presidente	17 anos
E4 (IPREDE)	M	Psicólogo	Coordenador técnico científico	11 anos
E5 (IPREDE)	M	Enfermeiro	Coordenador do programa assistencial a criança	5 anos
E6 (IPREDE)	M	Psicólogo e músico	Coordenador do programa de acolhimento e assistência psicossocial	4 anos
E7 (IPREDE)	F	Assistente social	Coordenadora do programa de assistência a mulher	10 anos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para pesquisa em questão, as principais técnicas de coletas de dados utilizadas são um roteiro de entrevista semiestruturada com perguntas abertas e documental. Este roteiro, elaborado com base nos elementos da dimensão estrutural, discutidos na fundamentação teórica deste trabalho, é apresentado no Quadro 3.

Quadro 3: Roteiro estruturado da entrevista

Sujeitos	Perguntas
Diretores e Gestores do IPREDE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considerando a interação social do IPREDE, cite todos os parceiros que você possui contato e interação? 2. Dentre esses agentes, qual que você possui contato e interação? 3. Quais as principais ações sociais implementadas pelo IPREDE ao longo de sua história? (Ações do passado e atuais) 4. Quem são os principais parceiros na implementação dessas ações sociais? 5. Qual o papel de cada parceiro na implementação dessas ações sociais?

Fonte: Elaborado pelos autores.

A metodologia utilizada para análise de dados será através da análise de rede sociais (ARS ou SNA, da expressão inglesa *Social Network Analysis*). A Análise de Redes Sociais (ARS) estuda as ligações relacionais entre atores sociais. A ARS é um dos recursos mais utilizados para o estudo das redes sociais e é considerada uma importante ferramenta no estudo de relacionamentos que fomentam o compartilhamento da informação e do conhecimento (AGUIAR; *et al.*, 2014).

Para à codificação das informações para análise de informações foram utilizados os seguintes software: UCINET 6.357 sendo a visualização dos dados sociais da rede permitida pelo uso do software NetDraw 2.814.

Os nós representam os atores do grupo, e as linhas representam os relacionamentos entre eles. Utilizando-se o software UCINET 6.357, por meio das medidas de centralidade de grau (de entrada e de saída). Para que se proceda com o cálculo dessas medidas. A centralidade de grau de entrada é medida a partir do número de laços que um ator recebe de outros atores, enquanto a centralidade de grau de saída é calculada a partir do número de laços que um ator estabelece com outros atores da Rede (AGUIAR; *et al.*, 2014).

Outro software importante para análise desta pesquisa é o ATLAS.ti. Para Silva Junior (2018), o Atlas.ti é uma ferramenta que auxilia o pesquisador no processo de organização da análise dos dados, mas que o software não faz a análise sozinho.

6 ANÁLISES DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

A dimensão do capital social analisada foi a estrutural. Os resultados são revisitados e discutidos à luz da literatura. Primeiramente, percebe-se que as execuções de ações sociais conferem ao IPREDE a construção do seu capital social. Embora pelo discurso dos entrevistados não tenha sido possível a percepção de uma rede de relacionamentos sob a perspectiva dos recursos de que cada ator possui (BOURDIEU, 1980), os relatos levam à compreensão de engajamento e da formação de uma rede entre os atores por meio das ações sociais, gerando um senso de comunidade e cooperação mútua entre as partes (PUTNAM, 2002).

As informações extraídas, a partir das entrevistas coletadas, foram organizadas e analisadas, com destaque para concepção a partir dos principais indicadores de redes sociais: Índice de centralização, densidade e grau de centralidade.

O índice de centralização (*Centralization index*) é uma condição especial em que o setor responsável pelos projetos sociais e captação e manutenção de parceiros, bem

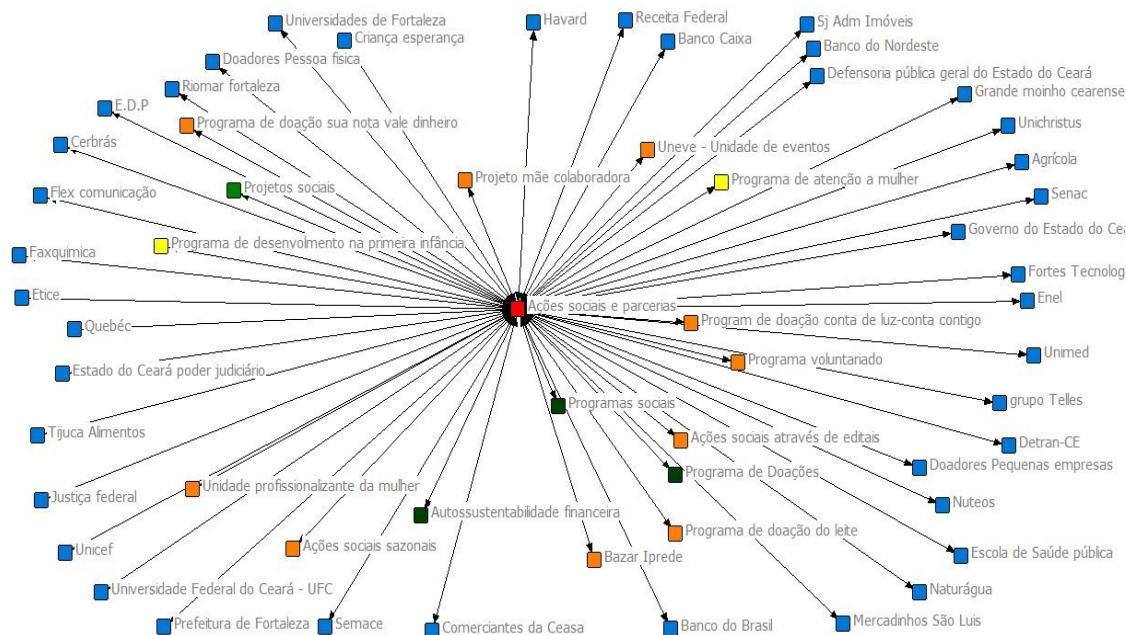
como principais programas sociais (Programa de desenvolvimento à primeira infância, programa de atenção à mulher e programa de acolhimento e assistência psicossocial) desenvolvidos pelo IPREDE exerce um papel claramente central ao estar ligado a todos os nós, os quais necessitam de passar pelo nó central para se ligarem uns aos outros, como demonstra as figuras 10, 11, 12 e 13.

A compreensão de rede, expressos nas figuras 2, 3, 4 e 5, concorda com os estudos de Nahapiet e Ghoshal (1998) quando se referem aos laços de redes formados na dimensão estrutural que é proposição fundamental da teoria do capital social e que fornecem acesso a recursos. Esta ideia de laços de rede contribui com o conceito de Sampaio et al. (2014), os quais define a rede como uma representação simplificada que reduz um sistema a uma estrutura composta, em grande parte, por padrões de relacionamentos existentes de forma mais clara entre os atores, podendo ser aplicada a análise de redes no estudo de diferentes situações e questões sociais (MARTELETO, 2001). Assim, o conceito de rede social evidencia os estudos sobre a dimensão estrutural de Nahapiet e Ghoshal (1998).

A primeira rede estrutural é coordenada pelo E1 do IPREDE responsável pelos projetos sociais e captação e manutenção de parceiros que possibilitou a construção de uma rede social, a partir das entrevistas coletadas. Os atores que interagem na rede social são: *Stakeholders* (azul), a base estrutural de sustentação das ações sociais (verde); programas sociais (amarelo); projeto/programas sociais (laranja) e as ações sociais e parcerias (vermelho), conforme consta na figura 10.

Observa-se na figura 2 as ações sociais e parcerias (vermelho) com um alto índice de centralização, sendo 56 interações, o que corresponde uma conectividade de 100% com todos que fazem parte da rede. Assim, as ações sociais e parcerias possui interação com 40 *stakeholders*, 10 interações com as ações sociais (laranja), 4 interações para base estrutural de sustentação das ações sociais (verde) e 2 interações aos programas sociais (amarelo).

Figura 2: Rede estrutural de ações sociais e parcerias do IPREDE

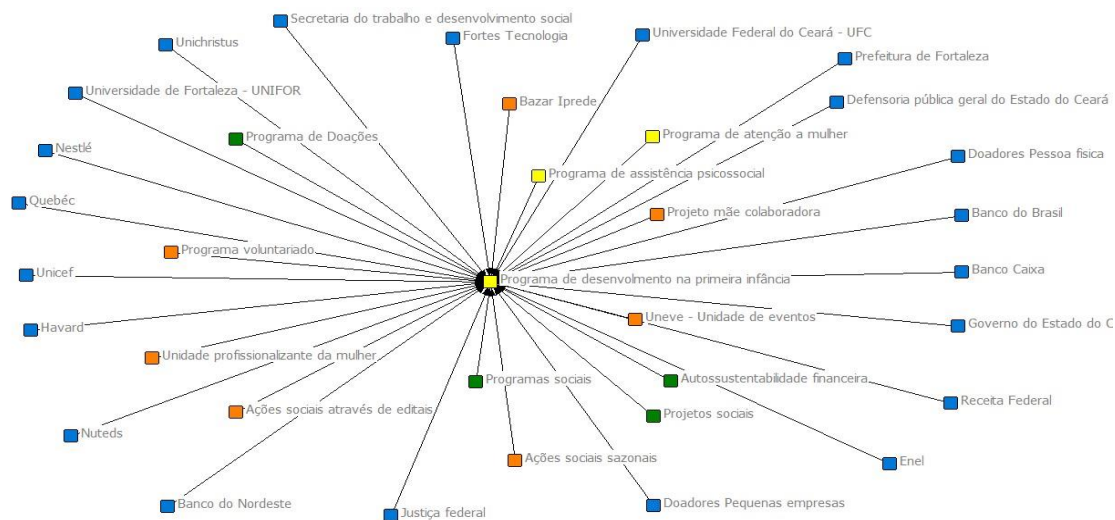


Elaborado pelo autor utilizando o software ATLAS.ti 8 (2019)

Quanto ao programa de desenvolvimento na primeira infância (amarelo), expresso na figura 3, possui uma rede com 34 interações, sendo 21 interações com os stakeholders,

7 interações com as ações sociais (laranja), 4 interações para base estrutural de sustentação das ações sociais (verde) e 2 interações aos programas sociais (amarelo).

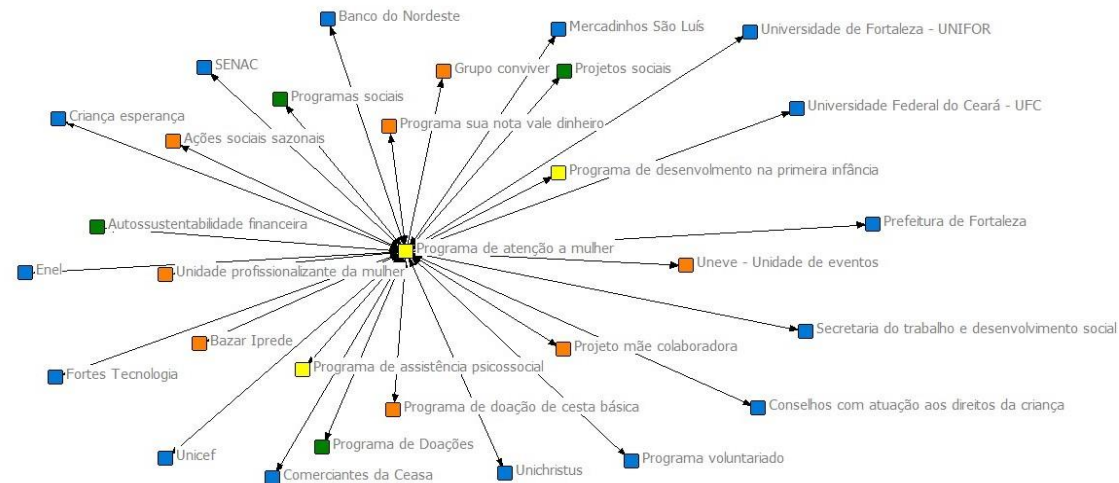
Figura 3: Rede estrutural do programa de desenvolvimento na primeira infância



Elaborado pelo autor utilizando o software ATLAS.ti 8 (2019)

A terceira rede corresponde ao programa de atenção a mulher, expresso na figura 4. A rede possui uma interação de 15 stakeholders, 8 interações com as ações sociais (laranja), 4 interações para base estrutural de sustentação das ações sociais (verde) e 2 interações aos programas sociais (amarelo), totalizando uma centralização de 29 interações.

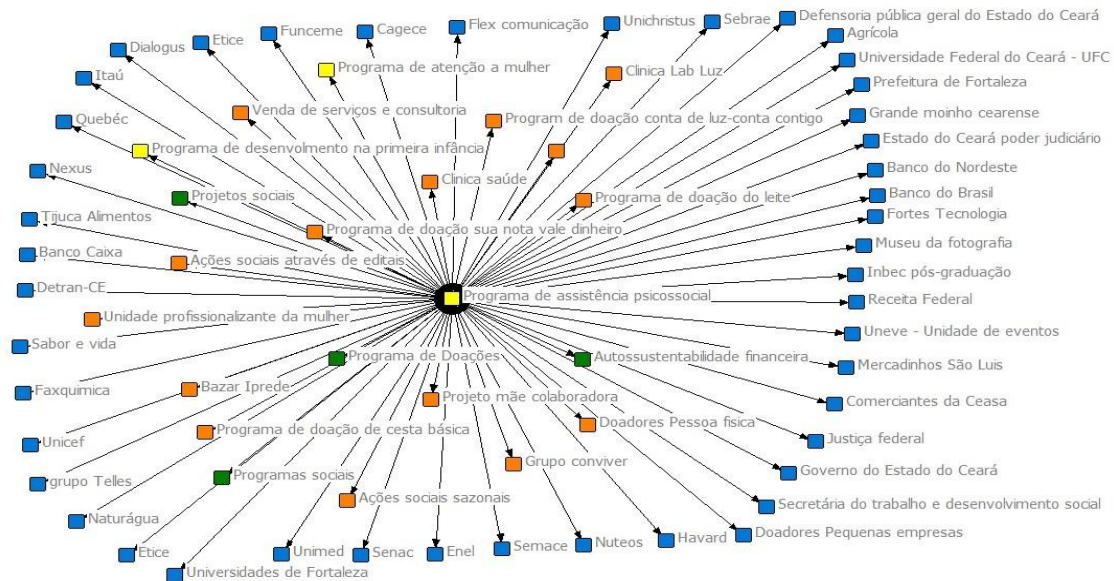
Figura 4: Rede estrutural do programa de atenção à mulher



Elaborado pelo autor utilizando o software ATLAS.ti 8 (2019)

Por fim, a figura 5 representa a rede estrutural do programa de assistência psicossocial. Nota-se que o programa de assistência psicossocial apresentou o maior índice de centralização na rede, sendo 65 interações, o que corresponde, assim como nas figuras anteriores, uma conectividade de 100% com todos que fazem parte da rede. Assim, o programa de assistência psicossocial possui interação com 44 stakeholders, 15 interações com as ações sociais (laranja), 4 interações para base estrutural de sustentação das ações sociais (verde) e 2 interações aos programas sociais (amarelo).

Figura 5: Rede estrutural do programa de assistência psicossocial



Elaborado pelo autor utilizando o software ATLAS.ti 8 (2019)

A construção dessa rede, expressas nas figuras 2, 3, 4 e 5 favorece ao IPREDE realizar ações sociais, que segundo os entrevistados o intuito dessa interação com os *stakeholders* é fortalecer as ações sociais em prol do desenvolvimento social da comunidade corroborando com a visão do gestor E5 que menciona que *“O fortalecimento de uma parceria garante que a gente continue funcionando”*

Nota-se nas figuras 5 e 2 com os maiores índices de centralização, respectivamente. O programa de assistência psicossocial possui um alto número de centralização por ser considerado um programa mais abrangente em que acolhe crianças, mães e toda a estrutura familiar e que conta com uma equipe de profissionais multidisciplinar e de parceiros para realizar atendimentos de vínculo entre a criança e a família. Quanto ao setor de ações sociais e parcerias, a centralização decorre por ser o setor responsável pela busca e manutenção de parcerias. O entrevistado E7 justifica pouca interação com parceiros por considerar o trabalho que realiza está direcionado especialmente com o público feminino e que grande parte das parcerias que chegam são por intermédio do setor de ações sociais e parcerias.

Desta forma, o gestor E4 destaca que todas as parcerias são importantes, *“desde aquele pequeno doador até uma instituição que vai abrir edital para o IPREDE participar”*. O gestor complementa que *“o IPREDE realiza diversos tipos de parcerias e de empresas e isso gera uma rede de parcerias”*. O gestor E2 destaca para a manutenção dessa rede *“o quão forte é o poder da comunicação”*. No entanto vale destacar que classificar e identificar os *stakeholders* por grau de importância na rede é importante para a construção da rede e a manutenção dos *stakeholders* na rede.

Os conteúdos evocados pelos entrevistados acerca das ações sociais do IPREDE e a posição de cada *stakeholder* ocupa na rede corroboram com a noção de redes idealizada por Rowley (1997), quando constatada a estruturação física da rede em termos da posição que cada ator ocupa e dos diferentes níveis de *stakeholders* e de comunicação entre eles. O autor complementa que a teoria dos *stakeholders* têm se concentrado na classificação de *stakeholders* em categorias úteis que fornecem uma compreensão de como as *stakeholders* individuais influenciam as operações das empresas

A compreensão da importância da comunicação, mencionado pelos gestores, para a construção da dimensão estrutural do capital social concorda com a visão de Fussel et.

al. (2006), o qual explica que a perspectiva do capital social permite integrar a comunicação na literatura e reconhece a centralidade da informação humana e da atividade simbólica como fundamentais para a formação de estrutura e relacionamentos.

Percebe-se que a ideia da comunicação pela rede se torna mais eficiente, pois de acordo com o gestor E5 “a comunicação é essencial para o terceiro setor como IPREDE porque sem a comunicação nós não vamos conseguir executar carências que a gente esteja passando. O gestor E6 considera “a comunicação com os parceiros também é uma comunicação direta”

A visão dos gestores E5 e E6 contribuiu com a ideia de Sant’anna (2011), a qual considera que a comunicação não é algo estanque. Ela existe a partir de uma rede essencialmente mutável, decorrente da dinâmica das relações pela qual os integrantes da rede compartilham informações, percepções e valores.

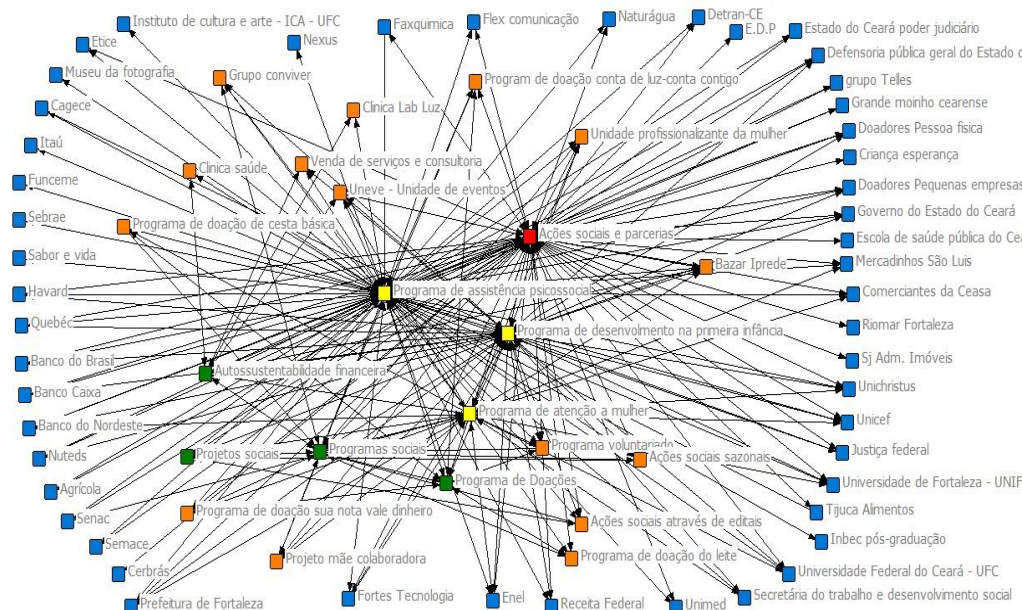
Interessante observar que a criação da rede de stakeholders e a identificação das ações sociais possibilitou a construção da dimensão estrutural do capital social do IPREDE com todos os stakeholders e ações sociais desenvolvidas no IPREDE.

A figura 6 apresenta a configuração da rede apoiada na definição mais empregada na literatura sobre a obra de Freeman (1984) que define stakeholder como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa. No entanto, Rowley (1997) argumenta que as organizações devem considerar as interações múltiplas e interdependentes que existem simultaneamente nos ambientes dos stakeholders.

Diante desse contexto, o nível de conectividade da rede de relacionamento do IPREDE apresentou 395 relações existentes entre os principais programas sociais do IPREDE e o setor de ações sociais e parcerias, gerando uma densidade de 0.076. Com esse indicador, somente 7,6% do potencial da rede foi utilizado, conforme demonstra a figura 6.

Vale considerar que apenas os principais programas sociais e o setor de ações sociais e parcerias foram incluídos na rede estrutural, desconsiderando outros programas sociais e projetos realizados pela instituição para análise da rede estrutural. No entanto, pode-se afirmar que a densidade da rede apresenta baixa conectividade.

Figura 6: Rede de stakeholders dos programas sociais e ações sociais e parcerias.



Elaborado pelo autor utilizando o software ATLAS.ti 8 (2019)

Desta forma, a rede apresentou baixa densidade, ao contrário do que diz Nahapiet e Ghoshal (1998), o qual explicam que quando a estrutura da rede possui uma alta densidade proporciona uma facilidade na troca de informações através do impacto no nível de contato ou da acessibilidade que fornecem aos membros da rede. Ou seja, quanto maior a densidade mais intensa é a troca de informações na rede e vice-versa.

Diante disso, foi possível observar que a rede apresenta uma baixa densidade, contribuindo assim para o relato do gestor E2 que considera as informações e comunicação do IPREDE deficitária.

“As informações transmitidas por parte do IPREDE acho deficitária é algo que a gente precisa amadurecer, é algo que a gente precisa melhorar, toda essa parte de comunicação como um todo, não só de relação a parcerias já existentes, mas até mesmo possíveis parceiros, na medida em que minha comunicação é uma ferramenta de comunicação ela é algo que flui que acontece é algo que eu consigo atingir maior número de doadores voluntários seja o que for, isso é eu acho bem fraca”. (E2)

Percebe-se, de acordo com os relatos inferidos por todos os gestores, que apesar de considerar a troca de informações entre os *stakeholders* importante ainda é deficitária, sendo uma consequência causada pela baixa densidade observada na figura 6. Estruturas de rede densas, portanto, representam características do capital social que influenciam o leque de informações que podem ser acessadas (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Assim, redes com fechamento, isto é, rede nas quais todos estão conectados, de modo que ninguém pode escapar a atenção de outros, o que em termos operacionais significa uma rede densa – são argumentos como a fonte do capital social (BURT, 2000).

No entanto, Burt (2000) alerta para o risco quando a rede estrutural apresenta uma alta densidade, pois de acordo com o autor uma rede com uma alta densidade tende a ter informações semelhantes e, portanto, fornecem benefícios de informações redundantes, podendo perder novas informações relevantes de outros *stakeholders*.

Outro aspecto importante é que a densidade da rede de contato depende da confiabilidade, sendo, desta forma, uma condição que favorece a coordenação de ações e a cooperação. Porém, a densidade por si só, não garante a cooperação (SILVA, 2009).

Enquanto a densidade caracteriza uma rede como um todo, a "centralidade" refere-se à posição de um ator individual na rede em relação a outros (ROWLEY, 1997). Quanto ao grau de centralidade do IPREDE, foi obtido por meio do grau de saída (OutDegree) e do grau de entrada (InDegree), bem como pelos graus de saída normatizado (NrmOutDeg) e de entrada normatizado (NrmInDeg), sendo os dois últimos considerados dados em percentuais para que se proceda com o cálculo dessas medidas.

A rede de relacionamentos, expressa na figura 14, está constituída por 65 atores, o que representa 50 *stakeholders* que mantém interação com o setor de ações sociais e parcerias e os principais programas sociais do IPREDE. A centralidade de entrada e saída setor de ações sociais e parcerias e os principais programas sociais do IPREDE é demonstrado na tabela 1.

Tabela 1: Centralidade do setor de ações sociais e parcerias e principais programas sociais do IPREDE.

	OutDegree (saída)	InDegree (entrada)	NrmOutDeg (saída)	NrmInDeg (entrada)
Ações sociais e parcerias	57.000	57.000	79%	79%
programa de assistência psicossocial	64.000	64.000	89%	89%
programa de desenvolvimento da primeira infância	37.000	37.000	51%	51%
programa de atenção a mulher	27.000	27.000	37%	37%

Elaborado pelo autor (2019).

Assim, quanto maior o nó, maior o seu grau de centralidade. Essa assertiva demonstra que ao receber o maior número de laços aponta uma importância dentro da rede, dado os papéis que desempenham junto às ações sociais, confirmando os relatos dos entrevistados quanto a importância dos programas sociais na rede e ao fomento de parceiros para as ações sociais, como relata o gestor E3 “*nós temos parceiros hoje de diversas áreas e níveis diferentes em cada área*”. Para o gestor E5 “*tem que ter esse comprometimento, essa união entre IPREDE e parceiros para que a casa continue funcionando porque somos ONG*”. O gestor complementa “*não é à toa que a gente tem vários parceiros, então realmente é uma instituição séria que faz as coisas acontecer*”.

A compreensão dos gestores acerca da centralidade concorda com a importância da centralidade abordada por Rowley (1997), que destaca que a centralidade da organização focal é um fator significativo que afeta sua capacidade de resistir às pressões das *stakeholders*. Ou seja, a medida que a centralidade da organização focal aumenta, sua capacidade de resistir às pressões dos *stakeholders* aumenta.

Desta forma, observa-se que as normas precisam ser bem definidas no IPREDE diante de todos os *stakeholders* que tem interesse em fazer parcerias. Apesar do *stakeholder* considerar os processos do IPREDE muito bem definidos e que há vários processos a seguir, o *stakeholder* gestor S4 considera as “*normas muito boa, porém precisa melhorar*”.

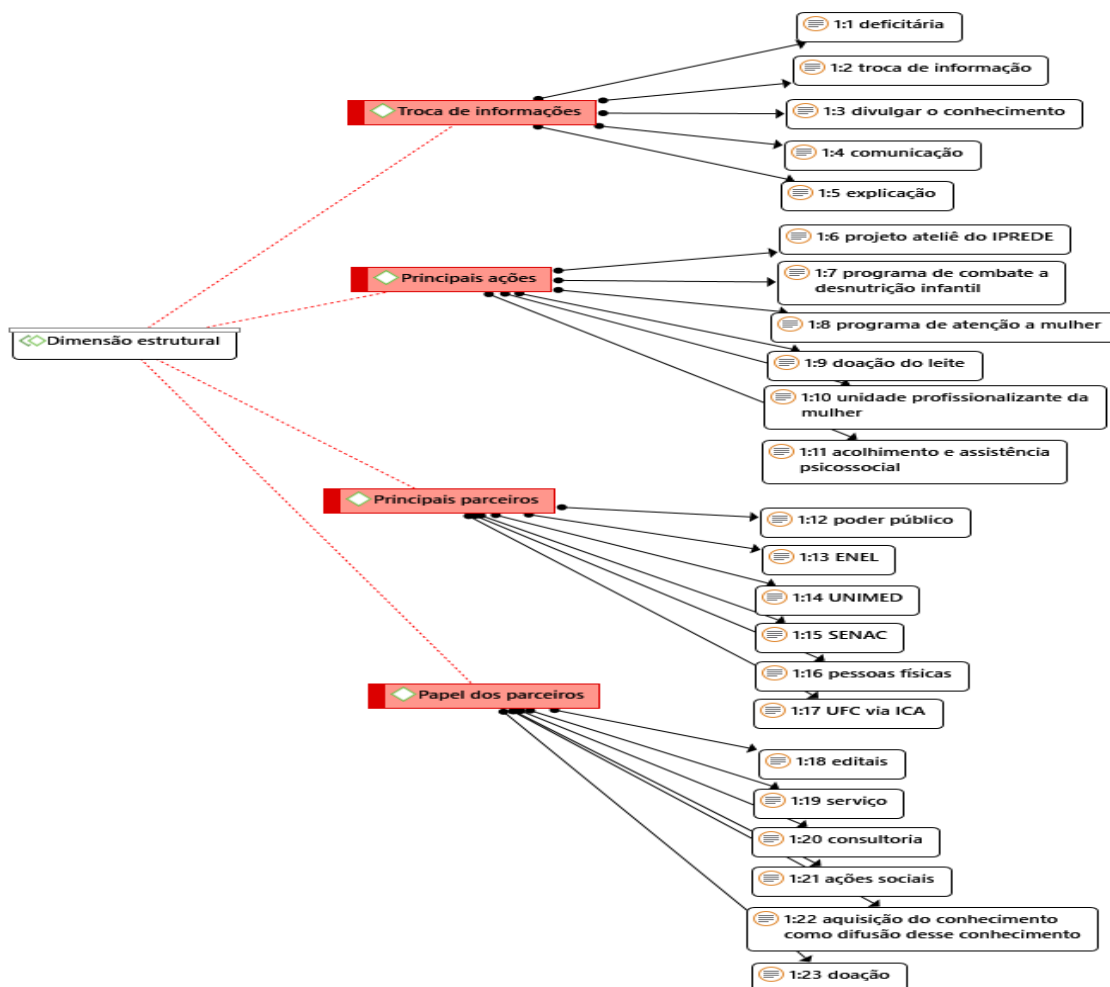
Assim, observa-se a rede do IPREDE, expressa na figura 14, uma baixa densidade e uma alta centralidade que Rowley (1997), nos resultados de sua pesquisa mostra que uma rede de baixa densidade impede os fluxos de informação, os esforços de monitoramento e a formação de normas compartilhadas. Ou seja, a organização focal é capaz de resistir às pressões das *stakeholders*.

Desta forma, foi visto que as normas compartilhadas confirmam o conceito de Rowley (1997), em que quando a rede possui uma baixa densidade as normas compartilhadas do IPREDE não são bem definidas em relação as parcerias, o que confirma essa incompreensão das normas do IPREDE na seção a seguir. Os resultados refletem ainda um ambiente passível de credibilidade e participativo na formação da sua rede de *stakeholders*, como descrevem Viana et al. (2016). Assim, O fechamento elimina os buracos estruturais dentro da equipe e, assim, melhora a comunicação e a coordenação dentro da equipe (BURT, 2000).

Ademais, a dimensão estrutural do capital social está associada a várias formas de organização social, papéis, regras, precedentes e procedimentos, bem como uma ampla variedade de redes que contribuem para a cooperação e especificamente para a ação coletiva mutuamente benéfica (UPKOFF, 2000).

A partir das entrevistas com os gestores do IPREDE e *stakeholders* foi possível criar uma rede semântica da dimensão estrutural do IPREDE e dos *stakeholders*, conforme expressa resumidamente na Figura 7.

Figura 7 : Rede semântica da dimensão estrutural do IPREDE



Elaborado pelo autor utilizando o software ATLAS.ti 8 (2019)

A troca de informações, conforme mencionado anteriormente, é um ponto importante e que merece especial atenção na dimensão estrutural do capital social. Para esse enfoque foi destacado pelos entrevistados do IPREDE as informações deficitárias por parte do IPREDE, troca de informações, divulgar conhecimento, comunicação e explicação.

Conforme relatado pelo gestor E2 “*eu acho que a gente está amadurecendo nesse aspecto de informação e comunicação com os stakeholders, mas ainda é bem fraco*”. O stakeholder S4 confirma a fala do gestor E2 quando menciona “*Há ruído de comunicação? Há, sempre há, a comunicação para mim é uma questão, é uma dificuldade do próprio sistema de linguagem de comunicação. No entanto o stakeholder amenizar que essa dificuldade “não é por uma dificuldade de relacionamento”*”.

Os relatos dos gestores contrapõem os estudos de Fussell et. al. (2006) que alerta para a importância da comunicação pois negócios com alto nível de problemas na comunicação podem adquirir menos capital social, ter mais dificuldade em manter o que possuem e decisões de despesas. Certamente, uma variedade de preocupações de comunicação pode ser considerada, tais como a maneira pela qual as características de comunicação influenciam o potencial de formação, manutenção e gasto de capital social.

Baldanza e Abreu (2013) consideram que as formas de expressão constituídas nas redes sociais vão constituir o substrato cujos laços sociais irão se formar. Isso só é possível à medida que as trocas e compartilhamento de informações são uma constância e, indiscutivelmente, as tecnologias de comunicação mediada ampliam este processo na atualidade. Burt (2000) destaca que na medida em que os benefícios de informações e

controle de pontes estruturais melhorem o aprendizado organizacional a organizações com redes de gerenciamento e colaboração irão aprender mais rápido e ser mais produtivamente criativo

Além das trocas de informações e comunicação discutidas anteriormente, o conhecimento é um importante aspecto para a estrutura da rede. Para Nahapiet e Ghoshal (1998), os quais consideram que estas estruturas constituem uma valiosa fonte de recursos para difusão e transferência de conhecimento. Aponta-se, sobre a importância do conhecimento, como menciona o gesto E4:

“A divulgação científica é um tipo de informação, por exemplo nós temos uma revista e um caderno sobre a primeira infância que divulga esse conhecimento, nós temos eventos que a gente faz sobre a primeira infância, então são pesquisas que são realizadas que acontecem exatamente essa troca de informação com os parceiros, de construção do conhecimento”. (E4).

Assim, pode-se considerar nos resultados dos estudos de Baldanza e Abreu (2013) que autores contemporâneos que associam a formação do capital social às redes sociais com suporte digital tendem, ao que parece, a relacionar aspectos como circulação de informações e conhecimento à maximização deste tipo de capital nestes grupos.

Quanto as principais ações, os entrevistados mencionaram o projeto ateliê do IPREDE, programa de combate à desnutrição infantil, programa de atenção a mulher, doação de leite, unidade profissionalizante da mulher e acolhimento psicossocial. Essas ações sociais possuem uma ligação direta com os principais programas sociais do IPREDE.

Os principais *stakeholders* são o poder público, Enel, unimed, pessoas físicas, Senac e ICA via UFC. Para o gestor E1 “*como um dos principais parceiros dos projetos a gente tem as parcerias de editais que a gente fomenta e ganha essas parcerias com o governo do Estado*”. Para o gestor E2 outro *stakeholders* considerado importante para o IPREDE é a Enel: “*nós temos a ENEL, acho que esse sim é o nosso maior parceiro, a ENEL através de um programa que se chama conta contigo, aonde as pessoas físicas podem doar através da conta de energia qualquer valor que elas queiram*”. Por fim, o gestor E3 cita o Senac: “*eu tenho que dizer antes que o principal parceiro nessa área de profissionalização é o SENAC onde os cursos de profissionalização em torno de 80% no mínimo são cursos dados pelo SENAC, é uma grande vantagem porque é o reconhecimento que é dado uma certificação do SENAC a inclusão produtiva*”.

Finalmente, os parceiros exercem diversos papéis, seja por editais, serviços, consultoria, ações sociais, aquisição de conhecimento e doação, sendo a doação a grande maioria dos parceiros, segundo relato do gestor E5.

A compreensão da posição de cada ator e sua importância na rede concorda com a visão de Burt (200), o qual explica que a estrutura social é um tipo de capital que pode criar para certos indivíduos ou grupos uma vantagem competitiva na busca de seus fins. Pessoas conectadas melhor aproveitam retornos mais altos. Baldanza e Abreu (2013) explica que a estrutura social é piramidal, ou seja, sempre existirá nas relações sociais uma congruência de status, e o capital social do indivíduo dependerá muito da posição dos membros em sua rede de relacionamento onde pessoas com posições mais próximas neste sistema de estratificação teriam mais facilidade de troca, maximizando o status deste indivíduo em seu grupo.

Quadro 4: Trechos sobre a dimensão estrutural

	Unidade de contexto	Principais autores	Indicadores observáveis mais citados	Achados
Dimensão Estrutural	Troca de informações	Fussell et. al. (2006); Baldanza e Abreu (2013); Burt (2000); Nahapiet e Ghoshal (1998)	Comunicação; Credibilidade; Cooperação; Confiança; Normas; Conhecimento	Foi possível observar que a troca de informações do IPREDE com os <i>stakeholders</i> ainda é deficitária, o que pode ocasionar menos capital social. A troca de informações representa a dimensão estrutural do capital social que permite integrar, a partir da estrutura da rede, um compartilhamento de informações entre as partes interessadas. Portanto, representam características do capital social que influenciam o leque de informações que podem ser acessadas.
	Principais ações sociais	Burt (200); Baldanza e Abreu (2013)	Relacionament o.	Nota-se um forte relacionamento e uma importância na rede para os principais parceiros e o envolvimento desses stakeholders nas principais ações sociais que o IPREDE desenvolve. A posição de cada ator e sua importância na rede estrutural pode criar fortes relacionamentos, retornos melhores e vantagem competitiva o que contribuirá para o desenvolvimento do capital social
	Principais parceiros	Burt (200); Baldanza e Abreu (2013)		
	Papel dos parceiros	Burt (200); Baldanza e Abreu (2013)		

Elaborado pelo autor (2019)

Portanto, é interessante observar que a criação da rede de *stakeholders* e as ações sociais desenvolvidas possibilitou a construção do capital social do IPREDE. Silveira (2005) encontrou estudos que apoiam que o capital social torna-se cada vez mais um instrumento facilitador do negócio social e como uma forma de estabelecer reciprocidades, tanto numa dimensão relacional como estrutural, o que contribui para aumentar a eficiência da sociedade e facilitar ações coordenadas. Baldanza e Abreu (2013) destaca que, ao contrário de outras formas de capital como o físico ou capital humano, o capital social é inseparável da estrutura social a medida em que estrutura é sempre inerente às relações sociais entre os membros.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa lidou com a dimensão estrutural do capital social e analisou a presença ou não de laços entre os atores que compõem a rede, fazendo ligações através de variáveis como hierarquia, densidade e centralidade.

Desta forma, para este estudo a pesquisa possibilitou a exploração de construtos ligados aos negócios sociais e sua relação com o capital social, bem como os *stakeholders*. Ademais, ao direcionar a análise para o *social business*, busca-se ampliar a compreensão sobre como os negócios sociais desenvolvem práticas gerenciais à luz do capital social que fortalecem a interação, comunicação e parceria com seus *stakeholders*.

Para tanto, o objeto de estudo foi o Instituto da Primeira Infância que tem como principal objetivo promover a nutrição e o desenvolvimento na primeira infância de crianças em situação de vulnerabilidade social, tornando-se um centro de referência para a divulgação e produção de conhecimento dessa área.

O referencial teórico utilizado permitiu identificar o campo de estudo quanto a temática sobre negócios sociais e foram elencados, a partir da literatura, constatar que os *stakeholders* é um importante ator para o desenvolvimento de um negócio social, bem como a construção do capital social. Prova desta relevância para a temática sobre negócios sociais está na importância do capital social em um negócio social.

Assim, compreende-se que a teoria do capital social inclui a noção da formação de uma rede de atores capaz de fortalecer as ligações e estreitar interesses entre os diferentes *stakeholders*.

A coleta de dados, com informações resultantes da análise das entrevistas acerca do fenômeno estudado, permitiu analisar o objetivo geral desse estudo e contribuir para responder à pergunta de pesquisa: Como se dá a formação estrutural de uma rede de *stakeholders* do Instituto da primeira infância - IPREDE?

Em relação ao objetivo geral, que foi analisar a rede de *stakeholders* do IPREDE segundo a dimensão estrutural do capital social. Os resultados mostraram que a troca de informações do IPREDE com os *stakeholders* ainda é deficitária, o que pode ocasionar menos capital social, uma consequência causada pela baixa densidade da rede.

Quanto às contribuições, a principal contribuição acadêmica desta pesquisa foi colocar em evidência a discussão acerca da atuação do capital social em relação ao desenvolvimento de um negócio social. Temáticas que juntas não foram exploradas na literatura. A pesquisa contribuiu ainda para o entendimento mais profundo de como é constituído o capital social de um empreendimento social, mais especificamente o IPREDE, sendo possível identificar os atores da sua rede de *stakeholders*, como eles se relacionam e como são percebidos em termos de códigos compartilhados.

Como contribuições gerenciais, buscou-se ampliar o mapeamento dos principais *stakeholders* e seu posicionamento na rede e a força que cada um deles exerce sobre as suas relações sociais, confere um importante instrumento para tomada de decisão sobre o negócio social, assim como a prospecção e manutenção de parcerias.

Apesar das contribuições proporcionadas por esta pesquisa, destacam-se aqui algumas limitações. Primeiramente, o trabalho não realizou uma análise completa de todos os programas sociais da instituição, embora tenham sido os principais analisados. Outra limitação é a realização da análise de apenas um setor de atuação: O terceiro setor. Ademais, uma outra limitação é a visão somente do IPREDE para a construção da rede, isto é, a rede não possui a visão dos *stakeholders*.

Diante disso, Sugere-se como recomendações para futuros estudos realizar uma análise de todos os setores da instituição, com entrevistas com todos os gestores de setor e uma quantidade maior de *stakeholders*.

8 REFERÊNCIAS

- AGUIAR; M. M. S.; IPIRANGA, A. S. R.; MACHADO, D. Q.; MATOS, L. B. S. Cooperação interorganizacional no setor moveleiro: um estudo de caso à luz da análise de redes sociais. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 19, n. 3, p. 196 -214, set./dez. 2014.
- BALDANZA, R. F.; ABREU, N. R. Capital social: Compreensão e possibilidades de mensuração em um conceito múltiplo. **Ciências & Cognição**. v. 18, n. 2, p. 208-228, 2013.
- BARBOSA, A. S.; MORAES, E. A.; ROMANI-DIAS, M. The social and the economic in social business: Propositions of a conceptual model. **Revista capital científico (RCCe)**. v. 15 n.4. 2017.
- BARBOZA, L. G. S.; SILVA, E.; BERTOLINI, G. R. F. Negócios sociais no Brasil: A produção de teses e dissertações entre 2005 e 2015. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**. Vol. 15. n.1. 2017
- BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos** v. 47 n.1 p. 3-14, janeiro/abril, 2011.
- BOURDIEU, P. Le capital social. **Actes de la recherche en sciences sociales**, v. 31, p. 2-3, 1980.

- BURT, R. S. The network structure of social capital. **Research in Organizational Behaviour**. v. 22, p. 345-423, 2000.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- COLEMAN, J. S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, n. Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, p. S95-S120, 1988.
- FERNANDES, A. S. A.; O Capital Social e a Análise Institucional e de Políticas Públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n.3, p. 375-398, 2002.
- FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FUSSELL, H.; HARRISSON-REXRODE, J.; KENNAN, R. W.; HAZLETON, V.; The relationship between social capital, transaction costs, and organizational outcomes. A case study. **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 11 n. 2 p. 148 – 161, 2006.
- INSTITUTO DA PRIMEIRA INFÂNCIA (IPREDE). Nossa história. Disponível em: < <http://www.iprede.org.br/nossa-historia/> >. Acesso em: 01 abr. 2019.
- JENSEN, M. C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21, 2001.
- LINS, K. V.; SERVAES, H.; TAMAYO, A. Social capital, trust, and firm performance: the value of corporate social responsibility during the financial crisis. **The journal of finance**. DOI: 10.1111/jofi.12505. 2017.
- MARTELETO, R. M.; Análise de redes sociais – Aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.
- PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. Modelo de negócios com impacto social. **RAE**. São Paulo. v. 56. n. 2. p. 209-225. mar-abr, 2016.
- PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- ROWLEY, T. J.; Moving Beyond Dyadic ties: A network theory of stakeholders influences. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.
- SCHERER, P.C. **Entendendo os negócios com impacto social: Uma análise dos elementos constituintes do modelo de negócio**. Porto Alegre, 2014. 114 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- SILVA JUNIOR, L. A. O software Atlas.ti. como recurso para análise de conteúdo: Analisando a robótica no ensino de ciências em teses brasileiras. **Ciênc. Educ.**, Bauru, v. 24, n. 3, p. 715-728, 2018.
- VIANA, G.; Lima, J. F.; RIPPEL, R.; HOEFLICH, V. A. O capital social e o empreendedorismo: notas de leituras. **Revista Capital Científico**, v. 14, p. 122-141, 2016.
- YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2, p. 308-325, 2010.