

## AS REDES INTRAORGANIZACIONAIS SÃO INCLUSIVAS? UTOPIA E TESTES

## ARE INTRA-ORGANIZATIONAL NETWORKS INCLUSIVE? UTOPIA AND TESTS

Charles Kirschbaum\*\*

### Resumo

A partir da Teoria das Convenções, elaborada por Boltanski e Thevenot, apresentaremos a "ordem de projetos" elaborada por Boltanski e Chiapello e a utilizaremos como parâmetro para a apreciação dos principais estudos de redes sociais intraorganizacionais. A partir da obra "O Novo Espírito do Capitalismo", recuperaremos as principais características da Ordem dos Projetos. Evidenciamos como a construção teórica da Ordem dos Projetos se baseia em uma apropriação normativa dos estudos clássicos de análise de redes sociais, com destaque a Burt e Granovetter. Argumentamos que os trabalhos empíricos de análise de redes intraorganizacionais podem ser lidos como "testes" à ideia de "conexionsimo". Em primeiro lugar, servem como confirmação da tendência do capitalismo contemporâneo em tornar-se conectado. Em segundo lugar, fornecem subsídios aos gestores e formadores de políticas públicas para a mudança do desenho das organizações que favoreçam redes mais abertas. Em terceiro lugar, permitem verificar como a Ordem dos Projetos se relaciona com outras Ordens. Essas relações podem ser conceituais e lógicas, assim como empiricamente negociadas. Concluimos esse artigo com implicações para os estudos de redes intraorganizacionais e também para o modelo proposto por Boltanski e Chiapello.

**Palavras-chave:** Sociologia Pragmática Francesa. Análise de Redes Sociais. Conexionismo. Redes Intraorganizacionais. Sociologia da Crítica.

### Abstract

Based on the Theory of the Convention (Boltanski and Thevenot, 1991), I present the "project order" developed by Boltanski and Chiapello and use it as a parameter to assess the primary studies of intra-organizational social networks. I recover from the book "The New Spirit of Capitalism," the Order of Projects' main features. I show how the theoretical construction of the project order is based on a normative appropriation of social network analysis classic studies, especially those of Burt and Granovetter. I argue that the empirical work of intra-organizational networks analysis can be read as "testing" the idea of "connectionism." First, it functions as a way of empirically confirming whether contemporary capitalism is becoming increasingly connected. Second, it provides inputs to managers and policy-makers to adapt the design of organizations in order to favor more open networks. Third, it allows examining how the Order of Projects relates to other orders. These relationships can be conceptual and logical, as well as empirically negotiated. I conclude this article

---

\* *Doutorado em Estudos Organizacionais Faculdade Getúlio Vargas (FGV).  
Instituição de vínculo: Insper, CEM-Cebrap.  
E-mail: charlesk1@insper.edu.br*

with implications for studies of intra-organizational networks as well as for working with Boltanski and Chiapello's model.

**Keywords:** French Pragmatic Sociology. Social Network Analysis. Conexionism. Intra-organizational networks. Sociology of Critique.

## Introdução

A ideia de "organizações em rede", "redes de organizações" e a economia em rede não é nova. A literatura de estudos organizacionais traz esse termo há décadas e possivelmente se refere a formas organizacionais que remetem às "estruturas orgânicas" consagradas na Teoria da Contingência (BAKER, 1992). Se este fenômeno sempre esteve entre nós, qual a razão da popularidade atual? Ao enfatizar as formas organizacionais em rede, corremos o risco de resvalar em um modismo da Administração (DIMAGGIO, 2001)? Publicações de amplo acesso promovem essa nova forma e preenchem o imaginário dos empresários: é necessário "estar na rede", "bloquear o twittaço", "monitorar o que os funcionários postam na intranet", "iniciar a própria primavera árabe" e assim por diante (para fins ilustrativos, ver HINDLE, 2006 e CRANDELL, 2011). Independentemente dos possíveis alertas ao "modismo" desse tema, há razões substantivas para que investiguemos as redes: as ondas de terceirização, achatamento organizacional, estabelecimento de alianças estratégicas, joint-ventures, *interlocking* de conselhos de administração nos leva à radicalização um capitalismo em rede (por exemplo, LAZZARINI, 2010).

No Brasil, a abordagem de redes sociais tem sido crescentemente aplicada, principalmente como método ou mecanismo para explicar como o capital social<sup>1</sup> de indivíduos e firmas se traduz em desempenho. Weisz e Vassolo (2004) sustentam que os laços externos de uma equipe trazem mais vantagens que a coesão interna. Machado-da-Silva e Coser (2006) mostram como empresas centrais exercem poder na medida em que um campo se estrutura. Kirschbaum e Vasconcelos (2007) replicam a ideia de lacunas estruturais no campo musical, evidenciando como o surgimento de novos estilos a partir da reconciliação de contrários. Claro e Laban Neto (2009, 2011) estabelecem a relação entre o desempenho de vendedores e a inserção em círculos coesos de aconselhamento, e controle seletivo de lacunas estruturais. Maciel e Machado-da-Silva (2009) estabelecem a relação entre a posição na rede e os valores adotados por organizações religiosas. Vale e Guimarães (2010) exploram a influência das redes na sobrevivência das empresas. Moreira et al. (2012) chamam a atenção para a ideia de capital social como institucionalização da prática de estabelecer e cultivar vínculos. Esse acúmulo de contribuições nos remete a uma coleção de mecanismos relacionais que enriquecem as teorias organizacionais. Embora o escopo dessa discussão cubra redes pessoais, redes intraorganizacionais, redes interorganizacionais e mesmo redes globais, esse artigo irá deter-se sobre as redes intraorganizacionais, pela afinidade às políticas organizacionais de gestão de pessoas.

Boltanski e Chiapello (2009) em seu livro "O Novo Espírito do Capitalismo" vão mais além: afirmam que o conexionismo é um valor constituinte do capitalismo atual. Se o capitalismo depende da construção de redes para permitir o acúmulo e flexibilidade na alocação de recursos, os indivíduos devem ver no 'conexionismo' um jogo que vale a pena engajar-se. A partir dessa vertente explicitamente normativa, os autores sugerem que a literatura de consumo de massa em administração nos anos noventa deixou pistas do que seria uma "ordem de projetos", uma utopia de onde se originariam parâmetros de justiça que poderiam servir como subsídio para avaliar as situações concretas enfrentadas pelos indivíduos nas organizações.

Se a separação entre os estudos de "redes como ontologias" e "redes como método" tornou-se já tradicional no meio científico (por exemplo, POWELL; SMITH-DOERR, 1995), Boltanski e Chiapello preferem suspender essa separação e

investigar de que forma os estudos baseados em análise de redes sociais trazem o conexionismo dentro da sociologia (p. 188). Dessa forma, no interior da caracterização da "ordem dos projetos", Boltanski e Chiapello (2009) realizam um esforço de identificar na Sociologia Econômica, especialmente nos artigos norte-americanos baseados em análise de redes sociais, a forma como o conexionismo ganha realidade objetiva e seus elementos ideológicos são naturalizados.

Em linha com Boltanski e Chiapello (2009), podemos indagar de que forma a literatura de análise de redes intraorganizacionais traz evidências empíricas que possam servir de 'testes' críticos à realidade organizacional, e, portanto municiar os indivíduos de argumentos para reivindicar mudanças. Esse questionamento nos remete ao objetivo desse trabalho: apresentaremos a "ordem de projetos" elaborada por Boltanski e Chiapello (2009) e a utilizaremos como parâmetro para a apreciação dos principais estudos de redes sociais intraorganizacionais. Concluímos esse artigo com implicações para os estudos de redes intraorganizacionais e também para o modelo proposto por Boltanski e Chiapello (2009).

### A "ordem de projetos": o capital social como utopia

A ideia de Ordem vem sendo construída pela escola do Convencionalismo Francês e ganhou maior popularidade com a publicação da obra "Sobre a Justificação" de Boltanski e Thevenot (1991). No núcleo do paradigma reside a ideia que a ação coletiva é direcionada à geração de bens coletivos, mas esses bens coletivos podem ser múltiplos e incomensuráveis entre si (LEVESQUE, 2007). Para que a ação coletiva seja possível, os indivíduos devem engajar-se e investir em 'formas' compartilhadas (THEVENOT, 2007). Elas se apresentam como "utopias" na medida em que não existem concretamente, mas remetem a um "jogo que vale a pena ser jogado"; nessa medida, há uma conexão explícita à filosofia da justiça, no sentido em que assume um ponto de vista que não se reduz ou subordinado ao fenômeno da dominação.

As Ordens são construções (inspiradas nos tipos ideais weberianos) que reúnem conjuntos de convenções que sustentam um bem coletivo. Entretanto, em contraste com a ideia de "tipo ideal" weberiano, as convenções não são apenas construções do cientista social, mas compartilhadas pelos atores sociais (DIAZ-BONE, 2011). Embora não existam empiricamente, Boltanski e Thevenot sugerem que os indivíduos em situações que exigem justificação podem vir a evocar justificativas que remetem às Ordens. Essa ideia é relacionada ao pressuposto que os atores sociais são capacitados para perceber criticamente sua realidade a partir de convenções distintas de justiça (BOLTANSKI, 2011). Como os indivíduos envolvidos em uma mesma situação podem evocar princípios de justiça oriundos de ordens distintas, é possível que ocorra um choque entre justificativas. Se as críticas são oriundas de Ordens distintas, esses são "testes externos". Em contraste, se todos os indivíduos concordarem com os princípios norteadores da situação onde se encontram, é possível que gerem "testes internos" que ponham à prova a situação onde se encontram. Testes internos de "verdade" têm como objetivo estabelecer a posição do indivíduo no mundo em questão (ou seja, são instrumentais na construção de certa realidade). Testes internos de "realidade" têm como objetivo purificar os testes de "verdade", e deixá-los mais aceitáveis (BOLTANSKI, 2011). Dessa forma, a percepção de justiça será preservada se os indivíduos perceberem que são capazes de gerar "testes de verdade" condizentes com a ordem evocada. Por exemplo, na seleção de um novo executivo para uma empresa familiar, os funcionários poderão achar natural que um parente do fundador seja escolhido para a sucessão, enquanto em uma empresa cujo capital é majoritariamente aberto essa escolha pode ser revelada como injusta, pois não passa no "teste de realidade" de "meritocracia".

Para que uma Ordem exista enquanto construção lógica, ela deve conformar-se aos seguintes axiomas: (1) "Humanidade Comum" – todos são iguais na medida em que a escravidão, o sistema de páreas e outras exclusões arbitrárias são proibidas, (2) "Princípio da Diferenciação" – os indivíduos poderão atingir posições melhores

que os outros, (3) "Princípio da Dignidade" – a todos os indivíduos estão abertas as oportunidades de ascender de posição, (4) "Estados Ordenados" – as diferenças entre os indivíduos é traduzida em um sistema de posições ordenadas e justificadas, eliminando assim o risco de guerra civil, (5) "Fórmula de Investimento" – a ascensão está vinculada ao sacrifício, vinculado a um investimento que os indivíduos fazem em prol do bem coletivo, (6) "Bem Comum" – se todos derem o melhor de si para atingir melhores posições, isso levará a um aumento no Bem Comum, de interesse a todos (BOLTANSKI; THEVENOT, 1991).

Originalmente, foram propostas seis ordens: a *ordem doméstica*, baseada em tradição e lealdade, a *ordem cívica*, baseada na transparência, na argumentação pública e na representatividade, a *ordem do mercado*, baseado na competição, a *ordem industrial* baseada em eficiência, controle e padronização, a *ordem da inspiração*, baseada na criatividade e a *ordem da fama*, baseada no reconhecimento público e na reputação. A *ordem dos projetos* é uma adição relativamente recente, mas que ganha um destaque importante, dado que Boltanski e Chiapello associam essa nova Ordem ao espírito do capitalismo contemporâneo, o que traz como pressuposto que outras Ordens perderão importância relativa. A "Ordem de Projetos" tem como princípio fundamental a adaptabilidade, flexibilidade e fugacidade das estruturas<sup>ii</sup>:

Os projetos possibilitam a produção e a acumulação num mundo que, se fosse puramente conexcionista, conheceria apenas fluxos, sem que coisa alguma pudesse estabilizar-se, acumular-se ou ganhar forma: tudo seria carregado pela corrente incessante dos contatos estabelecidos, que, em vista de sua capacidade de comunicar tudo com tudo, distribuem e dissolvem incessantemente aquilo que cai em suas malhas (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 135).

A radicalização da efemeridade dos projetos e das afiliações trazem implicações para a ontologia dos indivíduos. A existência dos indivíduos torna-se um atributo relacional (PESCOSOLIDO; RUBIN, 2000). De forma correlata, a qualidade de um indivíduo também se dá na interação.

Em contraste com outras Ordens, a mediação em si é valorizada. Embora as redes sempre tenham existido, e seja possível relacionar a posição na rede com o desempenho, Boltanski e Chiapello sugerem que a fase atual do capitalismo promoveu a conectividade como um valor em si mesmo, autônomo, e, portanto não subordinado necessariamente à avaliação dos efeitos percebidos em outras Ordens. Por exemplo, poderíamos indagar de que forma as redes intraorganizacionais levam à eficiência (Ordem Industrial). Em contraste, os autores sugerem que essa indagação torna-se menos necessária na medida em que essa fonte de justificação torna-se autônoma.

É conveniente agrupar as características descritas pelos autores em recortes analíticos distintos. Quando se referem à *rede*, as seguintes características:

- *A rede deve ser sempre aberta, na medida em que todos têm acesso a todos* Redes fechadas inspiram o "fechamento" weberiano, a proteção e o favoritismo, o que impede o exercício de "testes de verdade" puros. Nas organizações, esse princípio remete ao impedimento de silos em torno dos departamentos (CROZIER, 1963).
- *Todas as conexões são possíveis; mesmo entre indivíduos "menores" e "maiores"*
- Em uma Ordem, é esperado que alguns indivíduos se sobressaiam e tornem-se "maiores" do que outros, em virtude do sucesso relativo nos "testes de verdade". Entretanto, a conexão entre todos implica que os "maiores" poderão ser conectados pelos "menores".

Em relação à *qualidade das relações*, as seguintes características são apontadas:

- *As conexões são temporárias, permitindo o máximo de flexibilidade*

Idealmente, na Ordem dos Projetos, os projetos são temporários, assim como a afiliação aos projetos. Boltanski e Chiapello se referem diretamente à noção de acoplamento fraco (*loose coupling*) que permite a flexibilidade do sistema (LEIFER, 1988; ORTON; WEICK, 1990): a ação local é possível sem que uma mudança global ocorra. Esse princípio também incorre em uma mudança qualitativa das relações. Na Ordem Doméstica a noção de amizade implica em relações fortes que possivelmente possam ser criticadas por irem contra os interesses dos acionistas (contra a Ordem do Mercado). Em contraste, na Ordem Industrial as relações de amizade são rejeitadas como suspeitas. Na Ordem dos Projetos, o valor da amizade retorna, mas sem a mesma força que na Ordem Doméstica.

- *A interação não se subordina a lógicas externas*  
O evento do encontro torna-se central na vida social. A interação nunca pode ser determinada por princípios que não sejam circunscritos à situação. Portanto, idealmente as categorias sociais (como por exemplo, raça ou gênero) devem ser suspensas. Disso decorre que a identidade social dos indivíduos estabelece-se durante a interação. Nesse ponto, os autores estabelecem uma clara ruptura em relação à sociologia Bourdieusiana, onde as interações são epifenômicas ao *habitus* de classe. As fronteiras entre campos e entre posições no mesmo campo são rompidas (correlato ao consumo de bens culturais sem o efeito de 'distinção' entre as diversas classes sociais – PETEV, 2010).  
De forma correlata, se os indivíduos trazem à interação características externas a ela que lhes conferem um *status* mais elevado, esse *status* não deve interferir na sua atratividade aos outros indivíduos. Os indivíduos tornam-se mais centrais em virtude de suas habilidades relacionais; assim, o *status* (como por exemplo, conferido pela certificação formal) interfere com os "testes de verdade" da interação.
- *A confiança é o princípio máximo de coordenação*  
Em um mundo puramente conexcionista, as hierarquias são negadas, assim como a coordenação através do controle hierárquico. Em contrapartida, assumindo um mundo onde todos os contratos são incompletos, a confiança emerge como mecanismo de coordenação entre indivíduos (MCEVILY et al., 2003).

Na Ordem dos Projetos, é possível identificar os indivíduos "grandes", que fazem jus ao bem comum. Salientamos as seguintes *características individuais*:

- *Os indivíduos devem saber confiar*  
Indivíduos que não confiam não podem ser engajados. Tornam-se isolados e, portanto, não contribuem com o engrandecimento da Ordem.
- *Os indivíduos não podem ser tímidos; são capazes de exercer automonitoramento*  
Espera-se que os indivíduos consigam desenvolver capacidades relacionais, boas habilidades de comunicação, que sejam curiosos e abertos ao novo, para assim lograrem estabelecer conexões que fujam dos padrões pré-estabelecidos. O automonitoramento também implica em ser um tipo de camaleão social, onde em circunstâncias distintas o indivíduo pode projetar uma *persona* diferente, sem com isso perder a autenticidade.
- *Os indivíduos devem sempre se engajar em múltiplos e novos projetos*  
Os projetos não são comensuráveis entre si: a princípio, é igualmente valioso ser um gerente de projetos em uma multinacional, como um parti-

cipante em várias ONGs. Em contrapartida, não são bem quistos os indivíduos que se apegam aos projetos, porque devem poder estar livres para engajar-se em novos projetos e dar a chance de indivíduos externos se engajarem nos projetos onde estão presentes.

- *Os indivíduos são líderes de si mesmos*  
Em um mundo conexcionista, cada indivíduo pode ser considerado como seu próprio chefe. Em um momento de máxima terceirização, é possível vislumbrar uma configuração onde não existam mais assalariados, apenas firmas contratadas. De forma semelhante ao "mercado perfeito" dos economistas, cada indivíduo é imaginado como se fosse uma firma. Mas em contraste com o espaço social atomizado do mercado neoclássico, obtemos a economia completamente estruturado em rede, seja internamente ou entre as firmas (POWELL, 1990).
- *Os indivíduos sabem localizar as fontes valiosas de informação*  
Em um mundo conexcionista, onde todos podem conectar-se com todos, há sempre o risco que se dedique tempo demais na construção de relações que não tragam informações novas. Assim, os indivíduos devem saber como investir naquelas relações que tragam informações não redundantes (BURT, 1992).
- *Os indivíduos devem se engajar em trocas generalizadas, doando-se à rede*  
Os "maiores" não podem monopolizar as informações dos demais. Ao contrário: devem compartilhar as informações e ajudar ao máximo a todos sem que esperem algo de volta imediatamente. Ou seja, a troca de informações não deve ser direta (troca-se uma informação por outra, em regime de escambo), mas deve ser generalizada (compartilha-se informações e sem pedir, recebe-se informações) (BAKER, 2000):

[E]stá sempre disponível, de humor estável, seguro de si, sem arrogância, familiar sem excesso, solícito, tendo mais a oferecer do que esperar. Sem pedir ou procurar os outros lhe trazem as informações que precisa (BOLTANSKI; CHIAPPELLO, 2009, p. 146).

- *Os indivíduos devem ser capazes de conciliar os contrários e lidar com a incerteza*  
Em contraste com indivíduos "menores", rígidos, que necessitam de situações bem estruturadas, os "maiores" são capazes de dar sentido e reconciliar lógicas conflitantes em uma situação (FESTINGER, 1957; STARK, 2009). De forma mais geral, esse princípio está ligado à ideia de que os "maiores" de um mundo conexcionista estão aptos para lidar com a incerteza e encaram a ambivalência como um aspecto inerente da realidade.

É possível identificar as características dessa Ordem que mais se contrastam em relação às outras Ordens. Em comparação com a Ordem da "Fama", não há a publicidade e transparência das informações – informações são transmitidas pelos vínculos, levando à opacidade. Em comparação com a Ordem "Doméstica", as relações não perduram por uma questão de 'lealdade'; a ideia de 'amizade' muda de significado no mundo conexcionista: os amigos existem, mas não com a mesma força que existia na Ordem Doméstica. Em comparação com a Ordem da "Inspiração", a criatividade se dá de forma conectada, em contraste com o "gênio isolado" (BURT, 2004; HARGADON; SUTTON, 1997). Em comparação com a Ordem do Mercado, as informações não ganham a transparência e rápida difusão encontrada no sistema de preços. Em contraste, as informações mais ricas e sensíveis passam através dos vínculos de confiança (POWELL et al., 1996). Em comparação com a Ordem Cívica, as informações são opacas (e não públicas); de forma relacionada, é possível que interesses locais sejam atendidos, sem ferir os requisitos da aprovação pública. Finalmente em comparação com a Ordem da

"Indústria", a Ordem de Projetos repudia a fixidez dos papéis organizacionais, assim como a ideia de organização e planejamento de cima para baixo.

## Método empregado

Boltanski e Chiapello (2009) se utilizam de referências clássicas da Análise de Redes Sociais aplicada à operacionalização do efeito de "capital social", com o propósito de demonstrar, nas entrelinhas desses trabalhos os aspectos normativos naturalizados que se referem à Ordem de Projetos. Embora sua principal fonte de inspiração seja comumente os livros que denominaríamos de "gerencialistas" (literatura de maior distribuição entre gestores, e geralmente de cunho normativo), o aporte de da literatura acadêmica referente às redes sociais nas organizações conseguiu, ao mesmo tempo, apontar o fluxo de ideias entre a 'academia' e o público em geral e também identificar conceitos como 'laços fracos', que viriam a ser importantes para a caracterização da ordem dos projetos. Seguindo uma abordagem semelhante<sup>1</sup> à desses autores, buscamos as principais referências que se baseavam nessas intuições, com o intuito de revê-las ou criticá-las. Do ponto de vista da abordagem convencionalista, testes empíricos que critiquem uma situação podem ser interpretados como "testes de realidade", ou seja, testes que permitem os autores enxergar a realidade como intolerável, ou como testes que mostram infiltração de outras Ordens. Com o propósito de identificar as principais referências que lidam com "redes sociais" e "desempenho"<sup>iii</sup>, buscou-se analisar a distribuição de citações nessa temática (GRAEML et al., 2010). A identificação das principais seguiu três etapas. Em primeiro lugar, buscou-se artigo nas interfaces "Google Scholar" e "Ebsco" que empregassem a Análise de Redes Sociais ao desempenho de firmas e indivíduos. Essa busca gerou uma lista de 118 artigos, em periódicos da Administração, Sociologia e Economia. A partir dessa lista inicial, consultamos a interface "Web of Science" com o objetivo de identificar as referências citadas. Essa busca gerou uma lista de 4.999 referências únicas.

Nessa etapa, os dados obtidos foram organizados em uma matriz de dimensões desiguais ("Matriz Afiliação"), onde os 118 artigos originais foram dispostos em linhas e os 4.999 artigos citados dispostos em colunas<sup>2</sup>. É possível decompor essa matriz "afiliação" em duas matrizes quadradas (com o mesmo número de linhas e colunas). A matriz quadrada a partir das linhas representa na medida em que os 118 artigos originais compartilham as mesmas citações. Já a matriz quadrada a partir das colunas representa os padrões de citação das 4.999 referências identificadas. No presente artigo, interessa-nos a última decomposição, dado o foco nas principais referências dessa temática.

A partir da matriz de citações, calculamos dois índices de centralidade das referências: centralidade-meio (*betweenness*) e popularidade (*degree*). A segunda métrica é a mais intuitiva: traz para cada referência o número de referências cocitadas, dessa forma, se uma referência é sempre citada em conjunto com as outras, supõe-se que seja alta a sua influência. A primeira métrica é menos intuitiva: não se trata aqui apenas de identificar as referências mais citadas, mas aquelas referências que permitem o diálogo entre áreas distintas do campo. Suponhamos que os artigos de sociologia referenciem-se a si próprios, mas não referenciem artigos da economia, e vice-versa. Se encontrarmos artigos que sejam referenciados por ambos os campos, teremos a figura de uma referência que cumpre o papel de ponte, porque permite o estabelecimento de caminhos entre áreas distintas. A métrica "centralidade-meio" não reconhece as distintas disciplinas, mas traz o número de geodésicas (caminhos

<sup>1</sup> Nossa abordagem difere nas seguintes características: (1) nos limitamos às referências acadêmicas, excluindo livros gerencialistas, com o intuito de investigar os testes e evidências geradas pela academia para explorar os fenômenos, e (2) enquanto a preocupação original dos autores é sintetizar uma Ordem a partir dos discursos em circulação, nossa preocupação é mais analítica que normativa, por isso não nos restringimos às referências que corroborassem a ideia do conexionalismo, mas tentamos dar igual ênfase aos textos que claramente estabeleciam 'condições fronteiriças' ao fenômeno.

<sup>2</sup> A geração dessa matriz, comumente denominada de "matriz afiliação" é realizada de forma automática pelo software Ucinet, quando se informa na interface de importação de dados a natureza das relações.

ótimos) que passam através de cada referência<sup>3</sup>. A partir da distribuição dos índices de centralidade, ranqueamos as referências e selecionamos 20 artigos que apresentavam alta centralidade-meio e popularidade (ver Quadro 1)<sup>4</sup>.

Para fins ilustrativos, a Figura 1 traz a rede de cocitação simplificada para melhor visualização. Eliminamos dessa visualização as referências com um número de citações menor que quatro. O algoritmo utilizado foi "Force Atlas 2" incluído no software Gephi, que dispõe a distância entre os nós de acordo com vetores de "energia" entre os nós. Essa distância é proporcional à diferença entre o grau de centralidade dos nós como base. Isso leva os nós mais centrais estarem mais separados, e os nós menos centrais a estarem mais próximos, o que nos permite visualizar a distribuição das principais referências sem a interferência das referências menos citadas. O tamanho dos nós é proporcional a centralidade-meio (*betweenness*). Os nós mais escuros são os mais centrais e correspondem às referências selecionadas. Podemos observar que as principais referências estão razoavelmente bem distribuídas na rede, e o grafo é completamente conectado (apenas um componente), o que nos leva a acreditar que embora possamos identificar o surgimento de novos subtemas (áreas densas, mais ou menos periféricas, com centralidade-meio médio inferior às referências mais consagradas), o campo acadêmico que trata da relação entre vínculos sociais e desempenho promove um debate que compartilha ideias e referências. Na próxima seção, discutiremos as contribuições das referências selecionadas.

**Quadro 1 – Referências selecionadas**

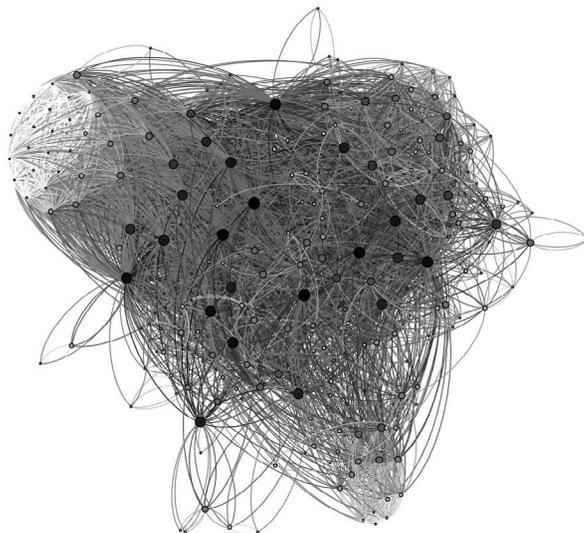
1. Granovetter (1973)	11. Ibarra (1993)
2. Lincoln e Miller (1979)	12. Kilduff e Krackhardt (1994)
3. Brass (1981)	13. Ibarra (1995)
4. Brass (1984)	14. Burt (1997)
5. Mardsen e Hurlbert (1988)	15. Podolny e Baron (1997)
6. Burkhardt e Brass (1990)	16. Labianca, Brass e Gray (1998)
7. Krackhardt (1990)	17. Hansen (1999)
8. Ibarra (1992)	18. Sparrowe et al. (2001)
9. Burt (1992)	19. Mehra, Kilduff e Brass (2001)
10. Brass e Burkhardt (1993)	20. Seibert, Kraimer e Liden (2001)

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

<sup>3</sup> A "geodésica" é o caminho mais curto entre dois pontos em um grafo e, portanto, assume-se que o caminho preferencial para a comunicação seja a geodésica, por ser mais curto (FREEMAN, 1978-79; KRETSCHMER, 2004).

<sup>4</sup> O vigésimo-primeiro artigo no ranqueamento apresentou uma descontinuidade na centralidade-meio, possivelmente revelando ser uma citação localmente importante, mas globalmente de menor relevância perante os artigos selecionados. Adicionalmente, dispomos os artigos em um gráfico de dispersão, onde os eixos correspondiam ao logaritmo das centralidades grau e meio. Os vinte artigos selecionados ocupam o quadrante de alta centralidade em ambas as métricas.

Figura 1 - Visualização da Rede de Cocitações



### Apreciação e análise das referências selecionadas

Entre as referências selecionadas, duas são compartilhadas com a obra "O Novo Espírito do Capitalismo" de Boltanski e Chiapello: "The Strength of Weak Ties" de Granovetter (1973) e "Structural Holes" de Burt (1992). Embora os argumentos relacionados a essas duas obras sejam bastante bem difundidos, é interessante recuperar os argumentos originais, que constituirão o ponto de partida para o debate subsequente.

Granovetter estabelece os "laços fracos" como fonte de informações diversas; em contraste, comunidades onde os laços fortes são preponderantes tenderiam ao fechamento, e com isso as informações seriam repetitivas. Podemos ver claramente a conexão de seus argumentos ao primeiro princípio em relação às redes na Ordem dos Projetos: as redes devem estar sempre abertas. Em relação às características das relações, podemos observar a afinidade com o princípio de efemeridade das relações.

Granovetter compara o sucesso de duas comunidades de imigrantes no sul de Boston e mostra como os irlandeses, por contarem com mais laços fracos internamente e externamente são capazes de acender socialmente antes dos italianos. Cabe sublinhar seu caráter contra-intuitivo. A contribuição de Granovetter passa a dar enfoque à dimensão informacional do capital social. Ou seja, laços não são importantes apenas pelos recursos genéricos (favores, recursos financeiros, etc.), mas especificamente pelas informações que fluem.

A obra "Structural Holes" de Burt retoma a ideia de vínculos sociais como capital social, mas sob uma vertente distinta de Granovetter. Em contraste com a abordagem dos laços fracos, que está calcada sobre a qualidade da relação, Burt enfatiza a morfologia da rede. Para Burt, a qualidade da relação não é tão importante quanto ao formato da rede. Se para Granovetter os laços fracos provavelmente cumprirão o papel de pontes entre grupos, para Burt os mediadores serão capazes de desempenhar o papel de intermediação mesmo que essa mediação ocorra entre indivíduos conectados através de laços fortes. Cabe aos indivíduos administrarem suas redes para que minimizem os laços redundantes e com isso maximizar a riqueza de informações obtidas, dado o investimento em capital social. A minimização dos laços redundantes é possível se houver intermediação entre contatos que não tenham laços entre si. Dessa forma, a atividade de criar e nutrir redes passa pela manutenção de

lacunas estruturais, permitindo o usufruto de um "portfólio" de contatos. A seguir, recuperaremos as contribuições das obras selecionadas que dialogam diretamente com as ideias de Granovetter e Burt, tendo os princípios Ordem dos Projetos como pano de fundo.

De forma correlata às ideias centrais do conexionismo, várias referências selecionadas visaram aperfeiçoar os métodos de coleta e análise de dados relacionais, com a finalidade de estabelecer a relação entre posição na rede e desempenho. Entre as várias medidas de centralidade, as três mais tradicionais são "popularidade" (*degree*), que remete ao número de contatos do indivíduo, "proximidade" (*closeness*) que remete à facilidade do indivíduo em alcançar outros indivíduos na rede (mensurado pelo inverso da soma dos caminhos) e "centralidade-meio" (*betweenness*), relacionado à propensão do indivíduo em se encontrar nos caminhos críticos de fluxo de informação. Burt (1992) estabelece a mensuração de lacunas estruturais como uma extensão da medida de centralidade-meio<sup>iv</sup>. Entre os textos selecionados, sobressai a relevância da centralidade-meio como variável explicativa do desempenho individual. Brass (1984) mostra evidências de relação entre a posição de mediação e desempenho. Ibarra (1993) estabelece a relação entre a centralidade na rede informal e as inovações técnicas. Brass e Burkhardt (1993) estabelecem a relação entre a centralidade-meio e a percepção que os pares têm do poder do indivíduo. De forma correlata, Sparrowe et al. (2001) mostram que indivíduos mais resistentes são percebidos como mais periféricos em suas redes. De forma correlata, Seibert et al. (2001) mostram que os indivíduos com vários mentores são capazes de obter maior sucesso, enquanto aqueles que dependem de apenas de poucos mentores tendem a obter informações restritas e com isso experimentam maiores dificuldades de ascensão.

Em linha com as características individuais do conexionismo, Mehra et al. (2001) mostram que indivíduos com personalidade com alto grau de automonitoramento tendem a alcançar uma centralidade-meio mais elevada, enquanto os indivíduos com menor grau de automonitoramento tendem a buscar poucas relações, mas onde possam construir laços fortes e agir de forma sincera. Essa distinção traz uma tensão para a Ordem dos Projetos. Por um lado, os indivíduos com alto grau de automonitoramento são motivados pela fama (o que traz elementos da Ordem da Fama, erodindo a autenticidade assumida nessa Ordem). Por outro lado, os indivíduos com baixo automonitoramento buscam a intimidade típica da Ordem Doméstica, ou o isolamento da Ordem Inspirada.

Os princípios ligados à "rede", total abertura e total conexão implicam em estruturas completamente flexíveis. Quem hoje se encontra na periferia poderá se encontrar no centro, se sobressair-se nos "testes de verdade" das interações em relação aos atores mais centrais. Posto de outra forma, os indivíduos podem exigir que os atores centrais não possam construir barreiras que obstruam a execução de novos "testes de verdade" que possibilitem a mobilidade social. Vários autores corroboram essa intuição. Burkhardt e Brass (1990) tomam como objeto empírico a adoção de novas tecnologias e as implicações para a estrutura da rede, decorrentes da posição dos indivíduos que promovem a tecnologia. Nesse estudo, eles mostram que se os primeiros a adotar a nova tecnologia (*early adopters*) são periféricos, isso levará a uma mudança na estrutura da rede. Em uma escala menor, Sparrowe et al. (2001) mostram que as equipes com alta centralização geralmente alcançam um desempenho inferior às redes menos centralizadas – apenas as equipes responsáveis por tarefas muito simples se beneficiam da centralização. Hansen (1999) mostra que as empresas com maior acoplamento ("*tight coupling*"), têm menores chances de gerar inovações ao ritmo das mudanças no ambiente. Mehra et al. (2001) alertam ao fato que quando um indivíduo central em um grupo coeso sai da empresa, há uma grande chance de *turnover* de todo o grupo circundante.

Uma das ideias centrais do conexionismo refere-se à insubordinação das relações às lógicas externas à interação, do encontro face-a-face. Como discutido acima, esse princípio implica que as conexões e interações não devem ser regidas por categorias e identidades sociais estabelecidas antes do encontro. Entretanto, várias obras citadas exploram de que forma a homofilia explica o padrão de interações. Homofilia se refere à

propensão da formação de vínculos entre pessoas que compartilham atributos (religião, etnia, classe social, gênero, etc.). Sob o ponto de vista da Ordem dos Projetos, a homofilia poderia ser criticada como uma forma de evitar a assimilação e promover o fechamento. Entretanto, Ibarra (1992, 1995) explora na medida em que a homofilia não é uma escolha, mas frequentemente imposta para minorias e excluídos em geral. Quando prevalecem laços fracos entre mulheres há uma queda na probabilidade de surgimento de vínculos de mentoria, prejudicando o avanço na carreira (IBARRA, 1992) – o que impede a formação de múltiplos vínculos de aconselhamento, como proposto por Seibert, Kraimer e Liden. De forma similar, Podolny e Baron (1997) sugerem que a garantia de identidade social precede a ação de intermediação nas redes. Enquanto a identidade dos indivíduos de grupos dominantes não é problematizada, grupos minoritários são levados a investir de forma defensiva em laços fortes para assegurar o pertencimento a um grupo de apoio. Em reação a essas contribuições, Burt (1997) mostra que suspeitos (novos colaboradores e mulheres) não têm seu desempenho correlacionado com o controle de lacunas estruturais, o que lhe leva a concluir que a mesma organização pode ser experimentada como uma organização em rede pelos grupos dominantes, mas como uma burocracia tradicional por outros grupos.

Uma discussão análoga pode ser travada na temática de *status*. Como exposto acima, um dos princípios do conexionismo é da suspensão de qualquer vantagem que não seja oriunda da própria interação. Entretanto, como mostram Lincoln e Miller (1979), indivíduos com maior *status* conseguem alcançar posições com maior centralidade. Ao contrário da ideia idílica de “pleno conexionismo”, onde todos se conectam com todos, independentemente do valor daquilo que é repassado através dos vínculos, ou do prestígio dos indivíduos, Marsden e Hurlbert (1988) mostram que ambos importam para o estabelecimento de vínculos. Em linha com a concepção de capital social de Lin (2001), o estudo das redes deve levar em consideração o prestígio do contato, assim como o prestígio daquilo que está sendo requisitado através do vínculo.

Várias referências selecionadas abordam o tema da amizade, que guarda afinidade com os princípios da Ordem dos Projetos. Retomando a exposição acima, as amizades são importantes, pois implicam na confiança necessária para que informações ricas possam fluir, mas não podem ser fortes demais, pois colocaria o bem comum da Ordem dos Projetos (da doação à rede) subordinado ao bem comum da Ordem Doméstica. Lincoln e Miller (1979) mostram que a rede de amizade em uma organização tende a ser mais densa do que seria em outros espaços sociais, como uma comunidade. Para esses autores é ingenuidade pensar que as redes de amizade não interferem na tomada de decisão em uma empresa, mesmo que isso não seja consciente ou intencional. E, portanto, na medida em que a homofilia (visto acima) impacta as redes de amizade, isso implica que vários grupos estarão sendo excluídos dos processos de tomada de decisão. A implicação dessa observação pode ser lida como uma crítica ao estilo convencionalista. Do ponto de vista da “Ordem dos Projetos”, é injusto que alguns indivíduos podem usufruir de “testes de verdade” efetivos e possam engajar-se na prática do conexionismo, enquanto outros (as minorias e mulheres) são obrigados a seguir testes oriundos da Ordem Doméstica (ao serem levados a construir panelinhas para autoproteção).

O aumento da importância do papel da amizade nas organizações traz a tona uma temática no mínimo polêmica. Sob o ponto de vista do conexionismo, se a situação em si deve sobressair, seria esperado que as habilidades relacionais se revelassem mais importantes que os laços de amizade. Enquanto as habilidades relacionais permitem lidar com situações ambivalentes, as relações de amizade podem ser abandonadas e transformadas ao sabor do fluxo dos acontecimentos. Embora não tenha sido esse o foco adotado por Brass (1984), seus achados corroboram esse tipo de pensamento. Nesse estudo, Brass evidenciou que as habilidades de boa comunicação são mais importantes para explicar o bom desempenho que os vínculos de amizade. De forma similar, implicitamente estabelecendo limites ao papel da amizade nas redes, Mehra et al. (2001) invertem o caminho causal sugerindo que o apreço pessoal é função do desempenho percebido.

Em um mundo marcado pelo conexionismo, espera-se que os indivíduos tenham boas habilidades relacionais, mas isso não implica que a rede seja visível para todos os indivíduos. Ao contrário: a rede não se apresenta como objeto empírico, mas como um ideal harmônico. De forma correlata, Boltanski e Chiapello não desenvolvem nenhum pressuposto de como a ação social se relaciona à percepção dos laços entre terceiros. Do ponto de vista da filosofia das ciências sociais, esse posicionamento pode revelar lacunas epistemológicas importantes. Se a teoria não oferece subsídios de como os indivíduos constroem conhecimento a respeito de suas redes, também terá dificuldades de se desvincular de explicações baseadas em uma vertente estritamente estruturalista, roubando da explicação o aspecto cognitivo e interpretacionista da ação social (MAYHEW, 1980). Em linha com essa possível crítica, Kilduff e Krackhardt (1994) buscam trazer a percepção individual dos laços que os circundam como mecanismo de mediação entre a posição estrutural e a obtenção de vantagens na rede. A intuição atrás desse esforço pode ser traduzida da seguinte forma: não basta que o indivíduo esteja bem posicionado – é preciso que tenha consciência de seu posicionamento para poder agir. De forma complementar, Brass e Burkhardt (1993) mostram que enquanto o reconhecimento de indivíduos populares (*indegree*) exige pouca habilidade, o reconhecimento de intermediadores (*betweenness*) é bem mais difícil.

Finalmente, é interessante como o conexionismo parece promover a incerteza como elemento constitutivo da vida social, em contraste com pressupostos centrais à Teoria da Organização, como a abordagem de racionalidade limitada que assume a redução da incerteza em busca da estabilidade (MARCH; SIMON, 1958). Em várias obras citadas (BRASS, 1981; BURKHARDT; BRASS, 1990), a incerteza é reduzida, mas isso cabe justamente ao “grande” na rede, que em troca, ganha maior centralidade.

## Considerações finais

Esse artigo propôs indagar em que medida as redes intraorganizacionais são abertas e acessíveis, de acordo com as tendências popularmente apontadas no capitalismo contemporâneo. Esse objetivo nos levou a mobilizar a ‘teoria das convenções’ de Boltanski e Thevenot, cujo enfoque normativo busca explicitar quais são os elementos que os atores sociais evocam em situações que exigem justificativas. Especificamente, buscamos estabelecer a “ordem dos projetos” (descrita por Boltanski e Chiapello) como utopia idealizada para discutir as redes intraorganizacionais sob a ótica normativa. A descrição dessa Ordem nos permitiu identificar algumas características que poderiam ser comparadas com evidências empíricas. As evidências empíricas estabelecidas nas últimas décadas podem ser utilizadas pelos atores sociais como ‘testes’ às organizações contemporâneas. Por exemplo, vários estudos apontam como minorias têm maior dificuldade de explorar ‘lacunas estruturais’, levando os indivíduos a ter uma mobilidade social restrita a regiões densas e homogêneas que o aceitem como integrante pleno. Acreditamos que essas evidências poderiam ser utilizadas por indivíduos em geral, mas especificamente por formadores de políticas públicas e gestores, como testes que monitoram as chances de inserção social dos diversos membros em uma organização. Além disso, permite o desenvolvimento de uma ‘sociologia da crítica’ que verifique de que forma o ideal do conexionismo é contraposto e dialoga com outros ideais coexistentes.

Iniciamos o artigo evocando a separação entre gestores e pesquisadores na forma de enxergar as redes. Enquanto gestores veem na rede a utopia da conexão total, pesquisadores tendem a ver nas redes sociais um mecanismo que explica os efeitos do capital social nos fenômenos econômicos (MARTES et al., 2006). Sugerimos a suspensão dessa separação, com o propósito de possibilitar a uma leitura normativa dos trabalhos empíricos que utilizam análise de redes intraorganizacionais e com isso explicitar possíveis “testes” relacionados à Ordem dos Projetos. Para os pesquisadores com vertente mais analítica, essa guinada normativa pode causar estranhamento. Esse artigo não teve como objetivo central propor modificações substantivas em políticas organizacionais para que o conexionismo fosse efetivo para todos os indivíduos. Seus

objetivos foram mais modestos: apontar para as possíveis evidências empíricas e testes que podem ser utilizados pelos atores sociais para reivindicar mudanças nas políticas organizacionais. Dessa forma, fatos sociais gerados pelas ciências sociais podem retornar aos indivíduos com carga normativa e inspiram intervenções institucionais (THACHER, 2006; análoga à ideia de dupla hermenêutica, GIDDENS, 1987). Dessa forma, as críticas tornam-se centrais para o reforço das instituições (BOLTANSKI, 2011).

De forma claramente relacionada às ideias do conexionismo, várias referências salientaram a importância da intermediação para a emergência de líderes e a necessidade de intervenção na rede para que ela se torne aberta (incluindo o rodízio de indivíduos em projetos e outras estruturas flexíveis). Pode ser interessante notar como a própria literatura já oferece soluções e respostas para que o conexionismo se expanda em resposta às críticas. Esse esforço pode se revelar na forma de “testes de realidade” que de fato afastem críticas (como por exemplo, o esforço de submeter à formação das amizades à percepção do desempenho), ou criem dispositivos que neutralizem os mecanismos opostos. Por exemplo, Mehra et al. (2001) sugerem que os gestores devem preservar os indivíduos com alto grau de auto-monitoramento para que não sofram com um alto volume de compromissos. Ou então, Burt e Ronchi (2007), em reação às críticas de que nem todos os indivíduos são capazes de perceber os laços entre terceiros, sugerem que se ensine os gestores a enxergar melhor suas redes. De forma correlata, as críticas relatadas nas obras citadas apontam diretamente às barreiras ao conexionismo: homofilia forçada, preponderância de categorias e símbolos de *status* precedentes às interações podem vir a sensibilizar gestores e formadores de políticas públicas para empregar mecanismos neutralizadores, como políticas de quotas educacionais para minorias e assim por diante. Ao fim e ao cabo, a crítica fundamental encontra-se na própria obra de Boltanski e Chiapello (2009): em que medida a aceleração do capitalismo e a insegurança poderão ser ainda mais suportadas pelos assalariados (FONTENELLE, 2012)? A efemeridade da Ordem dos Projetos parece passar ao largo dos textos que aplicam análise de redes sociais nas organizações. Se os “testes de realidade” na Ordem dos Projetos devem ser desacelerados para que com isso os indivíduos recuperem uma sensação mínima de estabilidade, isso pode impactar diretamente a dinâmica de formação e transformação das redes.

Outro recorte analítico diz respeito à relação entre a Ordem dos Projetos e as outras Ordens. Mostramos como os “testes de realidade” e críticas subjacentes aos textos analisados podem ser iluminados sob a ótica dos choques entre justificações oriundas de ordens distintas, como por exemplo, o papel da amizade (Ordem Doméstica), a quem se aplica injustamente os mecanismos burocráticos (Ordem Industrial), se é necessário o exibicionismo e a perda da autenticidade para tornar-se um bom ‘*networker*’ (Ordem da Fama), ou se necessariamente as inovações devem vir de boas conexões<sup>5</sup> e não da reflexão isolada (Ordem da Inspiração).

As evidências e análises alinhavadas podem também sugerir tensões inerentes à construção lógica da Ordem dos Projetos<sup>6</sup>. Por exemplo, a característica psicológica de auto-monitoramento parece relacionar-se à contraposição entre as Ordens Doméstica e Fama, trazendo possíveis paradoxos à existência empírica de indivíduos ao mesmo tempo centrais e autênticos<sup>7</sup>. De forma menos crítica, muitas das evidências levantadas sugerem limites empíricos (*boundary effect*) ao conexionismo. Por exemplo, a emergência de novas tecnologias (BURKHARDT; BRASS, 1990), ou o desenho de tarefas (SPARROWE et al., 2001), ou a natureza das informações (HANSEN, 1999) podem indicar fatores exógenos e contingenciais fora do controle de gestores e formadores de novas políticas.

<sup>5</sup> Ver, por exemplo, Hargadon e Sutton, 1997 e Burt, 2004.

<sup>6</sup> Referências não selecionadas no método cientográfico exposto também trazem críticas contundentes. Por exemplo, Buskens e Van de Rijt (2008) demonstram que se todos os indivíduos buscassem estabelecer lacunas estruturais, a rede se fragmentaria.

<sup>7</sup> Essa reflexão é análoga à análise que Gouldner (1964) fez sobre o tipo-ideal weberiano, sugerindo que a forma organizacional Burocracia fosse desmembrada em tipos de burocracia.

Uma possível fonte de limitações se encontra na seleção dos artigos analisados. Ao darmos ênfase às citações com maior centralidade, provavelmente beneficiamos as referências mais antigas. Com efeito, as vinte referências selecionadas cobrem o período de 1973 e 2001. Poderia-se adaptar o método para identificar as referências mais importantes, isolando-se o tempo de publicação. Em segundo lugar, poderia-se questionar se a busca de artigos que trouxessem o verbete “desempenho” não enviesava a amostra em direção ao diálogo com as Ordens de Mercado e Industrial, em detrimento de outras Ordens, como a Doméstica ou Inspiração. Em contrapartida, o tema da confiança (salientado entre as características da Ordem dos Projetos) traz uma vasta literatura, além do escopo desse artigo. Possivelmente a expansão da amostra leve a uma atenuação ou alteração dos mecanismos verificados, ou maior ou menor incidência de testes sobre as características alinhavadas da Ordem dos Projetos. Estudos futuros poderão rever as conclusões propostas nesse trabalho à luz do escopo expandido de análise. É importante enfatizar que o presente trabalho limitou a articulação da obra de Boltanski e Chiapello no que diz respeito ao conexionismo às evidências trazidas por textos ligados à análise de redes sociais intraorganizacionais. Em contrapartida, os elementos de resistência organizacional tratados nessa obra merecem apreciação especial e fogem do escopo desse artigo (PARKER, 2013). Além disso, fica evidente pela obra de Boltanski e Chiapello que o fenômeno não se limita à mobilidade do indivíduo dentro da organização, mas também diz respeito à migração do indivíduo entre organizações e os efeitos do surgimento de trajetórias interorganizacionais precárias (ARTHUR et al., 2005; MENDER, 2009). Estudos futuros poderão recuperar evidências que permitam delinear se os mecanismos de mobilidade interorganizacional carregam vieses sistemáticos.

A abordagem metodológica adotada investigou de que forma convenções utilizadas pelos atores em seu dia-a-dia são efetivamente respaldadas empiricamente, e quais são as evidências utilizadas nesses testes. De forma correlata, a mesma abordagem poderia ser utilizada para investigar outras convenções propostas por Boltanski e Thevenot (1991) e seus trabalhos complementares mais recentes. Por exemplo, Boltanski e Thevenot (1991) apontam que uma das Ordens é a ordem doméstica; desse ponto de vista, as relações pessoais e de confiança deveriam ser protegidas contra interesses mais imediatos e instrumentais. A extensa literatura sobre empresas familiares poderia ser articulada com a perspectiva de convenções exposta nesse artigo, com o propósito de localizar quais são os testes empíricos aceitos e de que forma as empresas familiares efetivamente “passam no teste” do ponto de vista da ordem doméstica, se seus arranjos de reconciliação entre ‘relações pessoais’ e ‘profissionalismo’ não levam à preponderância da última sobre a primeira, e assim por diante.

Esse artigo traz consigo as sementes de um diálogo mais estreito dos Estudos Organizacionais no Brasil com o Convencionalismo Francês. Especificamente, o diálogo com a teoria institucional (e seus respectivos críticos) tem se mostrado profícuo em recentes publicações internacionais. Vários comentaristas buscam no Convencionalismo Francês inspiração teórica para conceber atores sociais que possam estar inseridos em um sistema simbólico-cultural e exercer suas capacidades críticas em relação a esse campo (BRANDL et al., 2014; PERKOPF-KONHÄUSNER, 2014).

Além das possíveis interfaces com as tradições teóricas já consolidadas no campo de estudos organizacionais no Brasil, acreditamos que a abordagem convencionalista francesa possa, por si só, propiciar uma extensa linha de pesquisa. Ainda que o marco teórico original de Boltanski e Thevenot traga classificações oriundas de trabalhos empíricos realizados na França, enfatizamos que a teoria seja aberta à inclusão de novas ‘convenções’, ‘ordens’, tipos de testes, que se adequem ao contexto de cada comunidade científica.

## Agradecimentos

Gostaria de agradecer aos participantes da EnAnpad 2013, Cristiano Maciel e David Bertoldi pela discussão de versões anteriores, assim como as excelentes sugestões de melhoria elaboradas pelos pareceristas.

## Referências

- ADAM, F.; RONCEVIC, B. Social capital: recent debates and research trends. *Social Science Information*, v. 42, n. 2, p. 155-83, 2003.
- ARTHUR, M. B.; KHAPOVA, S. N.; WILDEROM, C. P. M. Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, n. 2, p. 177-202, Mar. 2005.
- BAKER, W. E. The network organization in theory and practice. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 397-429.
- BAKER, W. E. *Networking smart: how to build relationships for personal and organizational success*. Michigan, iUniverse, 2000.
- BOLTANSKI, L. *On critique: a sociology of emancipation*. Stafford: Polity, 2011.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo, Martins Fontes, 2009.
- BOLTANSKI, L.; THEVENOT, L. *On justification: economies of worth*. Princeton: Princeton University Press, 1991.
- BRANDL, J. et al. Why French pragmatism matters to organizational institutionalism. *Journal of Management Inquiry*, v. 23, n. 3, p. 314-8, Jul. 2014.
- BRASS, D. J. Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 26, n. 3, p. 331-48, Sept.1981.
- BRASS, D. J. Being in the right place: a structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, v. 29, n.4 p. 518-39, Dec. 1984.
- BRASS, D. J.; BURKHARDT, M. E. Potential power and power use: an investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 3, p. 441-70, June 1993.
- BURKHARDT, M. E.; BRASS, D. J. Changing patterns or patterns of change: the effects of a change in technology on social network structure and power. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n.1, p. 104-27, Mar. 1990.
- BURT, R. S. *Structural holes*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- BURT, R. S. The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 2, p. 339-65, June 1997.
- BURT, R. S. Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, v. 110, n. 5, p. 349-99, Sept. 2004.
- BURT, R. S.; RONCHI, D. Teaching executives to see social capital: results from a field experiment. *Social Science Research*, v. 36, n. 3, p. 1156-83, Nov 2007.
- BUSKENS, V.; VAN DE RIJTT, A. Dynamics of networks if everyone strives for structural holes. *American Journal of Sociology*, v. 114, n. 2, p. 371-407, Sept. 2008.
- CLARO, D. P.; LABAN NETO, S. A. Sales managers' performance and social capital: the impact of an advice network. *BAR*, v. 6, p. 316-30, Oct./Dec. 2009.
- CLARO, D. P.; LABAN NETO, S. A. Social networks and sales performance. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 3, p. 498-512, maio/jun. 2011.

- CRANDELL, C. How to start your own "arab spring" *Forbes*, 18 set 2011. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2011/09/18/how-to-start-your-own-arab-spring/>>. Acesso em: 5 abr 2013.
- CROZIER, M. *O fenômeno burocrático*. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 1963.
- DIAZ-BONE, R. The methodological standpoint of the "économie des conventions". *Historical Social Research*, v. 36, n. 4, p. 43-63, 2011.
- DiMAGGIO, P. Conclusion: the futures of business organization and paradoxes of change. In: \_\_\_\_\_. *The twenty-first-century firm: changing economic organization in international perspective*. Princeton: Princeton University Press, 2001. p. 210-43.
- FESTINGER, L. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford Univ Press, 1957.
- FONTENELLE, I. A. Para uma crítica ao discurso da inovação: saber e controle no capitalismo do conhecimento. *Revista de Administração de Empresas*, v. 52, n. 1, p. 100-9, jan./fev. 2012.
- FREEMAN, L. C. Centrality in social networks: conceptual clarification. *Social Networks*, v. 1, n. 3, p. 215-39, 1978-9.
- GIDDENS, A. *Social theory and modern sociology*. Stanford: Stanford University Press, 1987.
- GOULDNER, A. *Patterns of industrial bureaucracy*. New York: Free, 1964.
- GRAEML, A. R. et al. Redes sociais e intelectuais em administração da informação: uma análise cientométrica do período 1997-2006. *Informação e Sociedade*, v. 20, n. 1, p. 95-110, 2010.
- GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, p. 1360-80, 1973.
- HANSEN, M. T. The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 1, p. 82-111, Mar. 1999.
- HARGADON, A.; SUTTON, R. I. Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 4, p. 716-49, Dec. 1997.
- HINDLE, T. The new organisation. *The Economist*, v. 21, p. 3-18, 2006.
- IBARRA, H. Homophily and differential returns: sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, v. 37, n. 3, p. 422-47, Sept. 1992.
- IBARRA, H. Network centrality, power, and innovation involvement: determinants of technical and administrative roles. *The Academy of Management Journal*, v. 36, n. 3, p. 471-501, Jun. 1993.
- IBARRA, H. Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks. *Academy of Management Journal*, v. 38, n.3, p. 673-703, Jun. 1995.
- KILDUFF, M.; KRACKHARDT, D. Bringing the individual back in: a structural analysis of the internal market for reputation in organizations. *The Academy of Management Journal*, v. 37, n. 1, p. 87-108, 1994.
- KIRSCHBAUM, C.; VASCONCELOS, F. Tropicália: manobras estratégicas em redes de músicos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n. 3, p. 10-26, jul./set. 2007.
- KRACKHARDT, D. Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 2, p. 342-69, 1990.
- KRETSCHMER, H. Author productivity and geodesic distance in bibliographic co-authorship networks, and visibility on the Web. *Scientometrics*, v. 60, n. 3, p. 409-20, 2004.

- LABIANCA, G.; BRASS, D. J.; GRAY, B. Social networks and perceptions of intergroup conflict: the role of negative relationships and third parties. *Academy of Management Journal*, v. 41, n.1 p. 55-67, Feb. 1998.
- LAZZARINI, S. *Capitalismo de laços: os donos do Brasil e suas conexões*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2010.
- LEIFER, E. M. Interaction preludes to role setting: exploratory local action. *American Sociological Review*, v. 53, n. 6, p. 865-78, Dec. 1988.
- LÉVESQUE, B. Contribuição da nova sociologia econômica para repensar a economia no sentido do desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n. 2, p. 1-12, abr./jun. 2007.
- LIN, N. Building a network theory of social capital. In: LIN, N.; COOK, K. S.; BURT, R. S. (Eds.). *Social capital: theory and research*. New Brunswick: Transactions, 2001.
- LINCOLN, J. R.; MILLER, J. Work and friendship ties in organizations: a comparative analysis of relation networks. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 2, p. 181-99, June 1979.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; COSER, C. Rede de relações interorganizacionais no campo organizacional de Videira-SC. *RAC*, v. 10, n. 4, p. 9-45, out./dez.2006.
- MACIEL, C.O.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Práticas estratégicas em uma rede de congregações religiosas: valores e instituições, interdependência e reciprocidade. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 6, p. 1251-78, nov./dez. 2009.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.
- MARSDEN, P. V.; HURLBERT, J. S. Social resources and mobility outcomes: a replication and extension. *Social Forces*, v. 66, n. 4, p. 1038-59, June 1988.
- MARTES, A. C. B. et al. Fórum-redes sociais e interorganizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 3, p. 10-15, jul./set. 2006.
- MAYHEW, B. Structuralism versus individualism: Part 1: shadowboxing in the dark. *Social Forces*, v. 80, p. 335-65, 1980.
- MCEVILY, B.; PERRONE, V.; ZAHEER, A. Trust as an organizing principle. *Organization Science*, v. 14, n. 1, p. 91-103, Feb. 2003.
- MEHRA, A.; KILDUFF, M.; BRASS, D. The social networks of high and low self-monitors: implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 46, n. 1, p. 121-46, Mar. 2001.
- MENGER, P. M. *Le travail créateur: s'accomplir dans l'incertain*. Paris: Gallimard/Le Seuil, 2009.
- MERTON, R. K. The Matthew effect in science. *Science*, v. 159, n. 3810, p. 56-63. 1968.
- MOREIRA, L. C. D. P.; GONÇALVES, S. A.; GUARIDO FILHO, E. R. Capital social na configuração de organização internacional em rede: estudo de caso da AUGM. *RECADM*, v. 11, n. 2, p. 302-13, 2012.
- ORTON, J.; WEICK, K. Loosely coupled systems: a reconceptualization. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 2, p. 203-19, Apr. 1990.
- PARKER, M. Beyond justification: dietrologic and the sociology of critique. In: GAY, P., MORGAN, G. (Eds.). *New Spirits of Capitalism?: crises, justifications, and dynamics*. Oxford: Oxford University Press, 2013. p. 124-41.
- PERNKOPF-KONHAUSNER, K. The competent actor: bridging institutional logics and french pragmatist sociology. *Journal of Management Inquiry*, v. 23, n. 3, p. 333-7, July 2014.
- PESCOSOLIDO, B. A.; RUBIN, B. A. The web of group affiliations revisited: social life, postmodernism, and sociology. *American Sociological Review*, v. 65, n. 1, p.

52-76, Feb. 2000.

PETEV, I. D. Omnivores without borders: two readings on distinction in contemporary culture. *European Sociological Review*, v. 27, n. 4, p. 548-54, out. 2010.

PODOLNY, J.; BARON, J. Resources and relationships: social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, v. 62, n. 5, p. 673-93, Oct. 1997.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy : network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, v. 12, p. 295-336, 1990.

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Eds.). *The handbook of economic sociology*. Princeton: Princeton University Press, 1995.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 1, p. 116-45, Mar. 1996.

SEIBERT, S. E.; KRAIMER, M. L.; LIDEN, R. C. A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 2, p. 219-37, Apr. 2001.

SPARROWE, R. T. et al. Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 2, p. 316-25, Apr. 2001.

STARK, D. *The sense of dissonance: accounts of worth in economic life*. Princeton: Princeton University Press, 2009.

THACHER, D. The normative case study. *American Journal of Sociology*, v. 111, n. 6, p. 1631-76, 2006.

THEVENOT, L. The plurality of cognitive formats and engagements: moving between the familiar and the public. *European Journal of Social Theory*, v. 10, n. 3, p. 409-23, Ago. 2007.

VALE, G. M. V.; GUIMARÃES, L. O. Redes sociais na criação e mortalidade de empresas. *RAE*, v. 50, n. 3, p. 325-37, jul.-set. 2010.

WEISZ, N.; VASSOLO, R. S. O capital social das equipes empreendedoras nascentes. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 2, p. 26-37, abr./jun. 2004.

**Submissão: 06/09/2013**

**Aprovação: 26/02/2015**

- 
- i A discussão desse texto remete à extensa discussão de *Capital Social*, cuja revisão de suas diversas versões foge do escopo desse artigo. Remetemos a Adam e Roncevic (2003) e Moreira et al. (2012) para três concepções de capital social: capital social enquanto as vantagens individuais oriundas dos laços sociais (Burt e Granovetter), como regras, códigos e coesão social (Coleman e Putnam), e como fonte e consequência da estratificação social (Bourdieu). Enquanto a "Ordem dos Projetos" visa reconciliar os níveis individuais e coletivos, a acepção bourdieusiana serve como "teste de realidade", pois confronta a harmonia do "mundo".
  - ii Nessa seção adicionamos referências de Estudos Organizacionais ou da Sociologia que ajudam a compreender o modelo proposto por Boltanski e Chiapello.
  - iii A razão pela qual foi incluído o verbete "desempenho" na busca inicial deveu-se à ênfase na ideia de capital social como mecanismo gerador de vantagens econômicas. Retomaremos essa limitação ao final do artigo.
  - iv Embora as métricas de lacunas estruturais e centralidade-meio tendem a estarem correlacionadas, elas não são idênticas e não se referem ao mesmo fenômeno. Uma exposição completa da diferença entre essas duas medidas foge do escopo desse artigo.
  - v Uma discussão análoga também é possível de desenvolver: se os atores mais centrais criam barreiras para novos testes e cristalizam suas posições através de símbolos de status, isso também poderia ser submetido à crítica. Ou se a percepção de status leva os indivíduos a preferir conectar-se com uns em detrimento de outros, os injustiçados poderiam evocar que 'status' substitui o teste de qualidade, análogo ao "efeito Mateus" (MERTON, 1968).