

Gestão de redes sociais. A exclusão dos excluídos

Ronaldo Frederico*

Resumo

O artigo busca uma reflexão sobre a origem da necessidade das redes sociais, desenvolvida por intermédio das alterações políticas, econômicas e sociais chamada de modernidade em nossa sociedade e sua gestão, importada na maioria das vezes do setor empresarial – elemento básico na sustentação da modernidade capitalista – sua ineficiência diante do novo contexto trazido pela sociedade organizada em redes, bem como algumas de suas consequências e paradoxos. Baseado nesta reflexão, este artigo apresenta um guia no desenvolvimento deste novo caminho a ser trilhado por todos aqueles ligados direta ou indiretamente à gestão de redes sociais, alertando para o fenômeno da exclusão dos excluídos.

Palavras-chave redes; redes sociais; gestão; ciências sociais; modernidade.

Abstract

This paper brings a reflexion about the needs of, developed through the political, economical and social changes called modernity in our society and its management, major of the times imported from the business corporation area, – basic element in the capitalist modernity foundation – its inefficiency in the new context brought by the network society, as well as some of their consequences and paradoxes. Based in this reflexion, the article presents a guide in the development of the new road to be paved by the whole people linked either directly or indirectly to the social network management, warning about the phenomenon exclusion of excluded.

Keywords network; social network; management; social sciences; modernity.

* Mestre em Administração, doutorando em Ciências Sociais e professor da PUC/SP.
E-mail : rfrederico@pucsp.br

Introdução

A modernidade, traduzida em seus conceitos principais de universalidade, individualidade e autonomia conforme Rouanet (1993), trouxe uma série de consequências para a humanidade, principalmente em sua forma de se organizar em sociedade. Filha pródiga do iluminismo, que tinha por fundamento o eterno, universal, as grandes narrativas, a modernidade carrega em seu âmago a racionalidade científica e instrumental, colocada em prática pela modernização. As formas de produção feudais, baseadas na terra como bem supremo, onde o homem era apenas um guardião transitório de algo que pertencia a um ser superior, cedeu lugar à reprodução do capital, instituída pelo sistema capitalista.

Paradoxais e conflitantes em seus princípios, a modernidade encontrou no capitalismo seu principal motor propulsor e, ao mesmo tempo, seu maior ácido corrosivo, perturbador da suposta ordem: “podemos pensar a modernidade como um tempo em que se reflete a ordem – a ordem do mundo, do *habitat* humano, do eu humano e da conexão entre os três” (Bauman, 1999, p. 12).

Um dos principais sustentáculos da modernidade capitalista, a empresa (corporação) tomou dimensões jamais imaginadas. Seus objetivos maiores, entre eles o acúmulo de capital em forma de lucro, sua metodologia e seus tentáculos dominantes sobre a sociedade civil e sobre o Estado, geraram uma distorção no interrelacionamento entre a infraestrutura e a super-estrutura Gramsciniana. Esse desbalanceamento de forças, pendendo para a corporação como elemento dominante em nossa sociedade, transformou a racionalidade libertadora iluminista em grilhões forjados na reprodução do capital e abandono da subjetividade do ser humano.

Porém, de acordo com Touraine (2009, p. 38), essa ordem não vingou com a modernidade : “o universo da razão, do prazer e do gosto que os filósofos do iluminismo abrem aos Modernos ignora os conflitos internos da sociedade, ou os reinterpreta como a resistência do irracional ao progresso da razão”. E continua : “o que resta hoje da ideologia modernista? Uma crítica, uma destruição, um desencantamento” (Touraine, 2009, p. 39). Os tempos atuais são de ênfase à objetividade e não à subjetividade. Esquecemos do sujeito como síntese desta objetividade e subjetividade.

Como consequência, acabamos por desenvolver o individualismo extremado, consumista, com o ter muito acima do ser.

A complexidade atual da sociedade, composta por diversos atores sociais os quais desempenham diferentes papéis, nos conduzem a novas formas de nos organizarmos no intuito de atingirmos nossos objetivos. Os variados e conflitantes interesses das pessoas, acesso à informação, novas tecnologias, globalização, problemas econômicos e sociais, tornam praticamente inviável a administração única do Estado para atender a população nos âmbitos da educação, saúde, trabalho, transporte, segurança e outros tópicos de nossa vida cotidiana. De acordo com Klaus Frey, “a qualidade de vida nas cidades não é negócio exclusivo do governo, mas sim tarefa e responsabilidade compartilhada entre todas as organizações e cidadãos que constituem o tecido institucional e social da cidade” (2003, p. 167). É nesta abordagem que surgem as redes sociais. Muitas vezes iniciadas pelo instinto de sobrevivência humana, a sociedade articula-se para procurar novos mecanismos de solução dos problemas urbanos e garantir assim, um nível mínimo de vida para seus integrantes. Nasce da parceria entre o Estado, a comunidade, organizações não governamentais, órgãos internacionais e instituições privadas a articulação na forma de redes em torno de objetivos comuns.

Esta nova dinâmica de redes, porém, apresenta problemas de dimensões diferentes dos existentes. Com o número maior de atores trabalhando em conjunto, é natural que ocorram conflitos pelos diversos interesses e funções sociais que cada componente da rede ocupa. Esta “intersectorialidade” emerge da busca da renovação do espaço público, do resgate da solidariedade e cidadania, humanização do capitalismo e superação da pobreza por parte da sociedade. Nesse novo contexto, a gestão da rede social passa a ser um elemento fundamental para o sucesso da mesma.

Dentro desse tema de gestão, basicamente podemos dividir as redes sociais existentes em dois grupos: o primeiro se refere àquelas ainda amadoras e com gerenciamento precário; o segundo trata das redes mais estruturadas e com sistemas e métodos gerenciais oriundos das organizações privadas.

Esta diferença na gestão destes dois grupos traz uma consequência grave no acesso aos recursos financeiros e humanos, básicos e imprescindíveis à existência da rede e ao alcance dos seus objetivos.

Devido à “profissionalização” de algumas redes sociais, as quais se utilizam da metodologia empresarial para a captação de recursos (cada vez mais escassos), elas tendem a consegui-los e concentrá-los, deixando as organizações “amadoras”, que existem em maior número, sem condições de competir no acesso a esses recursos, criando uma elite das redes sociais.

A lógica perversa do ciclo vicioso da falta de recursos humanos capacitados que fornecem um gerenciamento adequado e, por consequência não permite o acesso aos recursos financeiros que, por final, levam à insuficiência de resultados é bem conhecido pelo mercado, principalmente em várias micro e pequenas empresas. Nas redes sociais, pela replicação do modelo empresarial, observa-se o mesmo fenômeno, com o agravante de que as redes consideradas mais “amadoras” são justamente as que possuem maior penetração local, ou seja, maior impacto social na comunidade.

Formam-se, dessa forma, uma espécie de elite das redes sociais, excluindo do processo exatamente as demais redes que mais necessitariam de apoio.

Mesmo nas redes mais desenvolvidas, mais “profissionais”, os principais objetivos e interesses nem sempre são os mesmos das organizações com fins lucrativos. As maneiras pelas quais se avalia o sucesso da atividade de uma rede, a definição dos objetivos e seu devido acompanhamento, bem como o impacto nos diferentes componentes da rede, não podem somente ser baseados nos modelos de gestão existentes no mercado, pois os mesmos não dão conta do complexo universo das redes sociais. Servem para um ambiente com fins lucrativos, cujos objetivos são bastante claros e mensuráveis. É imprescindível, então, que os modelos de gestão sejam adaptados e outros criados, para atender as especificidades das redes sociais.

Objetivo e estrutura

No presente artigo, o principal objetivo é possibilitar um melhor entendimento da gestão atual das redes sociais, as distorções provocadas pela importação de modelos de gestão de empresas com fins lucrativos desenvolvido como elemento essencial da modernidade, sem a devida análise das diferenças, peculiaridades e complexidades, inerentes às

redes sociais, e quais caminhos podem ser seguidos para a correção deste rumo.

O trabalho está organizado em três seções além da introdução e da conclusão. Na seção seguinte, serão abordados os diferentes conceitos e definições sobre redes sociais feitos por alguns autores, para que se possa entender melhor o contexto e as diversas nuances da organização em rede.

A segunda seção tem como principal foco o quadro atual de gestão nas redes sociais e a análise das distorções e consequências dos modelos utilizados.

A terceira seção concentra as abordagens das duas seções anteriores e propõe um guia como alternativa de um novo caminho a percorrer.

O conceito de redes e redes sociais

Existem diversos conceitos sobre redes. De acordo com Capra (1996), rede é vida. Para outros autores, as redes são um conjunto de relações interpessoais voltadas para um objetivo comum (Lopes e Moraes, 2000). Whitaker (1993, p. 41) classifica redes como um sistema de nós e elos, capaz de organizar pessoas e instituições, de forma igualitária e democrática, em torno de um objetivo comum. Para Castells (1999, p. 499), rede é um conjunto de nós (organizações, departamentos, pessoas) interconectados. São estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós, desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmo códigos de comunicação (por exemplo, valores ou objetivos de desempenho).

O conceito de redes sociais também difere entre alguns autores. Para Inojosa (1999, p. 7) a rede de compromisso social é aquela que se tece com a mobilização de pessoas físicas e/ou jurídicas, a partir da percepção de um problema que rompe ou coloca em risco o equilíbrio da sociedade, ou as perspectivas de desenvolvimento social. Essa percepção ampliada da sociedade atrai essas pessoas para articular-se em função de um propósito comum e as leva a definir, em conjunto, um objetivo em comum, capaz de ser realizada através dessa sua articulação, com a preservação da identidade original de cada participante. Já Marteleto (2001, p. 72), conceitua redes sociais como “um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses

compartilhados”.

Pode-se perceber, pelas diversas definições de rede e rede social, alguns elementos em comum: objetivo compartilhado, identidade, autonomia, horizontalidade (organização não hierárquica), descentralização, flexibilidade.

Para que esses elementos sejam mantidos na prática e os objetivos compartilhados alcançados a contento, faz-se necessária a gestão da rede social. Além disso, um adicional e essencial conceito está normalmente presente nas redes sociais: as relações de confiança mútua, através de um bom sistema de comunicação e informação entre os diversos elementos da rede.

Quais mecanismos estão sendo utilizados para esta gestão? Como os modelos de gerência preservam os elementos centrais da definição de redes sociais? Que consequências são trazidas pelas opções gerenciais feitas nos dias de hoje?

A seção seguinte aborda algumas dessas perguntas e aprofunda a reflexão sobre as possíveis consequências

O quadro atual e suas distorções

Podemos, basicamente, dividir as redes sociais existentes e no que tange aos modelos de gestão utilizados, em duas categorias. A primeira engloba as redes sociais formadas por pessoas/instituições ainda em um nível precário ou primário de estruturação. Nasceram, em geral, de uma necessidade específica para a solução de um problema (ou alguns problemas) de alto impacto social em parte dos participantes da rede. Por exemplo, a Instituição Beneficente Ação Univida desenvolve um trabalho de responsabilidade social, para a promoção da qualidade de vida dos portadores do vírus HIV, oferecendo reabilitação e capacitação para autossustentação sem dependência de outros. Fundada em 1998, a Ação Univida localiza-se na zona leste da cidade de São Paulo e, apesar do trabalho realizado já atender mais de 100 crianças na faixa etária entre 3 e 14 anos, muitas de suas atividades como captação de recursos e relacionamento com o governo, ainda são bastante amadoras.

Quando utilizam algum tipo de mecanismo de gestão, é ainda incipiente e o sucesso da atividade da rede é basicamente mensurado pela quantidade de pessoas assistidas.

A segunda categoria refere-se à redes sociais geralmente maiores, com melhor articulação entre os vários participantes, como governo, organizações privadas e organismos internacionais. Na maioria das vezes, utilizam modelos de gestão já consagrados em empresas com fins lucrativos, tendo objetivos bem definidos e mensuráveis. Como exemplo, temos a Associação de Moradores do Conjunto Palmeira, bairro situado na zona sul da cidade de Fortaleza com 30.000 habitantes, sendo que 80% possui renda familiar abaixo de 2 salários mínimos. Podemos também citar o exemplo da REBEA (Rede Brasileira de Educação Ambiental), uma das redes sociais mais antigas do país que congrega ONGs (Organizações Não Governamentais), universidades, comunidades e órgãos governamentais para as questão do meio ambiente.

Porém, o modelo de gestão de instituições privadas, utilizado em inúmeras redes sociais gera distorções e ambiguidades. Alguns desses elementos presentes nas redes sociais são: definição de visão, missão e valor; balanço patrimonial e social, demonstrativo de resultados, *balanced scorecard*, satisfação do cliente, gerência do conhecimento, avaliação de desempenho, entre outros.

Se recordarmos os elementos centrais da definição de redes sociais (objetivo compartilhado, identidade, autonomia, horizontalidade, descentralização, flexibilidade), como mantê-los na prática utilizando os mecanismos de gestão atuais? É possível manter a descentralização e autonomia com a utilização de avaliação de desempenho? São todos os componentes da rede iguais em suas interrelações? Como fica a dimensão de poder na abordagem de rede social?

Na discussão de redes sociais, não é possível adotar o conceito de centralidade do poder, pois a rede possui como características a horizontalidade e a descentralização, como já abordado anteriormente. Um dos principais autores que defende a descentralização do poder é o filósofo francês Michel Foucault, através de suas obras *Microfísica do Poder* e *Vigiar e Punir*. Para Foucault, o poder é exercido pelos indivíduos de forma circunstancial não estando centralizado em uma instituição ou no próprio Estado. Ele emerge das interrelações sociais, em qualquer nível. Conforme o autor “rigorosamente falando, o poder não existe; existem sim práticas ou relações de poder. O que significa dizer que o poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona” (Foucault, 2005).

Portanto, o poder é inerente a qualquer relação social, principalmente nas redes. Sendo ele circunstancial e descentralizado, não é possível afirmar que a rede social é horizontal e que seus elementos têm total autonomia. Alguns autores explicam a horizontalidade como a ausência do poder representado pela hierarquia. Porém, o uso do poder não se faz apenas por meio de uma estrutura piramidal, mas em cada inter-relação na rede.

A autonomia é entendida por diversos autores dentro do caráter emancipatório que a rede social proporciona. Segundo Martinho (2002), “redes são uma forma de organização que implica um conteúdo de natureza emancipatória e não outro. Redes são a tradução, na forma de desenho organizacional, de uma política de emancipação”. Ou seja, também se interliga a autonomia da rede à ausência de hierarquia. Vale lembrar que o significado de autonomia não pode ser apenas circunscrito à capacidade dos participantes entrarem e saírem da rede quando bem entenderem, tampouco como a consequência do trabalho em conjunto, que descortina os horizontes de conhecimento e amplia as possibilidades de reflexão dos participantes da rede. Autonomia deve ser vista dentro de cada relação na rede, o que constitui o átomo de sua existência como organismo social. Sendo inevitável a existência e experiência de poder nesta inter-relação, a autonomia, neste sentido mais amplo, fica sempre comprometida.

É nesse ambiente de complexidade da rede social que devemos nos preocupar em desenvolver nossa reflexão.

De acordo com Falconer (1999, p. 16) “uma corrente que adquire força nos últimos anos afirma a necessidade de adaptar a administração à peculiaridade das organizações sem fins lucrativos”.

Michael O’Neill, que defende o campo de *Nonprofit Management Education* como uma área de conhecimento independente, afirma “existirem diferenças significativas na realidade organizacional das instituições sem fins lucrativos, que as distinguem de entidades lucrativas e governamentais, e portanto nos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para gerir estas organizações”.

Como visto anteriormente, as redes sociais possuem diversos atores (ONG’s, governo, comunidade, empresas privadas), também com diferentes realidades organizacionais, mas com um objetivo (social) em comum.

Será então que a melhor solução é a importação dos modelos de gestão de entidades privadas?

Para melhor entender esta questão, O’Neill nos aponta oito distinções principais na estrutura organizacional que compõem as redes sociais:

1) Propósito e missão: ganhar dinheiro para organizações sem fins lucrativos que compõem as redes sociais é subsidiário ao propósito de prover algum bem ou serviço social, enquanto que para as empresas com fins lucrativos ocorre exatamente o inverso, ou seja, a provisão de produtos ou serviços têm por objetivo gerar dinheiro;

2) Valores: todas as organizações possuem valores próprios mas nas redes sociais estes valores são centrais ao propósito;

3) Aquisição de recursos: organizações com fins lucrativos normalmente obtêm a maior parcela de seus recursos através da venda de produtos e serviços enquanto que o governo os obtêm através de impostos. Nas redes sociais, os recursos são obtidos das mais variadas formas: venda de serviços, doações individuais, empresas, governo, entre outros e, portanto, é altamente complexa;

4) Resultados: por diversas vezes não existe a mesma clareza nas redes sociais, em comparação ao mercado, do que representa um bom resultado e quais são os melhores indicadores de eficiência e eficácia;

5) Ambiente legal: nas redes sociais, o ambiente legal é mais complexo pois envolvem na maioria das vezes, organizações sem fins lucrativos as quais possuem uma legislação bastante específica, como por exemplo aplicação dos recursos e tributação;

6) Perfil dos participantes: nas redes sociais, uma parcela do trabalho é realizada por voluntários não remunerados, além de possuir especificidades de atividade e qualificação;

7) Governança: a estrutura de poder e de tomada de decisão é bastante diferente nas redes sociais, sendo muitas vezes conferido papel importante ao conselho formado por voluntários que não devem se beneficiar dos resultados;

8) Complexidade organizacional: as redes sociais possuem uma complexidade grande devido ao fato de prestarem diversos serviços, possuírem relação com múltiplos públicos além da dependência de fontes variadas de recursos.

Estes oito pontos apresentados demonstram que não é possível apenas reproduzir os modelos de gestão das organizações privadas.

Como medir os resultados da despoluição de um rio ao longo dos anos? Como obter um mecanismo de medição da melhoria de vida de uma comunidade? Esses índices não serão devidamente contemplados ao analisarmos os resultados financeiros e o retorno sobre o investimento feito.

Face à complexidade das redes sociais, adaptações e desenvolvimento de novos conceitos e modelos gerenciais são imprescindíveis para a melhor utilização do potencial das mesmas.

Outro importante ponto a ser observado é o de que as redes sociais atuam dentro do modelo econômico capitalista vigente na atualidade. Os principais pontos positivos e negativos do capitalismo são também transportados para a organização em rede social, ou seja, é um excelente modelo gerador de riqueza e um péssimo modelo de distribuição.

Vejam, pois, que vivemos no país sob um modelo neoliberal, onde a redução do Estado em suas funções precípua, transferiu para o mercado, através da livre concorrência, a responsabilidade de equilibrar a distribuição de renda entre capitalistas e trabalhadores.

O que pode então o modelo capitalista de livre concorrência afetar os dois tipos de redes sociais (pequeno, simples e sem estrutura *versus* o mais complexo, estruturado e com práticas de gestão empresariais)? Em princípio, as redes sociais disputam os mesmos recursos financeiros, públicos e privados, cada vez mais escassos. As redes mais simples, por sua própria fraqueza estrutural e amadorismo, encontram enormes dificuldades na captação e obtenção de verbas, não conseguindo fazer frente a redes maiores, com maior poder de barganha e penetração nos diversos segmentos da sociedade (governo, empresas, entre outros).

Além disto, as diversas redes sociais, como adversárias na disputa pelos recursos financeiros, são tomadas pelos capitalistas (incluindo o Estado – aqui entendido como financiador) como instituições que devem fornecer um retorno financeiro sobre o investimento realizado. Este fato pressiona ainda mais que as redes sociais tenham os mesmos parâmetros de medição que as organizações empresariais, com fins lucrativos.

Desta forma, vemos novamente o fenômeno da “exclusão dos excluídos”. Poucas redes sociais, cada vez maiores e com maior poder, competem em desigualdade de condições com pequenas redes sociais na captação de recursos. Justamente as redes que mais necessitam, não somente de recursos financeiros, mas de experiência e conhecimento

para que possam melhor se estruturar em suas atividades, são as que tendem a ficar marginalizadas neste processo de captação. Incluí-las é de fundamental importância para que não haja uma concentração do que chamamos de conglomerados não governamentais (CNGs), o que dificulta o direcionamento das atividades em nível local e exclui sistematicamente inúmeras pequenas organizações, as quais formam as bases do conceito de rede social.

Na maioria das vezes, são as pequenas e mais simples redes sociais que atendem a população de determinada comunidade, endereçando e resolvendo problemas sociais locais, em que a grande e mais estruturada rede social não consegue atingir, pois seu escopo é mais global.

Este descompasso tende a construir um quadro de exclusão e de difícil desenvolvimento e melhoria de pequenas e inúmeras redes sociais que atendem a um público bastante numeroso.

Cabe às Ciências Sociais e às universidades um papel fundamental na contribuição para o desenho de novas formas de gestão das redes sociais.

Um caminho alternativo

As discussões e situações apresentadas anteriormente levam a um melhor entendimento da gestão atual das redes sociais. Uma conclusão dessa análise é a de que precisamos de novos parâmetros gerenciais para atender à demanda da complexidade existente nas redes sociais. Hudson (1999, p. XII) afirma que “a administração não pode ser importada sem alterações e imposta às organizações orientadas por valores. Diferenças importantes e sutis, enraizadas na diferentes natureza que permeiam essas organizações, precisam ser compreendidas... A gestão de redes sociais, bem como do terceiro setor precisa de teorias de administração próprias adotadas e adaptadas para adequar-se às suas necessidades”.

De acordo com Falconer (1999), existem quatro principais necessidades de desenvolvimento de modelos de gestão, a saber:

1) *Stakeholder accountability*: é a necessidade de transparência no cumprimento da prestação de contas aos diversos públicos que fazem parte e possuem interesses legítimos na rede social. Várias redes não possuem este tipo de preocupação ou simplesmente não têm interesse em fazê-lo. Quais são os componentes da rede? Quais os principais objetivos?

Como são obtidos os recursos? Como são aplicados? Quais os resultados obtidos? São informações que, cada vez mais, dão o tom de seriedade e compromisso da rede social. Em um cenário de constante competição por recursos públicos e privados, o posicionamento claro e transparente da rede é o diferencial que dá legitimidade social e sustentação.

Mais do que um relatório anual ou um balanço social, a *accountability*, segundo Falconer (1999, p. 18), “representa uma postura de responsabilidade que se exercita no cotidiano da gestão, frente a públicos internos e externos, ou seja, reintegra a dimensão política à Administração”.

2) *Sustentabilidade*: segundo Falconer (1999, p. 18), este termo significa a capacidade de captar recursos – financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e contínua, e utilizá-los com competência a fim de perpetuar a rede e permití-la alcançar o seus objetivos. Visto de outra maneira, é um planejamento de necessidades *versus* objetivos, não somente no curto prazo, mas principalmente no decorrer do tempo, evitando turbulências desnecessárias. Essas necessidades não são apenas financeiras, mas também referem-se aos recursos humanos, sua capacitação, tempo de dedicação e o correto balanceamento entre voluntariado e profissionais. Uma das principais barreiras na articulação de redes sociais é a falta de direcionamento estratégico.

3) *Qualidade dos serviços*: o caráter assistencial existente nos objetivos de diversas redes sociais, muitas vezes inibe a preocupação com a qualidade do serviço prestado. O dilema existente hoje sobre a amplitude do escopo da atuação da rede também é determinante na qualidade dos serviços. Deve a rede social oferecer o melhor serviço possível a um número limitado de beneficiários ou é melhor abrir mão de um alto nível nos serviços e diluir os mesmo entre uma população maior? A resposta a esta questão indicará o que deve ser priorizado na atuação da rede, quais os recursos disponíveis e necessários e as alternativas existentes.

4) *Capacidade de articulação*: a complexidade dos problemas sociais exige das redes diferentes formas de articulação. Alianças, parcerias, redes de redes são cada vez mais comuns nos dias atuais. A necessidade de colaboração e intercâmbio de informações entre segmentos diversos da sociedade para a solução de problemas públicos faz com que as redes sociais utilizem-se mais e mais das TICs (Tecnologia de Informação e Comunicação) disponíveis em nossa sociedade. Esta tecnologia abre

inúmeras e novas possibilidades de articulação e gestão, como por exemplo, a geração e disseminação de conhecimento, práticas de monitoramento e comunicação virtuais, entre outras.

Este emaranhado de interesses, atores e informações exige um nível tal de competência e modelo de gestão ainda por ser desenhado e aprimorado.

A utilização de indicadores quantitativos não é suficiente para atender esta nova demanda. A análise qualitativa também é indispensável para o controle e acompanhamento das comunidades interessadas, bem como de todos os componentes da rede social.

É tomando por base estes quatro aspectos (*Stakeholder accountability*, sustentabilidade, qualidade dos serviços e capacidade de articulação) que as ciências sociais e seus diversos súditos (universidades, centros de pesquisa entre outros) devem utilizar como guia para o desenvolvimento de novas formas e alternativas de gestão.

De acordo com Dowbor (2001, p. 5), “os paradigmas da gestão social ainda estão por ser definidos, ou construídos. É uma gigantesca área em termos econômicos, de primeira importância em termos políticos e sociais, mas com pontos de referência organizacionais ainda em elaboração”.

Esta construção não se dá de forma rápida e objetiva. É lenta e repleta de dicotomias e contradições. Porém, o primeiro passo, e um dos mais importantes a ser dado, é reconhecer a necessidade de novos conceitos e práticas para dar conta da complexa realidade da gestão social.

Conclusão

A diferenciação dos objetivos de existência das redes sociais em contrapartida com a principal finalidade das organizações com fins lucrativos pode ser utilizada como ponto de partida, ou elemento fundamental, para a análise dos modelos de gestão existentes. Importar técnicas e experiências gerenciais de empresas, sem a devida análise e ajustes para o universo das redes sociais, traz graves consequências por detrás da aparente argumentação de profissionalização das atividades.

As métricas criadas para gerar o maior lucro possível, não são as mais adequadas para medir os projetos e os resultados das redes sociais, uma vez que os objetivos e foco destas não é o lucro. Como medir a melhoria de qualidade de vida de uma comunidade?

Novos modelos e métricas devem ser desenvolvidos para melhor aderência às redes sociais que possuem diferenças estruturais em sua organização ao compararmos com companhias privadas.

A modernidade cumpriu algumas de suas promessas, mas deixou de cumprir uma série de outras. A criação do Estado-nação não conseguiu sua universalidade e deixou de incorporar princípios básicos, o que permitiu e gerou a necessidade de parte da sociedade civil, por intermédio do chamado terceiro setor, se apropriar desta responsabilidade do Estado.

Porém, com o enxugamento do Estado, a transferência de várias áreas e atividades, antes sob sua tutela, foi absorvida pelo mercado, fazendo com que os principais investidores das redes sociais sejam as organizações com fins lucrativos. Isto acarreta uma pressão sobre as instituições que fazem parte das redes sociais, pois, ao receberem os recursos (principalmente financeiros), são vistas pelas empresas como um fundo de investimento, o qual necessita fornecer um retorno mensurável e demonstrável para os principais investidores. Logo, as métricas e modelos de gestão das empresas são praticamente transferidos para as redes sociais, para que as mesmas tenham condições de fornecer o retorno requerido.

O ciclo torna-se ainda mais perverso quando as exigências para a captação dos recursos passam pela análise da “profissionalização” das instituições que permeiam as redes sociais, o que exclui grande parte das pequenas organizações. Justamente estas que necessitariam de maior apoio para seu desenvolvimento e estruturação são colocadas à margem dos recursos, os quais são canalizados para as grandes instituições, gerando um novo tipo de organização, aqui chamada de CNGs (Conglomerados Não Governamentais).

É de extrema importância que o processo de “exclusão dos excluídos” seja interrompido através de uma nova definição de modelos e métricas que tomem como base os princípios das organizações sem fins lucrativos e, principalmente, as definições básicas das redes sociais.

Referências bibliográficas

AYRES, B. R. C. (2002). Redes Organizacionais no Terceiro Setor – um olhar sobre suas articulações. *RITS/Red de información del Tercer Sector*, outubro.

- BAUMAN, Z. (1999). *Modernidade e ambivalência*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar.
- CÂNDIDO, G. A.; GOEDERT, A. e ABREU, A. F. (2000). Os Conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório. *ENANPAD*, n. 24. Florianópolis.
- CAPRA, F. (1996). *A Teia da Vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo, Cultrix.
- CAPRA, F. (2002). *As Conexões Ocultas*. São Paulo, Cultrix.
- CASTELLS, M. (1999). *A Sociedade em Rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo, Paz e Terra.
- COSTA, L. (2005). Gestão no Terceiro Setor. *Leituras cotidianas*, nº 122.
- DABAS, E. e NAJMANOVICH, D. (orgs). (1995). *Redes: el lenguaje de los vínculos*. Buenos Aires, Paidós.
- DOWBOR, L. e KILSZTAJN, S. (orgs). (2001). *Economia Social no Brasil*. São Paulo, Senac.
- FALCONER, A. P. (2000). Ensaio baseado na dissertação de mestrado em Administração defendida na FEA-USP sob a orientação da Profa. Dra. Rosa Maria Fischer. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor – USP.
- FOUCAULT, M. (2005). *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- FREY, K. (2003). Desenvolvimento sustentável local na sociedade em rede: o potencial das novas tecnologias da informação e comunicação. *Revista de Sociologia Política*. Curitiba, n. 21, pp. 165-185.
- HECKERT, C. R. e DA SILVA, M. T. (2006). O potencial das redes organizacionais no terceiro setor. *Revista Integração* n. 59.
- HUDSON, M. (1999). *Administrando Organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo, Makron.
- INOJOSA, R. M. (1999). Redes de Compromisso Social. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v. 3, n. 5, pp. 115-41.
- LOIOLA, E. e MOURA, S. (1997). “Análise de Redes: uma Contribuição aos Estudos Organizacionais”. In: FISCHER, T. (org.). *Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro, FGV.
- LOPES, H. E. e MORAES, L. F. R. (2000). Redes e organizações: algumas questões conceituais e analíticas. *1º Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*, ENEO, Curitiba.
- MARTELETO, R. M. (2001). Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*. Brasília, v. 30, n. 1, pp. 71-81.

MARTINHO, C. (2002). Algumas palavras sobre rede. *Rede DLIS*. Disponível em: <http://www.observatoriosocial.org.br/peas/arquivos/Algumas_palavras_sobre_redes.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2010.

O'NEILL, M. e FLETCHER, K. (eds.). (1998). *Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives*. Westport, Praeger.

ROUANET, S. P. (1993). *Mal-estar na Modernidade*. São Paulo, Companhia das Letras.

TOURAINÉ, A. (2009). *Crítica da Modernidade*. Petrópolis, Vozes.

WEBER, M. (2006). *A ética protestante e o "espírito" do capitalismo*. São Paulo, Companhia das Letras.

WHITAKER, F. (1993). Rede: uma estrutura alternativa de organização. *Revista Mutações Sociais*. Rio de Janeiro, Cedac.