

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

GOVERNANÇA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS
NO TERCEIRO SETOR: níveis de controle formal em atividades operacionais
de gestão do conhecimento – o caso do Coep Paraná 2000-2003

CURITIBA

2004

QUEILA REGINA SOUZA

**GOVERNANÇA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS
NO TERCEIRO SETOR: níveis de controle formal em atividades operacionais
de gestão do conhecimento – o caso do Coep Paraná 2000-2003**

**Dissertação apresentada como requisito
parcial à obtenção do grau de Mestre em
Ciências Sociais, Centro de Ciências
Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade
Católica do Paraná.**

Orientador: Prof. Dr. Carlos Olavo Quandt

CURITIBA

2004

Souza, Queila Regina
S729g Governança de redes interorganizacionais no terceiro setor : níveis de
2003 controle formal em atividades operacionais de gestão do conhecimento, o
caso do Coep Paraná 2000-2003 / Queila Regina Souza ; orientador, Carlos
Olavo Quandt. – 2004.
xiii, 166 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
Curitiba, 2004
Inclui bibliografia

I. Governança cooperativa. 2. Associações sem fins lucrativos –
Administração. 3. Estrutura social. 4. Administração de empresas. 5. Comitê
de Entidades no Combate à Fome e pela Vida. I. Quandt, Carlos Olavo. II.
Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

CDD- 21. cd. 658.152

TERMO DE APROVAÇÃO

QUEILA REGINA SOUZA

GOVERNANÇA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS NO TERCEIRO SETOR: níveis de controle formal em atividades operacionais de gestão do conhecimento – o caso do Coep Paraná 2000-2003

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no programa de Mestrado em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Carlos Olavo Quandt
Departamento de Administração, PPAD/PUCPR

Prof. Dr. Luiz Carlos Duclós
Departamento de Administração, PPAD/PUCPR

Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
Departamento de Administração, PPAD/PUCPR

Prof. Dr. Romeu Rössler Telma
Departamento de Administração, CEPPAD/UFPR

Curitiba, 26 de março de 2004.

*A Deus, Criador de todas as coisas,
e a minha família,
Louri, Marise, Fabiano e Áurea,
meus maiores e melhores amigos.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço às seguintes pessoas e instituições que contribuíram, de algum modo, para a realização do presente trabalho:

Ao Programa de Mestrado em Administração da PUCPR, na pessoa de seu coordenador, professores e funcionários.

À Pró-Reitoria Comunitária de Pós-Graduação e Extensão da PUCPR.

Ao Professor Carlos Olavo Quandt, pela orientação e incentivo.

Aos professores Luiz Carlos Duclós e Heitor Takashi Kato, pelas sugestões e orientações na banca de pré-qualificação.

Ao professor Heitor José Pereira, pela idéia que deu origem ao projeto.

Ao professor Eduardo Marques (Ciência Política/USP), pela co-orientação e disposição em dividir suas experiências.

Aos professores Leszek Celisnki, João Carlos da Cunha e Romeu Rossler Telma, pelo apoio e incentivo.

À Direção do Curso de Comunicação Social da PUCPR, na pessoa de sua diretora e diretoras-adjuntas, pelo apoio e incentivo.

À presidência do Coep Nacional, na pessoa de André Spitz.

À secretaria executiva do Coep Paraná, na pessoa de Conceição Contin.

Aos representantes técnicos do Coep Paraná.

Aos colegas de mestrado, pelo companheirismo e apoio.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE QUADROS	xi
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	4
1.2 DEFINIÇÃO DO OBJETIVO GERAL	5
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	6
2 MECANISMOS DE GOVERNANÇA E DESAFIOS DE CONTROLE EM REDES INTERORGANIZACIONAIS	10
2.1 O PARADIGMA DAS REDES NO CONTEXTO DA TEORIA ORGANIZACIONAL.....	10
2.2 GESTÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS: GOVERNANÇA DE REDES E GESTÃO OPERACIONAL DE REDES	13
2.3 TEORIA GERAL DE GOVERNANÇA DE REDES: CONDIÇÕES DE TROCA E MECANISMOS SOCIAIS.....	16
2.4 DESAFIOS DE CONTROLE E COESÃO ESTRUTURAL EM GESTÃO DE REDES	22
2.4.1 O desafio do controle de gestão no Terceiro Setor.....	23
2.4.2 Desafios de Controle em Estruturas Complexas	25
2.4.3 Teoria Organizacional e Abordagens de Controle em Redes.....	27
2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDES COM FINS SOCIAIS: MODELO ANALÍTICO PROPOSTO	32
2.6 SUGESTÕES DE AGENDAS DE PESQUISA EM REDES INTER-ORGANIZACIONAIS	35
2.6.1 Padrões Metodológicos de Análise de Redes de Firms.....	37
3 ANÁLISE DE REDES SOCIAIS EM TEORIA ORGANIZACIONAL	41
3.1 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE ANÁLISE DE REDES EM ESTRUTURAS SOCIAIS COMPLEXAS	41
3.2 METODOLOGIA DE ANÁLISE DE REDES SOCIAIS: CONCEITOS BÁSICOS	47
4 POLÍTICAS PÚBLICAS E REDES NO TERCEIRO SETOR	53
4.1 REDES DE GESTÃO SOCIAL NO BRASIL: UM FENÔMENO EMERGENTE	54
4.2 TERCEIRO SETOR: CONTEXTO E CONCEITOS	58
4.2.1 O Papel Social do Terceiro Setor em Países em Desenvolvimento: Desafios de Gestão e Agenda de Prioridades	62

4.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES.....	65
4.3.1 Responsabilidade Social Empresarial no Brasil.....	67
4.4 COMITÊ DE ENTIDADES NO COMBATE À FOME E PELA VIDA (COEP).....	68
4.4.1 Oficina Social	71
4.4.2 Coep Paraná	72
5 METODOLOGIA.....	76
5.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	76
5.1.1 Perguntas de Pesquisa	76
5.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS VARIÁVEIS OU CATEGORIAS ANALÍTICAS EM ESTUDO	77
5.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) DOS TERMOS CONSIDERADOS IMPORTANTES NO CONTEXTO DA PESQUISA.....	778
5.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	79
5.4.1 Delineamento da Pesquisa	79
5.4.2 Delimitação da Pesquisa: População e Amostra	82
5.4.3 Dados: Tipos, Coleta e Tratamento	83
5.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	85
5.6 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	85
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	90
6.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS: ASPECTOS QUALITATIVOS DO FUNCIONA- MENTO DA REDE.....	90
6.2 DESCRIÇÃO DOS CÁLCULOS PARA MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS: PADRÕES DE INTERAÇÃO ENTRE OS ATORES	96
6.3 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	123
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	127
GLOSSÁRIO	136
REFERÊNCIAS	144
APÊNDICE 1 -QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DA PRIMEIRA FASE DE COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS - PADRÕES DE INTERAÇÃO ENTRE OS ATORES DA REDE.....	150
APÊNDICE 2 -SEGUNDA FASE DE COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS NÍVEIS DE CONTROLE FORMAL ASSOCIADOS ÀS ATIVIDADES DE GESTÃO OPE- RACIONAL DO CONHECIMENTO EM REDES	156
APÊNDICE 3 - CONTEÚDO DO CD-ROM	158
APÊNDICE 4 - INFORMAÇÕES E CONTATO.....	161
APÊNDICE 5 - ATA DA REUNIÃO ORDINÁRIA DO COEP/PR.....	163

LISTA DE FIGURAS

1 - ESQUEMA DE REPRESENTAÇÃO DAS INTERAÇÕES ENTRE AS CONDIÇÕES DE TROCA QUE CONDUZEM AO ANINHAMENTO ESTRUTURAL E AOS MECANISMOS SOCIAIS EM GOVERNANÇA DE REDES.....	18
2 - ORGANIZAÇÃO SOCIAL.....	42
3 - EXEMPLOS DE NÍVEIS DE DADOS INTERCONECTADOS: ATOR (<i>EGO</i>), CONTATO-CHAVE (<i>KEY-CONTACT</i>) E CONTATO-INDIRETO (<i>CONTACT'S CONTACT</i>)	44
4 - MAPEAMENTO DA REDE DE INTERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO..	45
5 - DENSITY OF GRAPHS: COMPLETE AND EMPTY GRAPHS	50
6 - WALKS, TRAILS, AND PATHS IN A GRAPH	51
7 - EXAMPLE OF A VALUED DIRECTED GRAPH.....	52
8 - DINÂMICA DE FUNCIONAMENTO DO COEP NACIONAL	70
9 - SOCIOGRAMA DE RELAÇÕES PARA A ATIVIDADE 1: IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES E GERAÇÃO DE NOVAS IDÉIAS NO COEP PARANÁ - 2000/2003.....	97
10 - SOCIOGRAMA MDS DE RELAÇÕES PARA A ATIVIDADE 1: IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES E GERAÇÃO DE NOVAS IDÉIAS NO COEP PARANÁ - 2000/2003.....	97
11 - SOCIOGRAMA CIRCULAR DE FREQUÊNCIA DE CONTATO PARA A ATIVIDADE 1: IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES E GERAÇÃO DE NOVAS IDÉIAS NO COEP PARANÁ - 2000/2003	104
12 - SOCIOGRAMA DE RELAÇÕES PARA A ATIVIDADE 2: DESENHO E GESTÃO DE PROJETOS (PLANEJAMENTO, ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO) NO COEP PARANÁ - 2000/2003	110
13 - SOCIOGRAMA MDS DE RELAÇÕES PARA A ATIVIDADE 2: DESENHO E GESTÃO DE PROJETOS (PLANEJAMENTO, ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO) NO COEP PARANÁ - 2000/2003	110
14 - SOCIOGRAMA CIRCULAR DE FREQUÊNCIA DE CONTATO PARA A ATIVIDADE 2: DESENHO E GESTÃO DE PROJETOS (PLANEJAMENTO, ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO) NO COEP PARANÁ - 2000/2003	111
15 - SOCIOGRAMA DE RELAÇÕES PARA A ATIVIDADE 3: COORDENAÇÃO DE ATIVIDADES OPERACIONAIS RELACIONADAS AO DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS/ ESTABELECIMENTO E DIVISÃO DE TAREFAS – COEP PARANÁ 2000/2003.....	114
16 - SOCIOGRAMA MDS DE RELAÇÕES PARA A ATIVIDADE 3: COORDENAÇÃO DE ATIVIDADES OPERACIONAIS RELACIONADAS AO	

DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS/ ESTABELECIMENTO E DIVISÃO DE TAREFAS – COEP PARANÁ 2000/2003	115
17 - SOCIOGRAMA CIRCULAR DE FREQUÊNCIA DE CONTATO PARA A ATIVIDADE 3: COORDENAÇÃO DE ATIVIDADES OPERACIONAIS RELACIONADAS AO DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS/ ESTABELECIMENTO E DIVISÃO DE TAREFAS – COEP PARANÁ 2000/2003.....	115
18 - SOCIOGRAMA DE RELAÇÕES PARA A ATIVIDADE 4: COORDENAÇÃO DO FLUXO DE INFORMAÇÃO/RECURSOS INTERNOS E EXTERNOS – COEP PARANÁ 2000/2003	119
19 - SOCIOGRAMA MDS DE RELAÇÕES PARA A ATIVIDADE 4: COORDENAÇÃO DO FLUXO DE INFORMAÇÃO/RECURSOS INTERNOS E EXTERNOS – COEP PARANÁ 2000/2003	119
20 - SOCIOGRAMA CIRCULAR DE FREQUÊNCIA DE CONTATO PARA A ATIVIDADE 4: COORDENAÇÃO DO FLUXO DE INFORMAÇÃO/RECURSOS INTERNOS E EXTERNOS – COEP PARANÁ 2000/2003	120
21 - RESUMO DA MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS PARA A AS ATIVIDADES OPERACIONAIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDES, COEP PARANÁ - 2000/2003.....	126
22 - ANÁLISE COMPARATIVA DA VARIÁVEL RECIPROCIDADE PARA AS ATIVIDADES OPERACIONAIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDES X NÍVEIS DE CONTROLE FORMAL ASSOCIADOS, COEP PARANÁ - 2000/2003.....	127
23 - ANÁLISE COMPARATIVA DA VARIÁVEL PROXIMIDADE (DENSIDADE) NA REALIZAÇÃO ATIVIDADES OPERACIONAIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDES X NÍVEIS DE CONTROLE FORMAL ASSOCIADOS, COEP PARANÁ - 2000/2003.....	128
24 - ANÁLISE COMPARATIVA DA VARIÁVEL PROXIMIDADE (COESÃO) NA REALIZAÇÃO ATIVIDADES OPERACIONAIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDES X NÍVEIS DE CONTROLE FORMAL ASSOCIADOS, COEP PARANÁ - 2000/2003.....	129
25 - ANÁLISE COMPARATIVA DA VARIÁVEL PROXIMIDADE (DISTÂNCIA) NA REALIZAÇÃO ATIVIDADES OPERACIONAIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDES X NÍVEIS DE CONTROLE FORMAL ASSOCIADOS, COEP PARANÁ - 2000/2003.....	130

LISTA DE QUADROS

1 - RESUMO DA CARACTERIZAÇÃO DE REDES DE ORGANIZAÇÕES PARA A INOVAÇÃO: REDES FORMAIS DE BASE COMPETITIVA X REDES INFORMAIS DE BASE COLABORATIVA, 2000	15
2 - APLICAÇÕES DO CONHECIMENTO EM REDES DE ORGANIZAÇÕES	34
3 - APLICAÇÕES DO CONHECIMENTO NAS ATIVIDADES OPERACIONAIS DE GESTÃO DE REDES COM FINS SOCIAIS: MODELO ANALÍTICO PROPOSTO	35
4 - ANÁLISES COM RECORTE ANALÍTICO BASEADO NO CONCEITO DE REDE, UMA SISTEMATIZAÇÃO	39
5 - OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE AÇÃO DO COEP NACIONAL - 2003.....	70
6 - ENTIDADES QUE INTEGRAM O COEP PARANÁ - 2003	74
7 - BASE TEÓRICA DA PESQUISA APLICADA À REDE DE REPRESENTANTES TÉCNICOS DO COEP PARANÁ.....	39
8 - ESTRUTURA OFICIAL X ESTRUTURA OBSERVADA DA REDE INTERORGANIZACIONAL DO COEP PARANÁ – 2000-2003	90
9 - RESUMO DA MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS PARA A ATIVIDADE 1: IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES E GERAÇÃO DE NOVAS IDÉIAS NO COEP PARANÁ - 2000/2003.....	107
10 - RESUMO DA MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS PARA A ATIVIDADE 2: DESENHO E GESTÃO DE PROJETOS (PLANEJAMENTO, ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO) NO COEP PARANÁ - 2000/2003	111
11 - RESUMO DA MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS PARA A ATIVIDADE 3: COORDENAÇÃO DE ATIVIDADES OPERACIONAIS RELACIONADAS AO DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS/ ESTABELECIMENTO E DIVISÃO DE TAREFAS – COEP PARANÁ 2000/2003	116
12 - RESUMO DA MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS PARA A ATIVIDADE 4: COORDENAÇÃO DO FLUXO DE INFORMAÇÃO/RECURSOS INTERNOS E EXTERNOS – COEP PARANÁ 2000/20034	120

RESUMO

Formações interorganizacionais em rede têm chamado a atenção de pesquisadores da área da administração por serem consideradas uma resposta ideal à crescente complexidade ambiental. Na busca de eficiência resultante do compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis, diretos e indiretos, interação, evolutivamente, diferentes lógicas, culturas, interesses, fluxos de informação, níveis de confiança e critérios de avaliação, entre outras variáveis. De modo geral, argumenta-se que modelos de gestão mais tradicionais se mostram inadequados à consecução das tarefas de coordenação e controle em ambientes tão dinâmicos e evolutivos quanto as redes. Recentemente, a incorporação de teorias de gestão de conhecimento na análise de estruturas organizacionais complexas tem incentivado o desenvolvimento de novas abordagens a respeito das peculiaridades na governança de redes entre empresas. Este trabalho apresenta um estudo de caso em uma rede interorganizacional com fins sociais, o Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida - Coep Paraná. Verificou-se – através do mapeamento de atividades operacionais de gestão do conhecimento em redes, realizadas entre 2000-2003 –, implicações dos padrões de interação dos atores sobre os níveis de formalidade dos mecanismos de controle existentes. O estudo, de natureza exploratória, apresenta um diagnóstico parcial das condições de funcionamento desta rede social interorganizacional. A escolha da metodologia de análise de redes sociais possibilitou a avaliação da aplicabilidade de uma ferramenta metodológica formal matemática na descrição de fenômenos sócio-organizacionais complexos. Concluiu-se que a rede formada pelo Coep tem gerado capital social em benefício de seus participantes e beneficiários. Concluiu-se, também, que as parcerias no Terceiro Setor são um fenômeno emergente com importantes implicações em um futuro próximo. Entre os desafios da gestão das estruturas interorganizacionais em rede, conforme demonstra o estudo, está a manutenção de baixos níveis de controle formal em um ambiente com foco na produtividade e na geração de soluções para problemas sociais graves. A formação de gestores profissionais capacitados a desempenhar funções de governança de redes é outro desafio a ser enfrentado nos próximos anos.

Palavras-chaves: redes sociais, governança, terceiro setor, gestão do conhecimento.

ABSTRACT

Interorganizational networks have called the attention of researchers for being considered an ideal response to increasing interorganizational complexity in the search of efficiency and as a result of the share of tangible and untangible, direct and undirected resources. Actual scientific literature argue that, in order to do so, traditional management models are inappropriate to perform coordination and control tasks, specially due to high levels of dynamic evolution found at interorganizational networks. Authors argue that, in this kind of environment, interact different logics, cultures, interests, flow of information, levels of trust and evaluation criteria, between many other variables (AGRANOFF & McGUIRE, 1999). Recently, the incorporation of knowledge management theories in the study of complex organization structures have been motivate the development of new approaches about network management specificities. This research presents a case study applied on an interorganizational network with social purposes, based on recently studies about knowledge network applications (ARCHER, 2003), social network analysis (KREBS, 2002; HANEMANN, 2003) and governance network mechanisms (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997; AGRANOFF e McGUIRE, 1999; VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000). It was possible to verify – through mapping of knowledge network applications – implications of interaction patterns over formality levels of control mechanisms, which compose the basis of its coordination. This exploratory study presents a partial diagnosis of a real social network interorganization functioning. The methodology choice – social network analysis – made it possible to evaluate the applicability of a formal mathematics tool in complex social and/or organizational description. Besides specific case conclusions, it was concluded that this methodology demonstrates huge applicability on interorganizational network studies, considering its formal/operational properties on complex structure analysis.

Key-words: social networks, governance, third sector, knowledge management.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com CASTELLS (1999), funções e processos dominantes na atual era da informação estão cada vez mais organizados em torno de *redes*. De acordo com o autor da trilogia “A era da informação, economia, sociedade e cultura”, somos uma sociedade em que o *poder dos fluxos* é mais importante que os *fluxos do poder*. Neste tipo de estrutura social, a velocidade das transformações facilita processos de inovação e possibilita que empresas e indivíduos atinjam altos níveis de sinergia e flexibilidade.

A formação de redes interorganizacionais, fenômeno global emergente resultante de grandes transformações sociais, políticas e econômicas, tem se apresentado como um desafio para o estudo científico da administração. Embora o termo *rede* possua uma gênese conceitual fundamentalmente multidisciplinar (MARTELETO, 2001), sua crescente importância e aplicação à teoria das organizações – sob diversas abordagens, denominações, categorias, tipologias e nomenclaturas – demanda a realização de estudos teórico-empíricos que esclareçam suas dinâmicas, forças, fraquezas, obstáculos, possibilidades e aplicabilidades (ARCHER, 2003).

No Brasil, a formação de parcerias entre governo, iniciativa privada e sociedade civil, mais recentemente, tem chamado a atenção de pesquisadores da área da administração para o surgimento de um ***novo modelo de gestão social***, voltado para a ***formação de redes*** e para o desenvolvimento de ***projetos inovadores com fins sociais*** (MIGUELETTO, 2001; FLEURY, MIGUELETTO e BLOCH, 2002).

AGRANOFF e MCGUIRE (1999) chamam a atenção para este fenômeno, em suas proporções globais. Os autores salientam que, na medida em que o estado abandona operações burocráticas rumo a modelos de gestão baseados em redes entre organizações públicas, privadas e não-governamentais, é imperativo que se procure compreender o que significa esta *gestão de redes*, quais são os mecanismos mais eficientes para exploração de suas possibilidades e, não menos importante, quando e como as redes podem e devem ser utilizadas.

Teorias recentes sobre o surgimento dos arranjos interorganizacionais reconhecem a importância do conhecimento como recurso fundamental na concretização dos objetivos individuais, organizacionais, intra e interorganizacionais (INNES e BOOHER, 1999 apud AGRANOFF e MCGUIRE, 1999; DYER, 2000 apud CARDOSO, ALVAREZ e CAULIRRAUX, 2002; SEELY BROWN e DUGUID, 1998, DYER e NOBEOKA, 2000, KHALIFA, LAM et al, 2001 apud ARCHER, 2003; TEIXEIRA e GUERRA, 2003). De modo geral, a formação de redes, em diversos níveis e aplicações, tem sido considerada como um mecanismo de flexibilização das relações entre as pessoas, capaz de potencializar o compartilhamento de informação entre organizações e indivíduos e de contribuir para a geração de conhecimento e inovação tecnológica.

Neste trabalho, apresenta-se um estudo de caso em uma rede interorganizacional com fins sociais, tendo como base estudos recentes sobre **aplicações do conhecimento em redes** (ARCHER, 2003), **análise de redes sociais** (KREBS, 2002; HANEMANN, 2003) e **mecanismos de governança de redes** (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997; AGRANOFF e MCGUIRE, 1999; VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000). Verificou-se – através do mapeamento de atividades operacionais de gestão so conhecimento em redes –, implicações dos padrões de interação dos atores sobre os níveis de formalidade dos mecanismos de controle que compõem a base de sua coordenação (WOOLTHUIS, HILLEBRAND e NOOTEBOOM, 2003).

O estudo, de natureza exploratória, apresenta um diagnóstico parcial das condições reais de funcionamento de uma rede social interorganizacional. A escolha da metodologia de análise de redes sociais possibilitou a avaliação da aplicabilidade desta ferramenta metodológica matemático-descritiva no estudo de fenômenos sócio-organizacionais complexos. Concluiu-se que a metodologia demonstra grande aplicabilidade no estudo de redes sociais interorganizacionais, consideradas suas propriedades formais/operacionais na análise de estruturas complexas.

Operacionalmente, portanto, este trabalho apresenta: (1) aplicação de uma metodologia de análise de redes sociais para (2) identificação e mapeamento de padrões de interação social, e (3) análise qualitativa das relações entre padrões de interação social e mecanismos de controle formal empregados na gestão de uma rede interorganizacional de empresas públicas e privadas com fins sociais. As atividades de gestão operacional de redes foram consideradas sob o ponto de vista das aplicações do conhecimento em redes. A escolha do estudo de caso – o Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida - Paraná (Coep Paraná) – baseou-se:

- a) na adequação aos temas gerais da pesquisa, considerada a estrutura organizacional e o modelo inovador de gestão social apresentado pela rede nacional do Coep e;
- b) no impacto social do modelo de gestão interorganizacional implantado pelo Comitê. O trabalho desenvolvido pelo Coep tem dado origem a projetos sociais inovadores e tem servido de modelo para outros movimentos sociais (MIGUELETTO, 2001; FLEURY, MIGUELETTO e BLOCH, 2002).

Justifica-se a escolha do tema de pesquisa, além dos critérios já expostos, face à originalidade da abordagem e à oportunidade de aplicação de conceitos multidisciplinares em uma área de interesse emergente no campo da administração. Optou-se por um recorte restrito, em função da amplitude do tema, e por tratar-se de uma aplicação metodológica inovadora. Entre outros resultados, demonstra-se, neste trabalho, que as possibilidades gráficas dos softwares de análise de redes oferecem novas perspectivas para análise e representação de dados complexos.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Tradicionalmente, modelos de gestão em teoria administrativa consideram a análise das estruturas informais como um desdobramento da estrutura formal burocrática, e dela dependentes. Mais recentemente, novos modelos de administração – *participativa, empreendedora, holística, virtual* – têm considerado, cada qual dando ênfase a determinado aspecto da realidade, à complexidade das interações e relacionamentos internos e externos caracterizadores do ambiente geral no qual estão inseridas as organizações (PEREIRA e SANTOS, 2001). Neste contexto, a formação de redes interorganizacionais com fins sociais no Brasil tem incentivado o interesse no estudo de configurações intra e interorganizacionais com características de gestão inovadoras (MIGUELETTTO, 2001; FLEURY, MIGUELETTTO e BLOCH, 2002).

Explicações recentes para o fenômeno das redes, no contexto da teoria administrativa, encontram-se fundamentadas em conceitos de Gestão do Conhecimento e processos destes decorrentes (ARCHER, 2003; CÂNDIDO e ABREU, 2000). O crescimento da importância do conhecimento nos processos de trabalho e, principalmente, na geração de inovações, tem contribuído para que atividades de governança de redes sejam consideradas genericamente como mecanismos estratégicos de aprendizagem e gestão do conhecimento (SENGE apud JONES, 2001).

Considerando-se, portanto:

- a) paralelos traçados entre aplicações de conhecimento e atividades de gestão operacional em redes interorganizacionais;
- b) pressuposições teóricas relacionando variação nos níveis de formalidade de controle a variações nos padrões de interação entre atores em redes, propõem-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais são as relações entre padrões de interação dos atores de uma rede interorganizacional com fins sociais e níveis de controle formal associados à realização de um conjunto de atividades operacionais de gestão do conhecimento em redes?

1.2 DEFINIÇÃO DO OBJETIVO GERAL

Este trabalho deseja contribuir, de forma prática, para uma avaliação dos *níveis de controle formal* associados às atividades operacionais de gestão de redes, sob o ponto de vista das *aplicações do conhecimento*, em uma rede interorganizacional de empresas públicas e privadas com fins sociais. Para tanto, propõe-se como objetivo geral da pesquisa:

Analisar as relações entre padrões de interação dos atores de uma rede interorganizacional com fins sociais e os níveis de controle formal associados à realização de um conjunto de atividades operacionais de gestão do conhecimento em redes.

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos configuram-se a partir do desdobramento operacional do objetivo geral da pesquisa, e contribuem para composição da análise do fenômeno estudado. São objetivos específicos desta pesquisa:

- Mapear as conexões relacionais entre os atores da rede (nós), considerada a realização de um conjunto limitado de atividades operacionais de gestão do conhecimento em redes;
- Realizar cálculos de mensuração necessários para determinação de graus de frequência, reciprocidade e proximidade (padrões de interação) da rede;
- Produzir os mapas (sociomatrizes) e gráficos (sociogramas) com base nos cálculos de mensuração;

- Verificar, qualitativamente, níveis de controle formal associados à realização do conjunto de atividades operacionais de gestão do conhecimento em redes, categorizando-os em diferentes níveis;
- Estabelecer relações qualitativas entre padrões de interação e níveis de controle formal, à luz dos conceitos propostos no referencial teórico desta pesquisa;
- Analisar qualitativamente os resultados obtidos, considerando as relações entre as variáveis estudadas e a literatura (base teórica) utilizada.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Considerando-se que redes interorganizacionais são mecanismos importantes no acesso a recursos, aumento da capacidade tecnológica e absorção de *know-how*, compreender mecanismos de gerenciamento de atividades estratégicas e operacionais em estruturas complexas é um importante passo em direção a uma compreensão mais ampla de suas implicações teóricas e práticas (VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000).

Segundo NOHRIA e ECLLES (1992 apud CÂNDIDO e ABREU, 2000), a análise das organizações sob a perspectiva das redes segue rumo a uma maturidade conceitual e analítica. Cada vez mais, buscam-se explicações das vantagens decorrentes da formação de redes interorganizacionais a partir da compreensão das relações entre os atores. A maior parte dos modelos de gestão de redes interorganizacionais propostos na literatura atual (*Interfirm Network Management*, POWELL, 1990 apud CABRAL, 1999) pressupõem que a interação entre os nós é um dos principais fatores responsáveis pela geração de inovações. Estes modelos de gestão ressaltam as vantagens da gestão do conhecimento e das organizações em aprendizagem como resposta ao aumento da complexidade ambiental (KOGUT, 2000 apud ARCHER, 2003). Entretanto, a literatura reconhece a falta de evidências

empíricas no que se refere às formações interorganizacionais em rede, que suportem tais afirmações.

A análise de redes enquanto abordagem metodológica justifica-se, também, na vantagem da utilização de um método formal na representação dos dados (HANEMMAN, 2003). Matrizes e gráficos gerados com auxílio de instrumentos computacionais possuem a importante propriedade de representar uma quantidade razoável de dados e informações de forma rápida e de fácil visualização. Além disso, formas de representação gráfica contribuem para um tipo de análise mais profunda e sistemática, possibilitando a visualização de relações que, de outra forma, não teriam sido notadas.

Considera-se, portanto, que os fluxos de conhecimento interorganizacional oferecem peculiar dificuldade de identificação e mensuração com base nos instrumentos metodológicos atualmente disponíveis. Uma abordagem baseada em análise de redes sociais oferece uma alternativa adequada para compreensão de fenômenos complexos. A aplicação desta metodologia, instrumento de origem multidisciplinar com importantes aplicações em várias áreas do conhecimento, pode contribuir para uma ampliação do horizonte de compreensão da base interacional subjacente ao conceito de rede. Entre outras possibilidades, é um instrumento que permite mensurar *tamanho*, *densidade* e *grau de conexão* entre os atores da rede.

Justifica-se a escolha do tema de pesquisa, principalmente, na crescente formação de arranjos interorganizacionais com fins sociais, fenômeno econômico-social decorrente da emergência global do chamado Terceiro Setor. De acordo com COELHO (2000, p.28), o tema Terceiro Setor “pode e deve inspirar muitos outros estudos, tendo em vista, não apenas a sua diversidade, mas também o seu papel social, que, pelo menos no Brasil, começa a ser reconhecido”.

Cresce, no Brasil, o incentivo à participação da sociedade civil nas questões nacionais, sob o argumento de que as complexidades regionais das questões sociais brasileiras demandam um tipo de ação integrada na sociedade, capaz de

mobilizar diferentes competências na criação de soluções inovadoras adaptadas às diferentes realidades locais. O crescimento de movimentos associativos tem gerado a necessidade prática de enfrentar os desafios de gestão no Terceiro Setor, em especial na formação de *redes solidárias* em torno de questões centrais tais como: o enfrentamento da fome e da miséria ou a superação dos graves níveis de subdesenvolvimento regionais (MACHADO e MACHADO, 2002).

Diante desse quadro, parece óbvia a necessidade de investigações empíricas que propiciem maiores informações sobre as dificuldades e desafios enfrentados pelas entidades sem fins lucrativos, bem como dos fatores que contribuem para o sucesso de suas atividades. Afinal, como bem salienta Andion (1998), apesar da emergência dessa nova economia formada por uma intensa variedade de organizações que atuam visando a promoção social, ainda existe pouca preocupação, por parte das teorias econômicas e administrativas, em pesquisar e descrever as características organizacionais dessas instituições (TEIXEIRA, 2003, p.3).

Na, ainda, escassa literatura específica sobre os desafios de gestão de redes no Terceiro Setor, as vantagens deste tipo de arranjo interorganizacional estão fortemente embasadas na possibilidade de participação e gestão democrática das questões sócio-econômicas que atingem, principalmente, os países em desenvolvimento (TORFING, 2003). A aplicação da metodologia de análise de redes sociais permite um aprofundamento analítico, da questão através da identificação de níveis de participação dos diferentes grupos de interesse ou do mapeamento das principais influências nos processos decisórios que envolvem recursos públicos e interesses sociais.

Neste sentido, ressalte-se que a maior parte dos modelos de gestão da informação e da inovação apresentados em teoria organizacional estão relacionados a estratégias de aumento de lucros e competitividade (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997). A literatura, em geral, reconhece que são insuficientes os elementos empiricamente testados para descrição e proposição de modelos de gestão nas organizações com objetivos sociais e não-lucrativos (ou pelo menos não diretamente lucrativos, como no caso de empresas privadas que atuam na área de cidadania empresarial com objetivos de marketing). Os modelos utilizados atualmente se

constituem, na maior parte, de modelos adaptados da lógica empresarial com fins lucrativos.

Pesquisas com foco em organizações não lucrativas podem contribuir para um melhor entendimento de aspectos ainda pouco compreendidos a respeito de mecanismos de interação interorganizacional em rede, tais como: controle, motivação e gestão de recursos humanos não remunerados, papel da liderança na gestão de grupos em contextos com alto grau de participação individual, impacto do trabalho voluntário, entre outros.

Finalmente, justifica-se esta pesquisa na escassez de estudos em redes interorganizacionais com fins sociais, onde predomina um tipo de racionalidade não-instrumental. Grande parte das explicações do fenômeno das redes, no contexto da teoria administrativa, se encontra baseada nos conceitos de Gestão de Conhecimento e nos processos destes decorrentes (ARCHER, 2003), aplicados em contextos organizacionais e interorganizacionais competitivos. Entretanto, são raras as pesquisas dos processos de gestão da informação e do conhecimento em ambientes colaborativos, onde não predomina a lógica da concorrência (no sentido tradicional, de mercado) e onde recursos e habilidades requeridas para o desenvolvimento de projetos inovadores se encontram mais fortemente condicionados às demandas da sociedade enquanto sistema político, econômico e social, do que às competências individuais ou coletivas das organizações envolvidas.

2 MECANISMOS DE GOVERNANÇA E DESAFIOS DE CONTROLE EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

2.1 O PARADIGMA DAS REDES NO CONTEXTO DA TEORIA ORGANIZACIONAL

Em suma, a nova lógica das redes implica em mudanças no paradigma das teorias organizacionais. E essas mudanças incidem, de forma inexorável, na estrutura de dominação da administração clássica, que encontra na hierarquia um instrumento de poder e controle (MIGUELETTO, 2001, p.47).

Considerando-se as organizações como parte de um ecossistema complexo, surge na teoria administrativa a visão da interdependência ambiental no contexto da *ecologia total* (MORGAN, 1996). O conceito de evolução corresponde, portanto, ao desenvolvimento, no decorrer do tempo, de um padrão de relações que abrange os organismos e seus ambientes, com base em criação mútua (cada um produz o outro) e onde a colaboração, principalmente através de mecanismos de conexão interorganizacionais – formais e informais –, é muitas vezes tão comum quanto a competição.

Pesquisas recentes em biologia aplicada a sistemas sociais revelam que o número de conexões entre os elementos é capaz de afetar a agilidade do sistema, e “indicam que os sistemas adaptativos complexos são mais eficazes quando a inteligência é descentralizada. Em geral, essas leis são coerentes com a noção de que as corporações multi-empresariais são ecossistemas em co-evolução” (EISENHARDT e GALUNIC, 2001, p. 108). Gerentes de empresas em co-evolução não tentam exercer controle, nem planejam a evolução. Seu trabalho consiste em administrar a tensão entre um número menor e mais ágil de conexões ou um número maior de conexões mais eficientes. Eles permitem a coexistência de colaboração e competição para, finalmente, descobrir as conexões de grande alavancagem e descartar aquelas que não interessam, mantendo o foco de origem do processo de

decisão nas unidades de negócios, onde a visão estratégica encontra suporte operacional adequado (EISENHARDT e GALUNIC, 2001).

Eric Trist, líder de um grupo de cientistas sociais, desenvolveu a nova visão da ecologia organizacional baseada no futuro compartilhado. Segundo seu estudo, a influência das organizações no ambiente pode torná-lo mais *controlável* através de colaboração e redes informais de aprendizagem (MORGAN, 1996).

Segundo CÂNDIDO e ABREU (2000), as organizações passaram a ser vistas como *redes* a partir dos conceitos de seleção natural, população-ecologia, Teoria dos Sistemas e Teoria da Contingência. Os exemplos mais comuns de redes organizacionais encontrados na literatura administrativa são a indústria cinematográfica, os clusters têxteis italianos, a indústria automotiva japonesa e a indústria de semicondutores (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997).

Embora, rigorosamente, toda e qualquer organização esteja envolvida em algum tipo de rede (HÄKASSON, 1987, 1989, GRANOVETTER, 1985, GULATI, 1999 apud VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000), existem aspectos estruturais e gerenciais peculiares às formações interorganizacionais. Ressalte-se, neste contexto, que a própria noção de *rede* não é recente, encontrando referências nas ciências sociais desde o início do século XX:

Tendo saído do domínio de uns poucos sociólogos com inclinações matemáticas na década de 1950 para o *status de mainstream* na década de 1990, o paradigma das redes cresceu de importância no campo da teoria organizacional (Nohria, 1992:1-2). Mudando o foco de atenção até então centrado na estrutura e políticas formais para os padrões de relacionamentos sociais de modo a incluir até mesmo os laços informais, ele confere aos conceitos de reputação e reciprocidade um novo papel no cenário organizacional (Ferlie e Pettigrew, 1996:S82). Ética e confiança mútua tornam-se ativos (CABRAL, 1999, p.132).

A análise de redes interorganizacionais, enquanto disciplina acadêmica, caminha para o amadurecimento (NOHRIA, 1992 apud CABRAL, 1999). Entretanto, até o surgimento do paradigma de redes e das teorias por ele inspiradas, as teorias dos custos transacionais e da visão da empresa baseada em recursos (*resource-based*

view of the firm) constituíram, até então, as duas correntes mais freqüentemente utilizadas para explicar os arranjos cooperativos como forma de funcionamento organizacional (CABRAL, 1999). De acordo com a perspectiva da empresa baseada em recursos, as organizações são agrupamentos de recursos tangíveis e intangíveis que, adequadamente combinados, constituem-se em vantagens competitivas, pontos fortes ou ativos. Na teoria dos cursos transacionais, alianças entre organizações justificam-se quando os contratos de mercado não são possíveis, ou em situações específicas em que os custos de transação não são tão altos a ponto de demandarem organização interna (HENNART, 1998 e 1991, PISANO e TEECE, 1989, WILLIAMSON, 1991 apud CABRAL 1999).

HART (1995 apud HARTIGAN & MARTIN, 2003) esclarece o conceito de contrato incompleto, dentro da teoria da governança corporativa, como aquele em que não se encontram especificamente completas, no contrato, as ações previstas de cada uma das partes em cada uma das circunstâncias possíveis. De acordo com a teoria econômica tradicional, transações de mercado mais eficientes pressupõem contratos completos. Entretanto, os custos da criação de contratos completos podem tornar-se proibitivos, sob determinadas circunstâncias, fazendo com que estruturas de governança corporativa sejam preferíveis. Este tipo de estrutura de gestão se encontra fortemente baseado em confiança mútua entre as partes. Desenvolvimento de confiança, por sua vez, é um processo lento e incremental, construído com base na reputação e na experiência. Uma vez adquirida, a confiança precisa ser reafirmada periodicamente, através de um esforço constante de manutenção de ambas as partes.

WEINER (1990 apud AGRANOFF e McGUIRE, 1999) projeta, para o futuro, uma divisão entre teoria administrativa organizacional e teoria administrativa transorganizacional em dois ramos de estudo, ao mesmo tempo paralelos e sobrepostos, da teoria administrativa geral.

2.2 GESTÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS: GOVERNANÇA DE REDES E GESTÃO OPERACIONAL DE REDES

Face ao caráter emergente das investigações em teoria organizacional sobre o tema das *redes*, alguns termos e conceitos têm constituído uma nomenclatura própria para descrição dos diversos aspectos que o caracterizam. Modelos de gestão de redes, por exemplo, têm sido chamados genericamente de *mecanismos de governança de redes*. Conceitos-chave freqüentemente encontrados nas explicações teóricas sobre a natureza e o funcionamento das redes interorganizacionais estão relacionados a questões de colaboração, cooperação, confiança, aninhamento estrutural, atores, nós, elos, mecanismos sociais de controle, reputação, interdependência, horizontalização, redes sociais, relacionamentos, entre outros.

Modelos de governança de redes são assim denominados em função da peculiaridade no alinhamento do modelo de gestão com a estratégia organizacional, neste caso, coletiva, participativa e negocial (ALVAREZ, MECENA e PROENÇA, 2002). O termo *governança* foi emprestado da teoria dos custos transacionais (WILLIAMSON, 1985 apud CABRAL, 1999) e indica a estrutura necessária para o gerenciamento de alianças entre organizações.

Van Aken e Weggeman, estudiosos de modernas teorias de redes, definem uma rede de organizações como “um sistema de organizações autônomas legalmente equivalentes conectadas por relações empresariais pré-determinadas e persistentes” (VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000, p.140). Algumas características próprias da estrutura são apresentadas pelos autores:

- a) uma quebra entre as conexões não destrói as estruturas individuais dos componentes das redes;
- b) há uma certa divisão de trabalho – implícita ou explícita – entre os componentes da rede (TORELLI, 1986 apud VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000);

- c) geralmente a formação de redes é o fundamento para a formação de outras redes, pois, em grande parte, os relacionamentos existem com base em critérios de confiança e obrigações morais;
- d) as atividades interpessoais e interorganizacionais colaborativas geralmente extrapolam os objetivos básicos da rede (RING e VAN de VEM, 1994 apud VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000);
- e) em uma mesma rede, podem variar os níveis de formalização e informalização com o passar do tempo, bem como podem co-existir diferentes subredes sob uma mesma estrutura, com diferentes níveis de formalização. O grau de formalização das redes é função, em geral, da importância de mensuração dos resultados e do grau de dificuldade de acesso aos recursos disponibilizados pelos parceiros.

De acordo com VAN AKEN e WEGGEMAN (2000), os problemas mais comuns em redes de organizações estão relacionados a conflitos de interesses, distribuição de poder e lealdade. Por produtividade da rede entende-se a eficácia na realização de objetivos em comum, em combinação com a eficiência na utilização dos recursos. Vantagens de redes informais em processos de inovação decorrem, por sua vez, de alguns fatores fundamentais: possibilidade de compartilhamento de risco, aumento dos recursos disponíveis e compartilhamento de custos; e disponibilidade de uma maior diversidade de informações, conhecimentos, competências e pontos de vista.

Com relação aos desafios da gestão das redes informais, os autores alertam para a dificuldade em alcançar o equilíbrio entre pouco gerenciamento e pouca produtividade *versus* muito gerenciamento e destruição do caráter informal, que possibilita a operação interorganizacional em forma colaboração. Propõem, para superação deste conflito, um tipo de sistema gerencial misto, intermediário, combinando aspectos formais e informais na coordenação das relações, caracterizando um modelo muito próximo ao que se tem observado na gestão de

arranjos interorganizacionais colaborativos com fins sociais (VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000).

O quadro 1, a seguir, apresenta um resumo da caracterização das redes para a inovação, de acordo com o quadro teórico apresentado pelos autores:

QUADRO 1 - RESUMO DA CARACTERIZAÇÃO DE REDES DE ORGANIZAÇÕES PARA A INOVAÇÃO: REDES FORMAIS DE BASE COMPETITIVA X REDES INFORMAIS DE BASE COLABORATIVA, 2000

REDES FORMAIS DE BASE COMPETITIVA	REDES INFORMAIS DE BASE COLABORATIVA
Exemplo: Consórcios de P&D, <i>Joint Ventures</i> , Alianças	Exemplo: Comunidades de Prática
Unidade Básica de Composição: Organização	Unidade Básica de Composição: Indivíduo
Unidade de Análise: Redes de relações Interorganizacionais	Unidade de Análise: Redes de relações Sociais
Ênfase nos processos produtivos; busca de vantagem competitiva; forte orientação para a produtividade e mensuração de resultados	Ênfase nos processos de aprendizagem, baixa orientação à produtividade e para a mensuração de resultados
Sistemas de troca transacionais; compra e venda, licenciamentos	Sistemas de troca relacionais; informação e conhecimento
Alto grau de interdependência	Baixo grau de interdependência
Funções/atividades relacionadas a todo o processo de desenvolvimento das inovações	Maior contribuição na geração de idéias para futuros projetos de inovação (fase inicial de desenvolvimento; geração de idéias)
Valores baseados em concorrência, lucratividade	Valores baseados em reputação, expertise, acessibilidade
Arranjos deliberados; surgem de acordos formais, contratuais	Arranjos informais; emergentes; surgem das trocas frequentes entre as organizações ou das relações interpessoais
O número de parceiros geralmente é baixo e fixo	O número de parceiros geralmente é alto e dinâmico
Principais desafios de gestão: administração de recursos; alinhamento estratégico dos interesses das partes; equilíbrio das relações de propriedade e poder	Principais desafios de gestão: equilibrar níveis baixos de controle com condições mínimas de aproveitamento do potencial produtivo e subsistência das relações

FONTE: VAN AKEN E WEGGEMAN (2000)

Discutindo fatores que influenciam a produtividade na geração de produtos e processos inovadores, no contexto das redes informais colaborativas de aprendizagem, os autores propõem uma combinação da teoria organizacional de redes com a teoria de gestão do conhecimento e analisam algumas das principais dificuldades de coordenação encontradas em tais estruturas.

Inicialmente, ampliam o conceito de **gestão de redes**, desmembrando-o em aspectos estratégicos e operacionais. As atividades estratégicas são chamadas genericamente de **governança de redes**, sendo aquelas diretamente relacionadas à

propriedade de recursos e à distribuição de poder (funcionamento da rede, seleção dos participantes e regras de permanência, definição do papel dos participantes, definição dos mecanismos de controle e objetivos de performance). O outro nível, **gestão operacional de redes**, está relacionado à coordenação das atividades entre os parceiros da rede (coordenação de atividades operacionais, desenvolvimento de projetos, gestão da lealdade, resolução de conflitos de interesses e de poder) (VAN AKEN et al, 1998 apud VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000).

O argumento de AGRANOFF e McGUIRE (1999) reforça esta categorização das atividades de gestão de redes. Os autores descrevem a gestão das alianças entre os setores público e privado como uma aliança interorganizacional colaborativa, resultado da combinação entre estratégia, implementação operacional e acesso aos recursos.

2.3 TEORIA GERAL DE GOVERNANÇA DE REDES: CONDIÇÕES DE TROCA E MECANISMOS SOCIAIS

Governança de redes é um tipo de coordenação inter-firmas caracterizado predominantemente por mecanismos sociais informais, cuja aplicação tem aumentado consideravelmente em sistemas produtivos complexos, ambientes caracterizados por incerteza e/ou alta competitividade. Com base neste conceito, JONES, HESTERLY e BORGATTI (1997) propõem uma *Teoria Geral de Governança de Redes* na qual buscam integrar o *contexto social* aos mecanismos de custos das trocas econômicas, como forma de explicar a emergência dos arranjos organizacionais aninhados. De acordo com o quadro teórico proposto, mecanismos sociais que envolvem cooperação e coordenação são possíveis e prováveis em relações de troca que envolvem produção customizada de soluções.

Network Governance involves a select, persistent and structured set of autonomous firms (as well as non-profit agencies) engaged in creating products or services based on implicit and open-ended contracts to adapt to environmental contingencies and to coordinate and safeguard exchanges. These contracts are socially, not legally, binding (JONES et alli, 1997, p.914)

A ampliação dos conceitos que deram origem à Teoria Geral de Governança de Redes acontece em três níveis:

- 1) de acordo com os autores, existem formas específicas de incerteza e customização que dão origem a formas organizacionais em rede;
- 2) incorpora-se a variável *complexidade da tarefa* (POWELL, 1990; POWELL, KOGUT e SMITH-DOERR, 1996 apud JONES et alli, 1997) e;
- 3) demonstra-se de que forma a noção de frequência de Williamson vincula-se à teoria de redes sociais.

Segue um resumo esquemático da teoria proposta, principais componentes e implicações teóricas.

Teoria Geral de Governança de Redes:

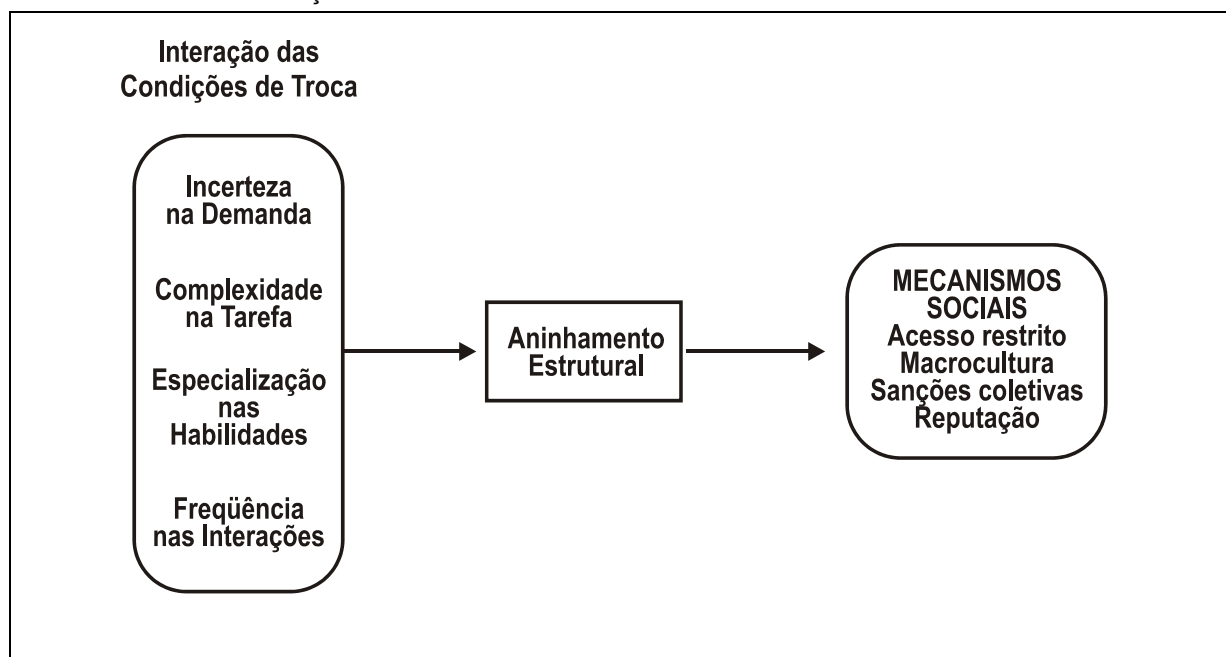
Efeitos das Interações nas Condições de Troca

O quadro geral de governança de redes proposto por JONES, HESTERLY e BORGATTI, (1997) procura explicar a relação entre o contexto de interações que dá origem às redes e aos mecanismos sociais que a sustentam. Em outras palavras, a teoria procura ampliar as explicações focadas unicamente nos fatores de *surgimento* das redes, incorporando os fatores de *persistência*, ou sobrevivência, das mesmas.

De acordo com os autores, as condições específicas em que as redes surgem como estruturas alternativas vantajosas sobre outras formas organizacionais são, basicamente, a necessidade de alta adaptabilidade (flexibilidade) em função das variações na demanda, e a necessidade de alto nível de *coordenação* devido à diversidade de especializações requeridas na execução das tarefas complexas. Além destes fatores, destaca-se o alto nível de *salvaguarda* necessário, em geral, devido à diversidade de interesses envolvidos.

A teoria é resultado de uma combinação da Teoria de Análise dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1994 apud JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997) com a Teoria de Redes Sociais (GRANOVETTER, 1985 apud JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997), e pode ser esquematizada conforme a figura 1, a seguir:

FIGURA 1 - ESQUEMA DE REPRESENTAÇÃO DAS INTERAÇÕES ENTRE AS CONDIÇÕES DE TROCA QUE CONDUZEM AO ANINHAMENTO ESTRUTURAL E AOS MECANISMOS SOCIAIS EM GOVERNANÇA DE REDES



FONTE: JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997, p.918.

Conforme o esquema proposto, o entrelaçamento entre as condições de troca e os mecanismos sociais de coordenação de redes acontece através de um equilíbrio na densidade das inter-relações entre os nós, o chamado ***aninhamento estrutural*** (*structural embeddedness*). Este aninhamento será tão maior, ou mais profundo, quanto maiores forem as dimensões das variáveis consideradas nas interações das condições de troca.

Aninhamento estrutural refere-se, portanto, à extensão mútua entre as diversas conexões diádicas que as organizações possuem entre si e com (os mesmos) terceiros ao mesmo tempo (GRANOVETTER, 1992 apud JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997). É função da quantidade de parceiros, da prospecção de relacionamentos futuros e do grau de comunicação dos parceiros. Aninhamento estrutural é um veículo de coordenação e controle pois, a partir dos mecanismos sociais (acesso restrito, macroculura, sanções coletivas e reputação), permite a difusão de normas e valores que, por sua vez, permitem a coordenação entre as unidades autônomas;

além disso, permite que os parceiros utilizem contratos abertos e customizados, especialmente em situações de incerteza na demanda.

A profundidade do aninhamento estrutural define o grau de atuação dos mecanismos sociais em termos de adaptação, coordenação e proteção das trocas entre os parceiros. Com relação às vantagens do aninhamento estrutural, é possível observar que alianças de organizações em rede permitem que os parceiros acumulem oportunidades potenciais e sinergias (GULATI, 1995 apud JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997). Informação e reputação fluem através do sistema, permitindo que os atores ajam e reajam com rapidez, flexibilidade e eficiência.

Entretanto, as vantagens do aninhamento estrutural podem camuflar armadilhas e dificuldades. Muito aninhamento, por exemplo, pode criar uma série de problemas gerenciais (UZZI, 1996b apud JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997). Neste caso, um excesso de elos fortes poderia causar isolamento e dificuldade de comunicação (fluxo de nova informação) com o resto da indústria; atingir um equilíbrio entre elos fortes e fracos é o ideal, e os autores alertam para o fator *tamanho da rede* como determinante no alcance deste equilíbrio.

Em análise de redes sociais, existem mecanismos adequados para mensuração do nível de aninhamento estrutural, através da determinação dos graus de conectividade (coesão) entre os nós da rede, permitindo identificar estruturas muito coesas (que prejudicam o fluxo de novas informações), muito esparsas (que prejudicam o estabelecimento de confiança e conhecimento entre as partes) ou equilibradas (que possuem um nível ótimo¹ de aninhamento entre elos fortes e fracos).

¹A definição conceitual dos níveis “ótimos” de aninhamento estrutural encontra em Coleman e Burt os dois pólos teóricos opostos. Coleman defende a coesão dos elos como indicativo de sucesso, enquanto Burt defende a expansão da rede de forma esparsa como forma de evitar a redundância no acesso e circulação das informações. É um debate semelhante ao debate dos elos fortes e fracos (*strong ties x weak ties* - GRANOVETTER, 1973 apud MARIOTTI & DELBRIDGE, 2001), a respeito das vantagens dos laços fortes no estabelecimento de altos níveis de confiança e de facilidade de transmissão do conhecimento tácito e complexo entre os parceiros. Por outro lado, os laços fracos conduziriam, de acordo com esta teoria, a uma maior tendência a obter acesso a novas informações, maior flexibilidade e adaptabilidade.

Desafios de Governança em Rede

De acordo com JONES, HESTERLY e BORGATTI (1997), as definições de *governança de redes* encontradas na literatura baseiam-se em dois conceitos-chave:

- 1) nos padrões de interação de troca e de relacionamentos e;
- 2) no fluxo de recursos entre as unidades independentes.

A partir desta constatação, a Teoria Geral de Governança de Redes propõe que a gestão deste tipo de estrutura organizacional seja compreendida como uma forma de coordenação caracterizada por sistemas sociais informais, e que surge como resposta a situações específicas que demandam *incerteza na demanda, complexidade de tarefas, ativos humanos específicos e freqüência nas interações entre os atores*.

Customized exchanges with high levels of human asset specificity requires an organizational form that enhances cooperation, proximity, and repeated exchanges to effectively transfer tacit knowledge among parties. [...] Proximity facilitates transferring tacit knowledge through "information rich" mediums such as face-to-face communication (LENGEL e DAFT, 1988; NOHRIA e ECCLES, 1992). [...] Repeated exchanges allows tacit knowledge, which cannot be assimilated in short-term interactions, to be assimilated over time... (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997, p.920)

De acordo com a Teoria Geral de Governança de Redes, a complexidade das tarefas (função da quantidade e diversidade de *inputs* especializados) cria um comportamento de interdependência e aumenta a necessidade de coordenação. Nestas condições, a coordenação das atividades em grupo através do mútuo ajuste (fluxo horizontal de informação e reuniões de grupo) pode contribuir para um aumento da velocidade do compartilhamento de informação e para redução do tempo de execução de tarefas complexas. As trocas freqüentes não apenas justificam como permitem os arranjos em rede como forma alternativa de governança. Conclui-

se, também, que a frequência das trocas diádicas entre os parceiros cria um ambiente de aprendizagem, onde predomina a transferência de conhecimento tácito (*learning-by-doing*), noção central para o conceito de aninhamento.

O contato constante entre-fronteiras também é essencial para a manutenção de um nível mínimo de respeito entre as partes, evitando que eventuais parceiros oportunistas procurem tirar vantagem de alguma situação em particular.

Uma das condições de troca consideradas no modelo, a *frequência nas interações*, é essencial para a definição de governança pois permite que se desenvolvam **padrões de interação nas trocas e relacionamentos**, um dos conceitos essenciais na explicação dos fatores de emergência de redes. De acordo com os autores, interações repetidas ao longo do tempo criam interdependências, aumentam níveis informais recíprocos de comunicação e colaboração, facilitam a transferência de conhecimento tácito, elevam os níveis de confiança e, conseqüentemente, permitem que os mecanismos sociais de coordenação e controle sejam mais flexíveis (e menos formais).

O conceito de **padrão de interações**, no contexto desta pesquisa, e para efeito de mensuração, está baseado na teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1991 apud JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997) e compreende as variáveis: **frequência** (contatos repetidos através do tempo), **reciprocidade** (bilateralidade dos elos) e **proximidade** (distância e abrangência de alcance entre os nós).

As variáveis, escolhidas com base na Teoria Geral de Governança de Redes proposta em JONES, HESTERLY e BORGATTI (1997), possuem configuração similar aos primeiros estudos sobre redes sociais realizados pelos antropologistas de Manchester, um dos grupos de pesquisa mais conceituados na área. De acordo com Clyde Mitchell, um de seus principais representantes, relações interpessoais em redes sociais envolvem *reciprocidade, intensidade e durabilidade* (SCOTT, 1992).

2.4 DESAFIOS DE CONTROLE E COESÃO ESTRUTURAL EM GESTÃO DE REDES

De acordo com AMAT e GOMES (1995, p.1), “a competitividade e complexidade do mundo atual não concebe mais as abordagens tayloristas ou o uso exclusivo de medidas quantitativas no desenho dos sistemas de controle de gestão”. Em revisão de literatura sobre o tema Controle de Gestão, os autores mencionam a importância histórica da administração científica de Taylor e Fayol, passando pelo controle burocrático de Max Weber e os movimentos humanistas, surgidos a partir dos anos 30. Foi a partir dos estudos de Elton Mayo e sua equipe da Universidade de Harvard que outras motivações, além das vantagens unicamente materiais, passaram a ser consideradas como determinantes do comportamento humano no ambiente organizacional. O surgimento da chamada sociologia industrial, na década de 60, é resultado destes primeiros esforços de compreensão da natureza social do trabalho.

Desde os primeiros estudos científicos sobre *controle* em sistemas gerenciais, muitas outras abordagens surgiram, considerando-o como sinônimo de: responsabilidade, uniformização, comparação, instrução, guia, direção, regulação, avaliação, planejamento, orçamento, contabilidade, autoridade, coordenação, entre outros.

AMAT e GOMES (1995) destacam a preocupação crescente com a questão do conflito social e intraorganizacional nas abordagens mais recentes de controle de gestão. Cada vez mais, admite-se a existência de conflitos de interesses e a influência do sistema social como determinantes no desenho dos sistemas de controle. Critica-se, adicionalmente, a aplicação da epistemologia positivista em pesquisas sobre controle de gestão, além da tendência normativa predominante nestes trabalhos.

“...temos organizações bastante complexas, em que as considerações sob o ponto de vista dos sistemas de controle de gestão envolvem variáveis de forte conteúdo social, emocional, intuitivo, espiritual, carismático, informal, cultural, etc. normalmente ausentes nos programas das melhores escolas de negócios do mundo contemporâneo, e não privilegiados nos estudos sobre sistemas de controle”. (AMAT e GOMES, 1995, p.10)

2.4.1 O desafio do controle de gestão no Terceiro Setor

A superação dos desafios gerenciais do Terceiro Setor, segundo Tenório (1997), constitui-se em um aprendizado contínuo, no qual seus gestores desenvolvem percepções sobre novos modelos gerenciais, incorporando-os às peculiaridades de suas organizações. Entre os resultados esperados deste aprendizado, destacam-se: ação por meio de “redes”; identificação de áreas de atuação e cidadãos-beneficiários; **criação de mecanismos de controle** consistentes com a natureza das atividades desenvolvidas; e alcance de visibilidade perante a sociedade **[grifo meu]** (TEODÓSIO, 2001, p.10)

Uma justificativa amplamente utilizada para implantação de um modelo organizacional inter-firmas se encontra baseada na visão holográfica da organização (MORGAN, 1996), a qual defende um enfoque de análise e solução de problemas complexos que reconheça a importância da exploração de diferentes pontos de vista. Através da criação de estruturas horizontais e não-hierárquicas, busca-se, portanto, contribuir para o desenvolvimento de um ambiente propício à aprendizagem.

No caso das redes governamentais e não-lucrativas, outras vantagens decorrentes da horizontalização nas relações recebem especial atenção. Difusão da responsabilidade, multiplicidade de fontes de recursos e captação de informação oriunda de todas as áreas da rede são considerados fatores-chave para manutenção de níveis baixos de controle e para a coesão da estrutura em rede. ALTER e HAGE (1993 apud AGRANOFF e McGUIRE, 1999) reforçam esta posição, destacando a importância da predominância da horizontalidade nos relacionamentos como forma de evitar a dependência vertical, principalmente em se tratando de organizações não privadas. O papel da gestão – compreendido aqui enquanto conjunto de papéis e sistemas de interações estratégicas – é essencial, neste sentido, pois é o ingrediente que conecta os demais componentes e gera coesão interorganizacional (BARDACH, 1998 apud AGRANOFF e McGUIRE, 1999).

Admite-se, entretanto, que altos níveis de horizontalização, encontrados em redes interorganizacionais colaborativas, criam dificuldades proporcionais em termos de *coordenação e controle*. AGRANOFF e McGUIRE (1999) consideram

inclusive que, em se tratando de gestão de redes entre empresas, um déficit na composição de fatores de coesão (tais como objetivos compartilhados, amplo acesso à informação e aos recursos, entre outros) pode conduzir a um estado de colapso da estrutura.

Argumenta-se principalmente que, considerando o grau de redundância das atividades, e sendo esta uma das principais justificativas da aplicabilidade de estruturas horizontais em rede, um diagnóstico de altos graus de centralização de atividades essenciais em poucas áreas (“nós”) da rede pode significar um alto risco de colapso do ponto de vista de sua gestão operacional. Além disso, em desenvolvimento de políticas públicas, pluralidade e diversidade são considerados elementos fundamentais para garantia de um nível de participação democrático nas decisões (FLEURY, 2002; PECL, 2000). Portanto, se as atividades estratégico-operacionais (identificação de oportunidades, alocação de recursos, etc.) estão sob controle de um número reduzido de atores – consideradas as proporções da rede –, supõe-se que as decisões correm o risco de privilegiar determinados interesses em detrimento de outros.

É importante salientar também que, de acordo com a abordagem da análise de redes, os graus de centralização não são o único – e nem sempre o mais importante – indicador de poder e influência sobre os fluxos decisórios da rede. Neste sentido, um mapeamento dos elos fracos e de suas conexões poderia oferecer uma visão mais concreta dos valores e influências predominantes nas decisões políticas internas (HANEMMAN, 1998).

HOFSTEDE (apud AMAT e GOMES, 1995, p.7) foi um dos primeiros autores a estudar a questão do controle nas organizações sem fins lucrativos (“nonprofit”). O autor salienta como características próprias destas organizações, entre outras, a ambigüidade de objetivos, as variações nas possibilidades de mensuração dos resultados e a repetitividade (ou não) da atividade exercida. Neste tipo de organização, de acordo com o autor, a ambigüidade de objetivos é um critério crucial para o projeto do sistema de controle da organização. Pessoas com percepções e

valores diferentes e/ou divergentes, principalmente com relação a decisões estratégicas, podem dificultar – quando não impedir – a existência de mecanismos de controle organizacionais. Além disso, muitas atividades desenvolvidas por organizações sem fins lucrativos possuem resultados predominantemente qualitativos, o que dificulta qualquer tipo de mensuração objetiva dos resultados. O autor propõe uma tipologia de controle de gestão baseada em controle POLÍTICO (se os objetivos são ambíguos), JULGAMENTAL (se os objetivos não são ambíguos, mas os resultados não são mensuráveis), INTUITIVO (se os resultados são mensuráveis, as atividades não são repetitivas e os efeitos das intervenções não são conhecidos), TENTATIVA e ERRO (se as atividades forem repetitivas), TÉCNICO (se os efeitos das intervenções são conhecidos mas a atividade não é repetitiva) ou ROTINEIRO (se os efeitos das intervenções são conhecidos e as atividades são repetitivas). Dentro de uma mesma organização, diferentes modelos podem ser aplicados, dependendo das atividades realizadas.

2.4.2 Desafios de Controle em Estruturas Complexas

Mudanças ambientais constantes exigem que mecanismos de controle de gestão sejam, cada vez mais, delegados à responsabilidade de indivíduos e/ou grupos de trabalho. “The new control techniques should include the workers’ control based on the knowledge, where the key resource is the time and the key product includes innovation and attendance to the customers’ demands” (OTLEY, 1994, p.293 apud MARTINEWSKI e GOMES, 2003). Cada vez mais, o controle de gestão em estruturas dinâmicas e complexas não pode ficar restrito aos resultados mensuráveis (custos, qualidade, objetivos), devendo extrapolar os limites tradicionalmente reconhecidos em direção a outros focos: moral (atmosfera de trabalho, motivação, aperfeiçoamento), ética (honestidade, lealdade, integridade, independência) ou estilo (dynamismo, flexibilidade, cooperação e participação) (MARTINEWSKI e GOMES, 2003).

De acordo com MÜLBERT, MUSSI e ANGELONI (2002, p.64), “o grau de formalização (controle sobre o indivíduo) é o aspecto estrutural que mais afeta o modo como os membros da organização agem, influenciando diretamente os processos organizacionais de comunicação e inovação”. Na organização do conhecimento, segundo as autoras, há um equilíbrio ideal entre liberdade e controle, capaz de conduzir positivamente a força criativa em direção ao resultado final almejado.

DUGUID e BROWN (2001) alertam para a necessidade de coordenação das “divisões de conhecimento” da organização, com o objetivo de aproveitar a capacidade de inovação embutida nas diversas comunidades locais espalhadas pela estrutura. De acordo com este princípio, e em grau de complexidade aumentado, redes interorganizacionais demandam um tipo de coordenação capaz de aglutinar esforços regionais fragmentados em torno de objetivos comuns. O desafio da criação de um padrão coerente, sem destruição das especificidades locais (e conseqüente comprometimento da diversidade necessária aos processos de inovação), é uma das principais – senão a principal – tarefa dos mecanismos de controle interorganizacionais.

De certa forma, os desafios enfrentados pelos modelos de gestão de governança de redes se parecem muito com modelos de gestão de P&D, em que o conhecimento assume importância central. De acordo com HUSTED (1999), estudos realizados em programas de pesquisa e desenvolvimento reconhecem a necessidade de encontrar um equilíbrio ótimo entre controle institucional e autonomia individual nos processos de inovação, consideradas as peculiaridades de cada situação.

A gestão de sistemas de inovação depende, fundamentalmente, do conhecimento individual e da disponibilidade para colaboração com os objetivos da rede. No desempenho de seu papel, a gestão da rede contribui para a formulação e concretização destes objetivos, com base na observação e monitoramento do

ambiente. A principal diferença do processo, quando comparado aos sistemas hierárquicos de formulação de estratégias, consiste justamente na horizontalização das relações em rede, o que implica o desenvolvimento de novos sistemas de controle, adaptados a esta configuração estrutural, em particular. Os sistemas de remuneração em estruturas de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, demonstram que a fonte de recompensa é, em muitos aspectos, uma fonte de controle sobre a direção da pesquisa. Sistemas que privilegiam o *reconhecimento* entre os pares possuem melhores resultados motivacionais que os sistemas exclusivamente monetários de recompensa (VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000).

The seeming inconsistency of setting goals for a research organization with the need for individual autonomy is discussed in several studies from the early 1960s. The thorough investigation of freedom versus coordination found that coordination of research groups towards shared goals was clearly compatible with individual autonomy (PELZ and ANDREW, 1966, p.11)

Portanto, em resumo, alta complexidade das tarefas, mudanças ambientais constantes e incerteza dominante tornam necessário um alto grau de autonomia individual. Por outro lado, a gestão da rede precisa influenciar os processos de compartilhamento do conhecimento com o objetivo de criar a convergência necessária nos interesses divergentes individuais. O desafio da gestão, neste sentido, é transformar um contingente multidisciplinar de indivíduos autônomos em um grupo coeso, capaz de cumprir os objetivos da organização.

2.4.3 Teoria Organizacional e Abordagens de Controle em Redes

CUNHA e CUNHA (2003), em revisão da teoria organizacional sobre organizações em rede, consideram primeiramente uma abordagem em que a coordenação em redes interorganizacionais se dá através de reputação e confiança, e como consequência da necessidade de obter cooperação de outros para alcançar objetivos individuais. De acordo com esta abordagem, qualquer tentativa de controle, por mais sutil que seja, limitaria a capacidade criativa e flexibilidade necessárias à

sobrevivência de estrutura organizacional. Sob esta perspectiva, considera-se, também, que mercado e redes são *mecanismos de coordenação*. No mercado, a coordenação é explicada pela necessidade que os membros têm dos recursos (financeiros) uns dos outros (HAYEK, 1988 apud CUNHA e CUNHA, 2003). Numa organização em *rede*, os seus membros estão coordenados entre si devido à necessidade de obter *cooperação* uns dos outros. A coordenação da cooperação em rede, através da confiança/reputação, possibilita a construção de um estoque de direitos de reciprocidade que auxilia o cumprimento dos objetivos individuais e organizacionais (POWELL, 1990 apud CUNHA e CUNHA, 2003).

Na perspectiva das organizações em rede - indivíduos que exerçam tarefas com uma elevada componente de conhecimento não estão dispostos a verem a sua actividade ser fonte de qualquer tipo de controle, por mais invisível que seja (Drucker, 1994). A coordenação entre estes indivíduos é feita com base na reciprocidade, confiança e expectativas mútuas (FUKUYAMA, 1995) (CUNHA e CUNHA, 2003, p.23).

Outras teorias organizacionais incorporam uma estrutura formal mínima como condição para coordenação de estruturas em rede. São elementos fundamentais da coordenação entre os membros da organização em rede, de acordo com abordagens mais recentes: (1) uma estrutura mínima de regras/padrões de relacionamento formalizados; (2) objetivos pessoais compatíveis; (3) uma percepção compatível em relação aos desafios do ambiente (WEICK, 1993 apud CUNHA e CUNHA, 2003). Neste tipo de estrutura, a coordenação é sempre invisível, portanto, não inibe a diversidade e a geração de variedade. Por outro lado, a formalização mínima permite a criação de rotinas que facilitam e otimizam o aproveitamento dos resultados dos processos de aprendizagem. O modelo de base, de acordo com esta abordagem, é o da *comunidade de prática* (BARRETT, 1998 apud CUNHA e CUNHA, 2003), onde existem, por um lado, um conjunto de regras partilhadas que dizem respeito essencialmente à interação social e, por outro, um núcleo de saber compartilhado por todos os seus membros.

GÓMEZ (2002) ilustra a questão do controle sobre as redes de informação, face à crescente importância do conhecimento no desenvolvimento científico-

tecnológico das nações, ressaltando a importância de manter a integração tecnológica e comunicacional dos países membros da Comunidade Européia. A autora alerta para a necessidade de implantação de estruturas auto-reguladoras e ações de coordenação que permitam estabelecer padrões e, ao mesmo tempo, interconectar redes e serviços.

Para CARDOSO, ALVAREZ e CAULIRRAUX (2002) a construção de um modelo sustentável de gestão de redes interorganizacionais envolve, entre outros fatores, o desenvolvimento de novas práticas gerenciais que mantenham atualizados e disponíveis conhecimentos e competências entre os parceiros. Neste contexto, a **coordenação** das atividades adquire um caráter estratégico, pois implica compromissos mútuos e disponibilidade de recursos por parte dos envolvidos na interação, sob uma estrutura organizacional não-hierárquica e a partir de mecanismos de controle predominantemente informais, baseados em reputação e confiança mútuos.

ANDERSEN (2000) reforça este ponto de vista incluindo a *confiança* como fator chave no processo de coordenação de redes. O autor argumenta que atores envolvidos em repetidas interações desenvolvem normas baseadas, predominantemente, em reputação e credibilidade.

JOHNSEN & FORD (2003), em estudo sobre gestão da colaboração em redes complexas de inovação, também identificaram a coordenação como uma das tarefas fundamentais a serem desenvolvidas pelos gestores da rede. Através de estudos multicase, os autores concluíram que os mecanismos de coordenação formais e informais existentes em redes de organizações dependem, em grande parte, dos níveis de confiança e conhecimento entre os parceiros da rede. Os autores sugerem a questão da coordenação das atividades em rede como tema para futuras pesquisas, tanto em termos de descoberta de mecanismos de controle em redes, como de discussão sobre novas formas de exploração das implicações destes mecanismos em redes com diferentes tamanhos e objetivos. Propõe-se, também, que sejam feitos estudos sobre a relação entre diferentes níveis de

coordenação e graus de inovação atingidos pela rede. Os autores sugerem pesquisas no sentido de esclarecer a relação entre a natureza colaborativa da rede e o nível de controle sobre os resultados de atividades mais e menos sujeitas a controle direto.

Portanto, das considerações aqui relacionadas, conclui-se que um dos principais desafios da gestão de redes é a coordenação dos processos entre as firmas, em direção ao equilíbrio ótimo entre as variáveis *controle* e *incentivo à colaboração*.

To enhance cooperation on shared tasks, the network form of governance relies more heavily on social coordination and control, such as occupational socialization, collective sanctions, and reputations than on authority or legal recourse (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997, p. 916).

De acordo com JONES, HESTERLY e BORGATTI (1997), estudos sobre redes realizados com base na teoria dos Custos de Transação, além de serem vagos nas definições de governança de redes propostas, não possuem explicações mais amplas sobre as soluções encontradas para os problemas de *adaptação*, *coordenação* e *salvaguarda* na realização das trocas entre os parceiros. O que falta a essas teorias, segundo os autores, é uma visão mais ampla da estrutura de relações na qual estão inseridos os relacionamentos *diádicos* entre os atores. Neste sentido, a Teoria Geral de Governança de Redes busca preencher esta lacuna, incluindo, nas explicações do fenômeno, os mecanismos sociais que influenciam os custos de transação. O aninhamento estrutural (*structural embeddedness*) funciona, neste contexto, como a situação contingencial na qual ocorre a predominância de mecanismos sociais informais de coordenação e salvaguarda.

Neste ponto, é importante enfatizar a distinção entre os termos *coordenação* e *controle*. Altos níveis de coordenação, propostos pelos autores como uma das condições essenciais à emergência das redes, não correspondem necessariamente a níveis equivalentes de controle formal, semelhantes aos encontrados em estruturas burocráticas tradicionais. Enquanto **coordenação** é entendida, aqui, como

“a força sinérgica capaz de sincronizar todos os elementos e esforços que objetivam atingir o mesmo fim” (CELINSKI, 1995, p.148), **controle** é compreendido como “a verificação dos resultados obtidos e sua comparação com aquilo que foi previsto e planejado” (CELINSKI, 1995, p.148).

Em ambientes de emergência de redes, caracterizados essencialmente pela necessidade de altos níveis de adaptação, coordenação e salvaguarda – argumentam JONES, HESTERLY e BORGATTI (1997) – os mecanismos formais de controle empregados por outras estruturas organizacionais nem sempre são adequados às condições de troca em estruturas desta natureza, caracterizadas por altos níveis de flexibilidade e complexidade. Nestes ambientes, predominam mecanismos informais de controle baseados em controle de acesso, macrocultura, sanções coletivas e reputação.

Neste trabalho, optou-se por considerar a questão do nível de formalidade do controle em redes através do enfoque fornecido por WOOLTHUIS, HILLEBRAND e NOOTEBOOM (2003). Fundamentando-se nas teorias dos custos de transação e a das redes sociais, as mesmas utilizadas por JONES, HESTERLY e BORGATTI (1997), os autores explicam que os níveis de formalidade dos mecanismos de controle em redes são diretamente dependentes do grau de especificidade das tarefas, da incerteza na demanda e da frequência das interações.

Controle formal é considerado, portanto, como sinônimo dos mecanismos de salvaguarda, os quais podem ser constituídos por: supervisão hierárquica, formação e monitoração de contratos², ameaça de saída, dano à reputação, prejuízo, aplicação de punições. Os autores salientam, também, o papel da *confiança* e sua contraposição ao controle formal: “*Low trust requires formal control. High trust allows for a limited extent of formal control.*” (WOOLTHUIS, HILLEBRAND e NOOTEBOOM, 2003,

² Neste contexto, diferenciam-se os acordos dos contratos, que são mais detalhados e possuem um custo maior proveniente da necessidade de monitoramento.

p.3). Muitas teorias, salientam, consideram *confiança* e *controle* como substitutos ou complementos, embora não existam evidências empíricas suficientes para comprovar tal afirmação.

Portanto, considerando-se que elementos de *controle formal* podem apresentar-se em maior ou menor grau, dependendo dos níveis de confiança da rede (WOOLTHUIS, HILLEBRAND e NOOTEBOOM, 2003) propõe-se para os fins desta pesquisa, que sejam considerados como *altos*, os níveis de controle baseados em *contratos ou documentos formais nos quais constem explicitamente os resultados e/ou critérios de avaliação utilizados nas interações* entre os parceiros dos projetos a serem considerados no âmbito na amostra. De acordo com o resultado da coleta de dados primários determinaram-se os níveis de controle formal, para a rede estudada, como *baixos e médios*.

Privilegiam-se, aqui, as variáveis *supervisão* e *contratos*, de acordo com a fundamentação teórica adotada. Questões relacionadas a ameaça de saída, dano à reputação, prejuízo e aplicação de punição não foram consideradas na definição da variável *controle* desta pesquisa, face à natureza voluntária e colaborativa da rede.

2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDES COM FINS SOCIAIS:

MODELO ANALÍTICO PROPOSTO

A insuficiência das explicações até então fornecidas pelas teorias existentes tem incentivado a procura por bases conceituais mais abrangentes, capazes de fornecer elementos adequados à análise de fenômenos interorganizacionais. Recentemente, as teorias da contingência e da gestão do conhecimento têm oferecido abordagens relevantes para análise do fenômeno, em especial em redes de base colaborativa, com ou sem fins lucrativos.

Collaboration within an innovation network increases the accessible knowledge base and thus increases responsiveness to new opportunities (and to the dreaded threats of breakthrough developments by competitors). (VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000, p.144).

O contexto ambiental de emergência das redes de inovação, em especial das redes informais, é caracterizado por elevados graus de incerteza e aumento da demanda por especialidades e competências, um espaço onde as trocas tecnológicas são um fator-chave operacionalizado através das *trocas interpessoais internas ou externas* (TUSHMAN e SCALAN, 1981, KATZ e TUSHMAN, 1981 apud VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000). Neste contexto, considera-se uma rede de inovação como “uma rede de organizações engajadas no desenvolvimento de inovações de produtos ou processos” (VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000, p.140).

Com base em ampla revisão da literatura atual sobre o tema, VAN AKEN e WEGGEMAN (2000) demonstram a crescente importância das fontes externas de conhecimento tecnológico aplicadas aos processos de inovação em produtos e serviços, com destaque para fontes oriundas de processos de parceria em redes de organizações. Já é *lugar-comum* o discurso de que as antigas vantagens competitivas baseadas em recursos tangíveis estão sendo gradativamente substituídas por conhecimento, criatividade e suas aplicações. Muitas teorias modernas sobre redes, sobretudo aquelas apoiadas nos princípios da Gestão do Conhecimento, defendem a idéia de que a participação em redes facilita e acelera o processo de aprendizagem (EVAN, 1993 apud CABRAL, 1999).

Seguindo esta tendência, um ramo da literatura atual em Gestão do Conhecimento tem voltado a atenção para as formações em rede e para os desafios de coordenação a elas associados. ARCHER (2003) realiza um levantamento das aplicações do conhecimento em redes de organizações e traça um paralelo entre aspectos facilitadores e bases teóricas correspondentes.

A análise do Quadro 2, a seguir, permite identificar as atividades realizadas no contexto da rede interorganizacional proposta como objeto de estudo, excetuando-se os aspectos relacionados à lógica de mercado, lucratividade e competitividade. Considerando-se, portanto, a importância das atividades de gestão do conhecimento em redes, no contexto desta pesquisa, propõe-se que os conceitos identificados sejam utilizados como elementos mediadores do processo de investigação.

QUADRO 2 - APLICAÇÕES DO CONHECIMENTO EM REDES DE ORGANIZAÇÕES

SECTOR	APPLICATION	ENABLERS	REFERENCES
UPSTREAM	<i>Generate, identify, propagate new ideas, best practices</i>	<i>Inter-organizational learning; B2B market research</i>	<i>(Dyer and Nobeoka 2000) (Powell 1998) (Hall 2001) (O'Dell and Grayson 1998) (Ritchie and Marshall 2002) (von Hippel 1988)</i>
	<i>Transfer/share intellectual property</i>	<i>Copyright, patent, trade secret agreements</i>	<i>(Dyer and Nobeoka 2000) (Parise and Henderson 2001)</i>
	<i>Collaborative design and product management</i>	<i>Virtual teams and collaboration systems</i>	<i>(Bremer, Mundim et al. 1999; Qureshi and Zigurs 2001)</i>
	<i>Time to market reduction</i>	<i>Outsource design, development, and/or manufacturing</i>	<i>(Phillips 2000) (Cullen and Hickman 2001) (Quinn 1999; Camuffo, Romano et al. 2001)</i>
OPERATIONAL	<i>Inventory reduction</i>	<i>E.g. pull-type logistics (JIT)</i>	<i>(Lieberman and Asaba 1997) (Dyer and Nobeoka 2000) (Trethewey, Wood et al. 1998)</i>
	<i>Labour productivity improvement</i>	<i>Coordinate division of labour; Workflow, task management</i>	<i>(Lieberman and Asaba 1997) (Dyer and Nobeoka 2000) (Tillet 2001)</i>
	<i>Supply chain management and automation</i>	<i>Inter-organizational information systems, work flow management</i>	<i>(Camuffo, Romano et al. 2001) (Lamming, Caldwell et al. 2001)</i>
	<i>Outsourcing</i>	<i>Inter-organizational information systems, off-site technical expertise</i>	<i>(Lee 2001) (Currie 2000)</i>
Downstream	<i>Customer relationship management</i>	<i>Customer interaction databases, call centres. Mfr – distributor – customer links, online support. Data mining</i>	<i>(Davenport and Klahr 1998) (Nasukawa and Nagano 2001) (Ritchie and Marshall 2002)</i>

FONTE: ARCHER, 2003

Portanto, com base na revisão de literatura, e, considerando-se as **aplicações do conhecimento em redes** (ARCHER, 2003), propõe-se, neste trabalho, seu cruzamento com as **atividades de gestão operacional de redes** (VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000), para aplicação operacional em uma rede de organizações públicas e privadas com fins sociais, desconsiderando-se, para efeito de seleção das aplicações do conhecimento, os aspectos relacionados à lógica de mercado, lucratividade e competitividade (Quadro 3).

QUADRO 3 - APLICAÇÕES DO CONHECIMENTO NAS ATIVIDADES OPERACIONAIS DE GESTÃO DE REDES COM FINS SOCIAIS: MODELO ANALÍTICO PROPOSTO

Atividades Operacionais de Gestão do Conhecimento em Redes ^{(1), (2)}	
APLICAÇÃO	ASPECTOS FACILITADORES
Identificação de oportunidades e geração de novas Idéias	Aprendizagem intra e/ou interorganizacional
Desenho e gestão de projetos (planejamento, acompanhamento, avaliação)	Formação de Grupos Interorganizacionais, Identificação de Competências internas e externas; Sistemas Virtuais de Colaboração, Sistemas de Informação
Coordenação de atividades operacionais relacionadas ao desenvolvimento dos projetos/ estabelecimento e divisão de tarefas	Divisão e gestão de tarefas; coordenação dos fluxos de trabalho
Coordenação do fluxo de informação/recursos internos e externos	Comunicação; sistemas de informação; acesso a fontes internas e externas de recursos tangíveis e intangíveis

FONTE: ARCHER, 2003 (1), VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000 (2).

Operacionalizaram-se as categorias de aplicações do conhecimento em redes através de um breve desdobramento de cada um dos níveis de análise (aplicação/aspectos facilitadores), obedecendo aos critérios utilizados pelos autores para formulação dos conceitos originais e a conceitos abrangentes encontrados em teoria geral de Gestão do Conhecimento. Na fase de levantamento dos dados os atores (nós) foram solicitados a indicar o *tipo de relacionamento* que possuem com os demais atores da rede. A partir da análise dos dados foram identificadas, entre outras relações, as atividades com maiores graus de centralização, densidade, coesão, reciprocidade e freqüência de contato entre os atores.

2.6 SUGESTÕES DE AGENDAS DE PESQUISA EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

De acordo com AGRANOFF E MCGUIRE (1999), em estudo sobre o estado-da-arte em pesquisas sobre redes de gestão pública, atividades realizadas por gerentes de redes interorganizacionais estão relacionadas, basicamente, à gestão de mecanismos-chave na integração da rede: *recursos materiais, informação e conhecimento (expertise)*. Estas atividades, ou comportamentos, foram agrupadas em 4 grandes áreas: (1) ATIVAÇÃO (*activation*) – seleção dos parceiros, organização,

alimentação e integração da estrutura; envolvendo também a desativação e troca de atores, principalmente de lideranças; (2) ESTRUTURAÇÃO (*framing*) – estabelecimento das regras de operação, controle sobre os valores e normas prevalecentes, alteração das percepções dos atores (introdução de novas idéias, promoção de um propósito ou visão compartilhada), recomendação de mecanismos decisórios, alinhamento dos interesses; (3) MOBILIZAÇÃO (*mobilizing*) – operacionalização dos objetivos estratégicos, suporte aos propósitos da rede, sob a forma de tradução *operacionalizável* de propósitos mais amplos; (4) SINTETIZAÇÃO (*synthesizing*) – criação de um ambiente favorável à cooperação; prevenção, minimização, remoção de bloqueios à cooperação e causas de conflitos; redução das complexidades e incertezas através da promoção da troca de informação (comunicação); desenvolvimento de procedimentos e regras de interação; troca de papéis; incentivo à auto-organização.

De acordo com os autores, os procedimentos gerenciais utilizados em redes ainda não foram sistematizados sob a forma de um conceito funcional e conceitual equivalente aos encontrados na teoria tradicional. Os autores também sugerem temas centrais para futuras pesquisas, relacionados, de forma geral, a abordagens para análise de *grupos de trabalhos em rede, vantagens da rede em termos de flexibilidade, mecanismos sociais e accountability, mecanismos de poder e controle, mecanismos de avaliação e produtividade*, entre outros.

Com relação às redes envolvendo representantes do governo, AGRANOFF e MCGUIRE (1999) levantam algumas questões cruciais que, embora não estejam no escopo deste trabalho, contribuem para que se tenha uma visão mais ampla das contingências a que estão submetidas estas alianças.

What resources deficiencies do network flexibilities plug? Are networks involving governments better than hierarquies in securing multiple resource contributions, i.e., money, human resources, information, technology? In sharing such resources? Do networks leverage resources easier than hierarquies? (AGRANOFF e MCGUIRE, 1999, p.10).

Embora uma visão superficial pareça favorecer os arranjos multiorganizacionais como modelos de atuação democrática nas alianças entre poderes público e privado, O'TOOLE (apud AGRANOFF e McGUIRE, 1999) alerta para complicações que podem surgir como consequência destas parcerias. Não há, absolutamente, nenhuma garantia de que haverá equilíbrio entre responsabilidades, poder decisório, direito de alocação sobre os recursos disponibilizados, etc. Muito menos, ainda, pode-se falar em garantia de qualidade e efetividade em um ambiente onde o trabalho é, predominantemente, voluntário. Cria-se, desta forma, ainda que de modo quase imperceptível, uma dicotomia entre *accountability for* (em relação aos resultados) e *accountability to* (em relação aos parceiros e à sociedade em geral).

Outras agendas de pesquisa têm sugerido, recentemente, temas e abordagens relevantes para análise de redes de organizações (LEBESSIS e PATERSON, 1997; JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997; AGRANOFF e McGUIRE, 1999) enfatizando, de modo geral, a falta de dados empíricos sobre fatores de surgimento das redes, configuração das macroculturas das redes, papel da interação dos mecanismos sociais na gestão de redes, relações entre tamanho e produtividade e exercício do poder e equilíbrio de interesses divergentes.

2.6.1 Padrões metodológicos de análise de redes de firmas

De acordo com BRITTO (2003), as análises de redes de firmas têm sido realizadas tanto com base em análises estritamente descritivas e qualitativas, apoiadas em estudos de caso, quanto em análises predominantemente quantitativas, nas quais são pré-definidos critérios para identificação e caracterização destes arranjos.

Nas análises de cunho qualitativo, o que se procura, em geral, é detalhar a conformação institucional dessas estruturas, utilizando-se critérios específicos de agregação e classificação dos agentes, baseados em atributos que lhes são intrínsecos ou na posição por eles ocupadas em um determinado esquema de divisão de trabalho. Algumas análises de cunho “qualitativo” das “redes de firmas” procuram avançar no sentido de uma classificação tipológica desses arranjos, geralmente baseadas em fatores subjacentes à

sua estrutura interna ou no tipo de ganho proporcionado para as empresas participantes (BRITTO, 2003, p.8).

As análises quantitativas possuem basicamente dois enfoques: (1) concentração no conceito de similaridade entre os nós e (2) identificação de *clusters* com propriedades comuns ou análise de correspondência entre grupos de agentes relacionados a partir de um determinado conjunto de variáveis (*structural equivalence*). A partir dos dados quantitativos, podem ser realizadas análises qualitativas das possíveis inter-relações entre os grupos identificados. Um outro enfoque atribui especial importância à *interdependência* dos relacionamentos internos, formando agrupamentos cuja característica básica é a diversidade, o que lhes garante a complementaridade e reforça a necessidade de coordenação coletiva do arranjo.

Do ponto de vista metodológico, análises quantitativas de redes baseiam-se em levantamento estatístico rigoroso de informações sobre o relacionamento entre os agentes (atores), seguido de tratamento indutivo das informações para mapeamento da estrutura topológica da rede.

Dentre as abordagens consideradas *minimalistas*, estão análises que optam pela descrição e análise dos relacionamentos interpessoais entre os agentes, privilegiando-os como ponto crucial para caracterização da estrutura. Supõe-se que os contatos entre as pessoas permitem a transferência de competências em forma de conhecimentos tácitos, auxiliando também a calibrar rotinas organizacionais e a desenvolver padrões de conduta que contribuam para a concretização dos objetivos comuns. Neste sentido, contatos interpessoais são considerados essenciais, tanto na composição dos mecanismos de coordenação de redes, quanto para a caracterização destes arranjos:

Do ponto de vista metodológico, essas análises privilegiam o tratamento estatístico de informações sobre relacionamentos interpessoais entre agentes integrados às redes. As bases de dados utilizadas envolvem informações sobre a mobilidade do pessoal técnico entre organizações e sobre o caráter mais ou menos sistemático do contato estabelecido entre eles. Informações mais detalhadas sobre o tipo de informação transferida através desses contatos também são particularmente importantes (BRITTO, 2003, p.10).

Um ponto crucial nas análises de redes de firmas é o caráter dinâmico e transitório de suas estruturas. Neste sentido, a investigação de aspectos que envolvem alteração de variáveis no decorrer do tempo, devido à necessidade de adaptação às contingências ambientais, deve contemplar a identificação das forças endógenas de transformação que surgem a partir de uma combinação particular dos elementos estruturais desses arranjos, anteriormente mencionados – *nódulos, ligações, posições e fluxos*.

O quadro 4, a seguir, apresenta uma síntese das análises com recorte analítico baseado no conceito de rede, proposta por Britto (2003). De acordo com as tipologias apresentadas no quadro, conclui-se que a análise da rede escolhida como objeto de estudo desta pesquisa se encontra baseada em características dos *nódulos* e suas *ligações* (Tipo I), e *caracterização prévia da rede ancorada em programas e projetos cooperativos* (Tipo III).

QUADRO 4 - ANÁLISES COM RECORTE ANALÍTICO BASEADO NO CONCEITO DE REDE, UMA SISTEMATIZAÇÃO

continua

TIPO	FOCO	MÉTODO	BASE DE DADOS
I- Análises baseadas em características dos nódulos e ligações das redes			
1) Redes associadas a firmas específicas	Firma específica e seus relacionamentos	Análises quantitativas e qualitativas dos relacionamentos da firma investigada.	Combinação de informações coletadas junto à firma e de informações de bancos de dados sobre cooperação.
2) Redes de relacionamentos entre agentes	Estrutura de relações bilaterais	Análise de relacionamentos bilaterais. Tratamento estatístico de informações sobre relações. Análise topológica, baseada em critérios de densidade e centralização.	Questionários especificamente formatados para permitir a caracterização de relacionamentos bilaterais. Utilização de informações de bancos de dados sobre acordos de cooperação e alianças estratégicas entre agentes.
3) Redes de relacionamentos interpessoais	Firmas e indivíduos.	Tratamento estatístico de informações sobre relacionamentos entre indivíduos.	Informações sobre mobilidade do pessoal técnico entre organizações e sobre o intercâmbio de informações. Informações sobre o caráter mais ou menos sistemático do contato estabelecido entre eles.

QUADRO 4 - ANÁLISES COM RECORTE ANALÍTICO BASEADO NO CONCEITO DE REDE, UMA SISTEMATIZAÇÃO

conclusão

TIPO	FOCO	MÉTODO	BASE DE DADOS
II- Análises baseadas em características dos fluxos internos às redes			
4) Redes Baseadas em Fluxos Tecnológicos	Agentes e <i>Outputs</i> Tecnológicos	Indução da estrutura da rede via análise de fluxos tecnológicos. Identificação do padrão de especialização em função de campos técnicos privilegiados.	Informações de bancos de dados sobre fluxos tecnológicos. Ênfase em <i>outputs</i> que refletem cooperação (patentes conjuntas, por exemplo). Importância da sistematização de informações por diferentes campos técnicos.
5) Redes de Relacionamentos entre atividades	Estrutura das atividades integradas à rede	Indução da estrutura da rede via análise topológica. Critérios de similaridade e interdependência entre atividades.	Matrizes insumo-produto tradicionais e matrizes de fluxos tecnológicos entre atividades. Identificação de setores emissores e receptores de inovações e outros tipos de estímulos.
6) Redes Técnico-Científicas	Agentes e atividades de diferentes "pólos" das redes	Análise qualitativa combinada com técnicas formais (análise fatorial e <i>cluster analysis</i>).	Informações sobre intercâmbio de informações e de "intermediários" entre diferentes pólos da rede. Ênfase na análise dos fluxos de conhecimentos entre "pólos" das redes.
7) Redes ancoradas em tecnologias específicas	Agentes e tecnologias específicas	Tratamento estatístico de informações sobre condicionantes da difusão das tecnologias investigadas.	Levantamento de informações sobre o grau de difusão de tecnologias indutoras da cooperação e dos fatores que a influenciam. Comparação entre redes quanto a esse aspecto.
III- Análises baseadas na caracterização prévia da rede			
8) Redes ancoradas a programas e projetos cooperativos	Agentes participantes de programas e projetos	Detalhamento institucional dos programas. Avaliação dos resultados dos programas e dos condicionantes do sucesso.	Informações sobre projetos cooperativos coletadas junto a firmas ou a agências de coordenação. Possibilidade de utilização de questionários estruturados na avaliação de projetos.
9) Estudos de caso isolados	Agentes e fatores ambientais. Instituições locais.	Análises qualitativas e descritivas. Ênfase na identificação de estímulos ambientais. Possibilidade de sofisticar descrição através de análise fatorial.	Informações coletadas diretamente junto aos agentes e instituições integrados à rede sem necessidade de definição prévia de categorias de análise. Avaliação de condicionantes ambientais e das respostas geradas pela rede.
10) Estudos de caso com análise estrutural do arranjo	Agentes e relações	Mescla de análise qualitativa combinada com técnicas formais (análise fatorial e <i>cluster analysis</i>), visando caracterizar grupos homogêneos de agentes.	Informações coletadas através de questionários estruturados combinadas com informações secundárias. Tratamento de informações visando possibilitar a realização de análise fatorial.

FONTE: BRITTO (2003), p.11.

3 ANÁLISE DE REDES SOCIAIS EM TEORIA ORGANIZACIONAL

3.1 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE ANÁLISE DE REDES EM ESTRUTURAS SOCIAIS COMPLEXAS

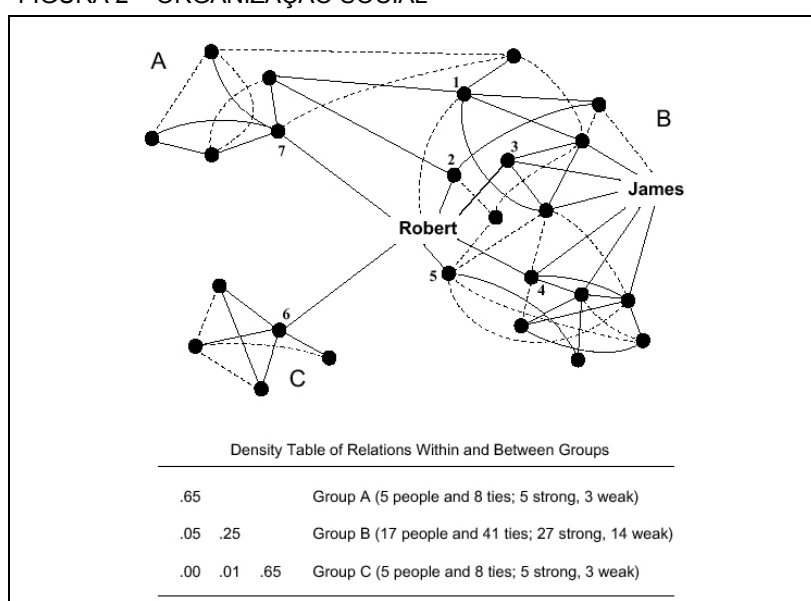
Um conceito básico em teoria de redes é o de que “a inteligência de uma rede recai sobre os padrões de relacionamento entre seus membros” (LIPNACK e STAMPS, 1994 apud AGRANOFF e McGUIRE, 1999, p.6). De acordo com CARDOSO, ALVAREZ e CAULIRRAUX (2002, p.9), embora o diagnóstico da necessidade de coordenação entre atividades inter-firmas e das vantagens intrínsecas à realização de tais arranjos seja consenso entre os autores da área, “há que se pensar, primeiro, em formas de desenvolver e dar visibilidade às relações entre os nós da rede”. Portanto, uma compreensão mais profunda das aplicações da Gestão do Conhecimento em redes passa pela identificação de seus nós, dos elos entre eles e do tipo de relações que estes elos estabelecem.

A análise de redes sociais em ambientes organizacionais possui múltiplas aplicações. Uma análise da estrutura social organizacional permite, por exemplo, a identificação das comunicações entre os atores (ou nós - quem se comunica com quem), do fluxo de trabalho (quem depende de quem), enfim, de padrões de interação no decorrer do tempo. Dependendo da abordagem, pode-se focar o aspecto *posicional* dos nós e elos da rede, ou o aspecto *relacional* das suas interações. De acordo com a teoria das redes sociais, as duas visões de estrutura (relacional e posicional) permitem que se realize um levantamento do desenho da rede, das conexões entre os atores e dos padrões de relacionamento, contribuindo para uma melhor compreensão dos mecanismos de cooperação e controle subjacentes. Há uma diferença fundamental entre as duas abordagens: enquanto a abordagem posicional tende a retratar a estrutura existente em um determinado momento, a abordagem relacional permite identificar evolução nos

padrões de interação da rede, indicando possíveis tendências para o futuro (ZACK, 2000).

Dados de análise de redes sociais podem ser representados através de sociogramas, instrumentos gráficos tradicionais na metodologia. A figura 2 mostra um exemplo de mapeamento de rede social incluindo fatores como *nós*, *densidade* e categorização de *elos fortes* e *fracos*. Note-se, a título de exemplo, que a figura não inclui outras características tais como direção ou conteúdo dos fluxos entre os nós.

FIGURA 2 – ORGANIZAÇÃO SOCIAL



FORNE: BURT, Ronald S. **New Directions in Economic Sociology**.
New York: Russel Sage Foundation, 2001, p.49.

A metodologia de análise redes sociais tem sido aplicada em diversos campos da ciência, com múltiplas finalidades, auxiliando no estudo de diferentes fenômenos sociais, tais como análise de difusão de inovações, jornalismo investigativo, mapeamento de redes terroristas, mapeamento de epidemias e, particularmente, no campo administrativo, no estudo da Gestão do Conhecimento organizacional. A título de curiosidade, as primeiras aplicações de análises de redes em larga escala foram realizadas em estudos de disseminação de doenças. Na área da administração, a aplicação de sociogramas nos estudos de Hawthorne representaram um importante passo rumo ao desenvolvimento da análise de redes sociais (SCOTT, 1992). “A análise

de redes estabelece um novo paradigma na pesquisa sobre a estrutura social. [...] A estrutura é apreendida concretamente como uma rede de relações e de limitações que pesa sobre as escolhas, as orientações, os comportamentos, as opiniões dos indivíduos” (MARTELETO, 2001, p.72).

Neste sentido, para efeito de análise dos dados, as *relações* entre os atores são tão fundamentais quanto os próprios atores (HANEMANN, 2003). A análise de redes sociais permite que a qualidade das interações seja apreendida quantitativamente (KREBS, 2002), possibilitando a geração de matrizes e gráficos que apresentam fácil visualização destas relações.

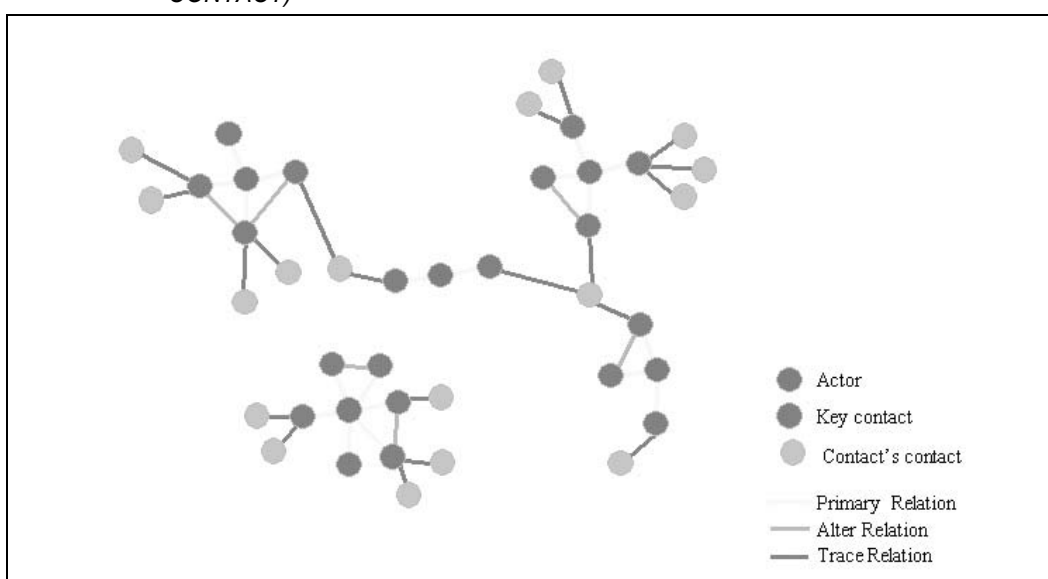
Por um lado, é importante realizar uma análise que parta das características dos elementos básicos da rede - determinados nódulos compostos por empresas e atividades - para, a partir daí, expandir-se o foco no sentido das posições por eles ocupadas em determinado esquema de divisão de trabalho, especificando-se as características das ligações estabelecidas e dos fluxos associados a estas ligações. Por outro lado, é importante também realizar um percurso analítico em sentido inverso, verificando-se como a necessidade de coordenar e agilizar os fluxos intra-rede afeta as ligações e o posicionamento dos pontos focais da estrutura (BRITTO, 2003, p.9).

BRITTO (2003), em artigo que discorre sobre os desdobramentos metodológicos, analíticos e empíricos da análise de redes de firmas, explica que a caracterização da *rede*, enquanto objeto de investigação, contrasta com o tradicional conceito econômico do termo. Em sentido mais estrito, passam a ser concebidos como aspectos particulares dos mecanismos de operação destas estruturas os processos alocativos que ocorrem em seu interior: *nódulos, posições, ligações e fluxos*.

De acordo com o autor, a categorização morfológica das redes requer, entre outras variáveis, a identificação da forma e do conteúdo dos relacionamentos internos, dos quais deduzem-se três tipos de ligações qualitativamente distintas: *ligações sistemáticas* (compreendendo as diversas trocas mercadológicas possíveis, não produtivas), *seqüenciais* (no caso das cadeias produtivas) e *integrativa* (mais complexa, que envolve os conhecimentos e as competências dos agentes envolvidos).

No contexto das categorias de redes (quanto à forma, ao conteúdo, etc.), **redes sociais** são consideradas estruturas predominantemente complexas e integrativas, pois envolvem troca de informação, conhecimento e competências. Neste tipo de rede, a identificação de atores-chave, contatos-chave, relações primárias, relações indiretas, relações secundárias, entre outras categorias possíveis, são fatores importantes para uma configuração precisa da rede. A figura 3 demonstra graficamente um mapeamento de uma rede social a partir do tipo de nós encontrados (atores), dos elos entre eles (contatos-chave, contatos-indiretos) e do tipo de relação entre os nós (relação primária, relação secundária, relação indireta).

FIGURA 3 - EXEMPLOS DE NÍVEIS DE DADOS INTERCONECTADOS: ATOR (EGO), CONTATO-CHAVE (KEY-CONTACT) E CONTATO-INDIRETO (CONTACT'S CONTACT)



FONTE: MOODY, James. **An Introduction to Social Network Analysis**. Department of Sociology The Ohio State University. Disponível em: <http://eclectic.ss.uci.edu/~drwhite/White_EMCSR.PDF> Acesso em 25 abr. 2003.

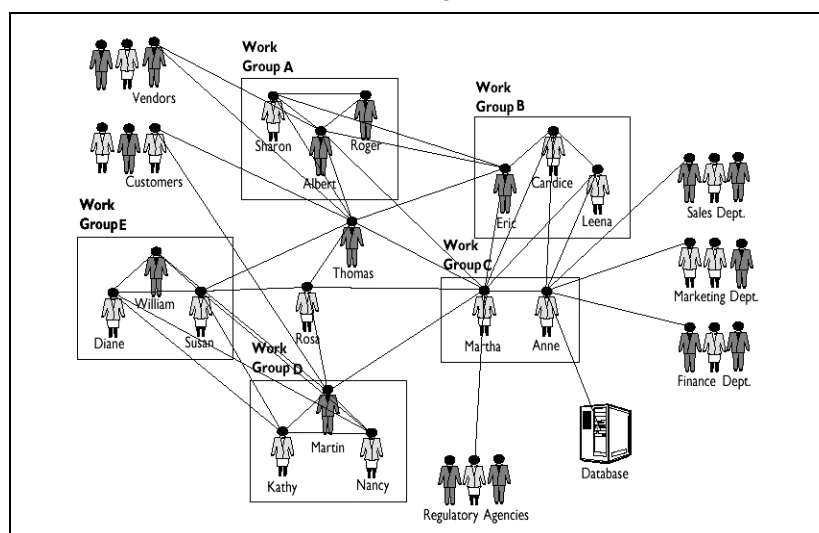
Finalmente, é possível correlacionar estruturas em rede aos *fluxos* que circulam através de seus elos – os quais podem ser, basicamente, *unidirecionais* ou *bidirecionais* –, e possuem uma natureza específica de acordo com o conteúdo predominante: *tangível* ou *informacional*.

A análise de redes sociais tem encontrado respaldo para aplicação metodológica em estudos fundamentados nas teorias de Gestão do Conhecimento em

função de sua aplicabilidade instrumental. De acordo com DAVENPORT, DELONG et al. (1998, apud ARCHER, 2003), uma das métricas de efetividade em Gestão do Conhecimento em redes, por exemplo, é o grau de independência da rede com relação a seus atores-chave. A partir do mapeamento e mensuração dos relacionamentos e fluxos entre pessoas, grupos, organizações, ou qualquer outro meio no qual informações e conhecimentos são processados, podem ser realizadas análises computacionais matemáticas que dão origem a gráficos e matrizes.

A figura 4 ilustra um mapeamento de uma rede social intraorganizacional, permitindo a visualização e identificação de grupos de trabalho, divisões internas, contatos primários externos e atores centrais nos fluxos de informação.

FIGURA 4 - MAPEAMENTO DA REDE DE INTERAÇÕES EM UM AMBIENTE DE TRABALHO



FONTE: KREBS, 2002, p.400

Neste caso, a quantidade de elos de um nó determina o grau de atividade de um ator no contexto da rede. Um cruzamento das informações do grau de atividade de um nó com a posição que ele ocupa determina, por exemplo, seus graus de *influência*, *acessibilidade*, *proximidade*, entre outros fatores com implicações para a gestão organizacional. Indivíduos com alto grau de centralidade (*hubs*) podem converter-se em pontos críticos de falha, se removidos ou reposicionados (KREBS, 2002).

Da mesma forma, uma análise geral da rede pode revelar áreas de grande concentração e vulnerabilidade. Métricas de equivalência estrutural (*structural equivalence*) indicam se uma rede está centralizada em torno de poucos “*hubs*” (nós centrais, de alta conectividade) e, portanto, extremamente vulnerável à remoção destes nós. Outras métricas – *cluster analysis*, *structural holes*, *e/i ratio*, *small worlds* – são importantes para identificação de outros fenômenos, tais como áreas não conectadas de grande potencial, existência de grupos fechados à influência externa, grau de extensibilidade dos elos, entre outros (KREBS, 2002).

Social Network data tend to differ from more 'conventional' survey data in some key ways. Network data are often not probability samples, and the observations of individual nodes are not independent. these differences are quite consequential for both the questions of generalization of finding, and for mechanics of hypothesis testing. There is, however, nothing fundamentally different about the logic of the use of descriptive and inferential statistics with social network data (HANEMANN, 2003, p.17).

Dados recolhidos em análise de redes sociais diferem dos dados convencionais pelo conteúdo das *colunas* das matrizes que, neste caso, descrevem um *tipo de relação* entre os atores. Basicamente, estes dados permitem definir uma rede com base na posição de seus nós (atores: indivíduos, grupos, organizações, etc.), na densidade de sua estrutura e na reciprocidade das relações (elos) entre os nós (HANEMANN, 2003).

Densidade e centralidade são duas características básicas das redes. Enquanto a densidade é calculada como uma proporção do número de relações existentes, comparadas ao número total de relações possíveis, a centralidade é mais utilizada para medir a habilidade de um determinado ator para controlar o fluxo de informação ao longo da estrutura (PECI, 2000). Aumento na densidade da rede possui relação direta com aumento na eficiência da comunicação, difusão de valores, normas e informações entre os atores.

Quando considerados os agentes internos da rede, ou *nós*, é possível identificar algumas características das posições relativas ocupadas e dos relacio-

namentos entre eles estabelecidos. Estruturas *dispersas* ou *saturadas* – constituição da *densidade* da rede – possuem implicações diversas em termos de gestão. Outras relações entre os elementos morfológicos gerais das redes (nódulos, posições, ligações e fluxos) permitem que seja determinado, entre outras medidas, o *grau de centralização* da estrutura como um todo e dos subgrupos a esta relacionados.

3.2 METODOLOGIA DE ANÁLISE DE REDES SOCIAIS: CONCEITOS BÁSICOS

As considerações incluídas nesta seção estão fundamentadas em WASSERMAN e FAUST (1999). Outras eventuais fontes de referências estão incorporadas ao texto, apropriadamente.

A utilização científica da perspectiva das redes para abordagem de aspectos políticos, sociais e econômicos tem alertado muitos pesquisadores da área de ciências sociais e comportamentais para novas possibilidades. A metodologia de análise de redes sociais tem origem multidisciplinar (psicologia, sociologia, antropologia, matemática, estatística) e possui diversas aplicações, conforme apontado anteriormente. A principal vantagem da metodologia é a possibilidade de formalização de conceitos abstraídos a partir de propriedades e processos característicos da realidade social. Desta forma, modelos e teorias a respeito de conceitos sociais podem ser matematicamente testados.

Uma das peculiaridades do método é o foco nos aspectos relacionais dos dados coletados. Em outras palavras, o objetivo é realizar o levantamento de propriedades e conteúdos provenientes da interação entre unidades independentes. A partir da análise dos dados pode-se identificar, por exemplo, traços de manutenção ou alteração nos padrões das interações da rede, no decorrer do tempo.

Em estudos de redes sociais são considerados como elementos primários os *elos* entre os nós da rede (sua existência ou não), e como elementos secundários os *atributos* dos atores (raça, sexo, localização geográfica, etc.). O objetivo e a

abrangência da pesquisa irá determinar a necessidade de inclusão dos atributos na coleta de dados.

Do ponto de vista formal, existem basicamente três fundamentos sobre os quais se desenvolve a metodologia de análise de redes: (1) a teoria dos grafos (*graph theory*), (2) a estatística (*statistics*) e a teoria probabilística (*probability theory*) e (3) os modelos algébricos (*algebraic models*). A natureza da presente pesquisa privilegiará a teoria dos grafos (*graph theory*) como base para análise descritiva de dados. Os outros métodos (2 e 3), probabilísticos, são mais utilizados para teste de hipóteses e análise de redes multirelacionais.

A teoria dos grafos (*graph theory*) é um método descritivo desenvolvido principalmente entre os anos 50 e 60, baseado na visão da rede como um conjunto de pontos ou nós (*nodes*) unidos por elos (*ties*). Nós (*nodes*) e elos (*ties*) compõem um *set* de atores. Graficamente, elos não-direcionados (*nondirected ties*) são representados por linhas retas ou curvas (*lines*), enquanto elos direcionados (*directed ties*) são representados por linhas retas ou curvas finalizadas por setas (*arcs*). No caso dos elos relacionados a um determinado valor, força ou intensidade da relação (*valued ties*), os valores correspondentes são anotados diretamente sobre a linha correspondente.

Além dos gráficos para representação das redes sociais, são utilizadas matrizes quadradas ou retangulares (*squared or rectangular matrix*), também conhecidas como sociomatrizes (*sociomatrices or X*). As matrizes permitem a visualização de relações e padrões que dificilmente seriam percebidos nos sociogramas de pontos e linhas. Embora possam ser utilizadas também para *valued ties*, as matrizes e os cálculos a estas correspondentes, privilegiam dados binários, compostos de 0's e 1's. Geralmente desconsidera-se a diagonal da matriz, por tratar-se de uma auto-escolha (*self-choice*), embora a regra possa ser quebrada dependendo do tipo de relação a ser analisada. Nas matrizes, as linhas (*g*) representam elos enviados (*sent ties or "i"*), enquanto as colunas (*h*) representam elos recebidos (*received ties or "j"*). Elos enviados e recebidos possuem importantes

implicações nos cálculos de graus de centralidade local e global, e na identificação de subgrupos na rede. A notação para representação de uma sociomatriz é:

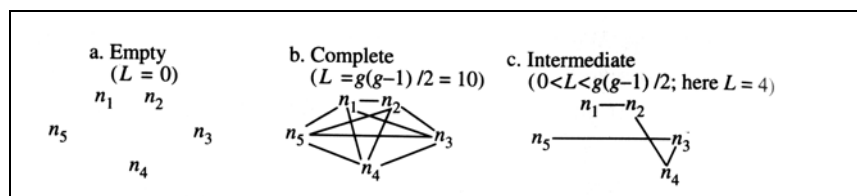
$$X = g \times h$$

Muitos conceitos e terminologias utilizados em análise de redes sociais carecem, ainda, de maior precisão, face à novidade deste campo de estudo e sua origem multidisciplinar. Apresentam-se, a seguir, alguns dos principais conceitos utilizados em teoria de redes sociais, selecionados a partir do critério de sua importância para este campo de estudo:

- *ACTOR* (ator): indivíduos ou grupos de indivíduos, corporações, comunidades, departamentos, etc. Redes formadas por atores do mesmo tipo são chamadas unimodais (*one-mode networks*);
- *RELATIONAL TIES* (elos relacionais): tipo de relação que estabelece um elo entre dois atores. Podem ser opiniões pessoais, transferência de recursos, interações, filiação a entidades, etc. Basicamente, podem ser consideradas duas propriedades dos elos relacionais, com base na existência ou não de direção do elo (*directional* ou *nondirectional*) e na existência ou não de “força” no elo (*dichotomous* ou *valued*);
- *DYAD* (díade): par de atores e o possível elo entre estes. As *dyads* podem ser analisadas para determinar propriedades tais como reciprocidade, correlação entre múltiplas relações, etc.;
- *TRIAD* (tríades): subgrupo de três atores e os possíveis elos entre estes;
- *SUBGROUP* (subgrupo): qualquer subgrupo de atores, de qualquer tamanho, e os elos entre estes;
- *RELATION* (relação): coleção de elos de um determinado tipo entre membros de um grupo;
- *SOCIAL NETWORK* (rede social): conjunto finito de atores e suas relações;

- **NODAL DEGREE** (grau nodal): mensuração do grau de “atividade” de um determinado nó, com base no cálculo da quantidade de linhas adjacentes. No caso dos gráficos compostos por *directed ties*, também chamados de *digraphs*, um nó pode ter diferentes graus (*degrees*) se considerados separadamente os elos enviados (*out-degree*) e elos recebidos (*in-degree*). A média (*mean*) dos valores de *out-degree* e *in-degree* em um determinado gráfico é sempre equivalente. Entretanto, a variância dos valores pode ser diferente;
- **DENSITY** (densidade): cálculo da proporção de linhas existentes em um gráfico, com relação ao máximo de linhas possíveis. A densidade pode variar de 0 a 1. Estudos realizados em matrizes randômicas demonstraram que a maior parte dos sociogramas analisados apresentava densidade de até 0,5. Matematicamente, a densidade do gráfico é definida como o produto da divisão do número de linhas presentes pelo total de linhas que poderiam estar presentes, teoricamente.

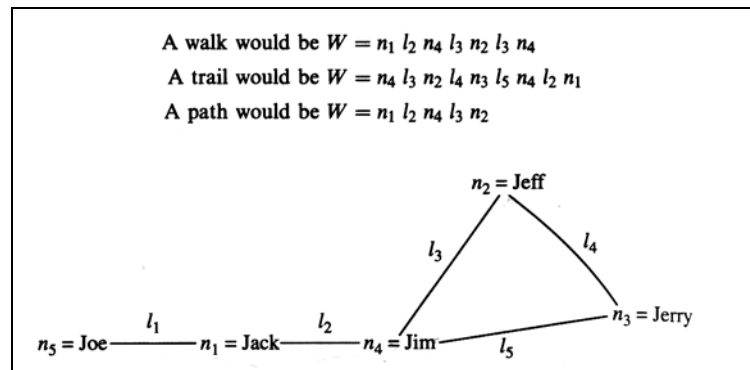
FIGURA 5 - DENSITY OF GRAPHS: COMPLETE AND EMPTY GRAPHS



FONTE: WASSERMAN & FAUST, 1999, p.102.

- **WALK**: sequência de nós e linhas, em que cada nó é incidente com as linhas anteriores e precedentes a ele. Nós e linhas podem ser incluídos mais de uma vez, sendo que a soma do total de linhas determina a largura do *walk*.
- **TRAILS** e **PATHS**: são *walks* com características especiais. Um *trail* é um *walk* no qual cada linha só pode ocorrer uma vez, e um *path* é um *walk* no qual linhas e nós só podem ocorrer uma vez.

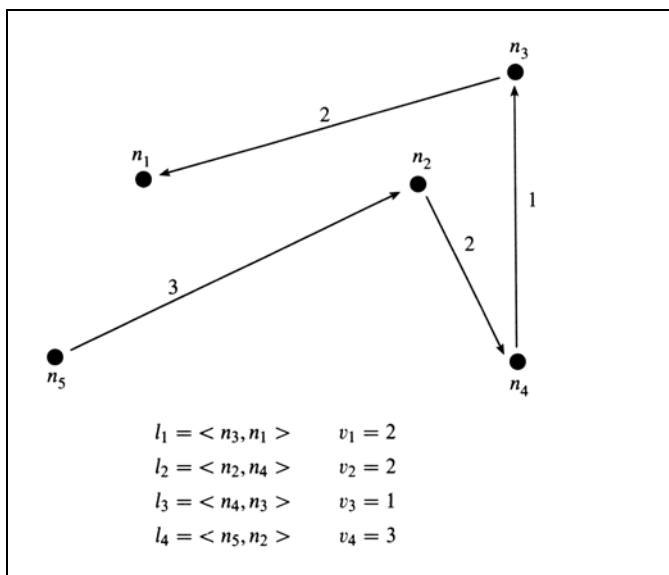
FIGURA 6 - WALKS, TRAILS, AND PATHS IN A GRAPH



FONTE: WASSERMAN & FAUST, 1999, p.106.

- **GEODESIC DISTANCE:** é a menor distância (medida em *paths*) entre dois nós.
- **CUTPOINTS** e **BRIDGE:** são nós e linhas, respectivamente, cuja remoção divide o gráfico em *subgraphs* desconectados (ou *components*). Um ator identificado como *cutpoint* em uma rede pode ser crucial, por exemplo, para disseminação de informação, e sua remoção pode significar o corte de comunicação entre dois subgrupos da rede. Se um grande número de nós e linhas precisam ser removidas para desconectar um gráfico, pode-se dizer que há um alto grau de *cohesiveness* (conectividade) na rede. Um gráfico com baixo grau de *cohesiveness* é extremamente vulnerável à remoção de uns poucos nós ou linhas.
- **VALUED GRAPHS:** gráficos em que são considerados, além dos elos e suas respectivas direções, valores representativos da força ou da intensidade da relação. Em uma mensuração de frequência de interações entre os atores, por exemplo, pode-se dar um “pêso” diferente para cada nível de interação.

FIGURA 7 - EXAMPLE OF A VALUED DIRECTED GRAPH



FONTE: WASSERMAN & FAUST, 1999, p.142.

É importante salientar que a Análise de Redes Sociais é um campo de estudo recente, dinâmico e em rápida evolução. Novos conceitos – ou revisões dos conceitos já existentes – surgem com frequência cada vez maior, exigindo que o pesquisador analise com profundidade o constructo teórico subjacente à base teórica escolhida, antes de aplicá-lo a um contexto particular de pesquisa.

4 POLÍTICAS PÚBLICAS E REDES NO TERCEIRO SETOR

LEBESSIS e PATERSON (1997), em documento de trabalho publicado pela Comissão Europeia, discutem a importância dos novos modos de governança na atuação dos governos, propondo que estejam fundamentados em procedimentos que permitam aos diversos atores uma compreensão mais abrangente da evolução ambiental e da necessidade de aprendizagem constante. Basicamente, o desafio das formas democráticas de governança, segundo os autores, é otimizar o potencial dos sistemas de conhecimento existentes.

De acordo com este ponto de vista, em um contexto plural e complexo, composto por altos níveis de interdependência e incerteza, formulações políticas centralizadoras e definidas *a priori* são extremamente penosas. Para enfrentar estes desafios, novas propostas de governança participativa pressupõem o envolvimento dos diversos atores em todas as fases do desenvolvimento das políticas públicas: *“It involves affected actors in clarifying the presuppositions and hypotheses that they bring to a particular issue, the mutual critique of those positions, the consequent possibility of their evolution and thus collective learning”* (LEBESSIS e PATERSON, 1997, p.10).

Outros argumentos teóricos reforçam a perspectiva dominante, que responsabiliza as profundas mudanças sociais do atual momento histórico como determinantes da emergência das *formas organizacionais em rede* (CLEGG, 1990 apud AGRANOFF e MCGUIRE, 1999). Neste contexto, a *rede* surge como a estrutura organizacional ideal da pós-modernidade, capaz de canalizar os fluxos de informação e conhecimento para a configuração de soluções – ainda que provisórias e imperfeitas –, para problemas dinâmicos e sem solução simples aparente.

AGRANOFF e MCGUIRE (1999) encontraram formações em rede entre governo e iniciativa privada – em diversos níveis e com diversos propósitos – na maior parte das cidades por eles estudadas. Os pesquisadores chegaram à conclusão de que a busca por flexibilidade é um dos motivos mais fortes para opção

por este tipo de arranjo organizacional. De acordo com seus estudos, muitas destas redes de políticas públicas encontraram nas parcerias em rede uma solução para o aumento na velocidade das mudanças ambientais. Para além do setor social, SENGENDERGER e PIKE (1992, apud AGRANOFF e McGUIRE, 1999) enaltecem as vantagens das redes entre governo e iniciativa privada no setor industrial, destacando aquelas decorrentes do aumento na flexibilidade, na habilidade para desenvolvimento de inovações tecnológicas e na velocidade de acesso a recursos materiais e humanos.

TÜRCK (2002) destaca a importância da qualidade na agregação dos conhecimentos dos atores em rede, para que a compreensão e a intervenção nos processos de exclusão social não ocorra como uma “colcha de retalhos”, mas sim como um processo amplo e abrangente de construção de novas modalidades de intervenção. Neste processo, não cabem a onipotência do “tudo posso”, que impede a visibilidade do outro, tampouco a falta de iniciativa do “nada posso”, que impede a ação e bloqueia a criatividade.

LOIOLA e MOURA (1996 apud MIGUELETTTO, 2001) destacam dois tipos de redes políticas, as *unidirecionais* e *multidirecionais*. Enquanto as redes unidirecionais implicam na existência de um centro político articulador (coordenador) com fluxos definidos de informação, recursos e tarefas, as redes multidirecionais não possuem um centro definido, surgem em diferentes partes da rede e possuem fluxos livres em todas as direções. KLIKSBURG (1997 apud MIGUELETTTO, 2001) propõe que o estado exerça o papel de articulador das redes de políticas públicas, integrando as diversas organizações e movimentos representativos da sociedade.

4.1 REDES DE GESTÃO SOCIAL NO BRASIL: UM FENÔMENO EMERGENTE

O intenso processo de industrialização brasileira entre 1930 e 1970 contribuiu para o estabelecimento de uma tecnocracia estatal altamente capacitada nas áreas econômicas fundamentais, entretanto centralizadora e excludente, e que

coloca o país com uma das piores distribuições de renda do mundo³ (FLEURY, MIGUELETTO e BLOCH, 2002). Altos níveis de endividamento externo e hiperinflação, aliados à decadência crônica do modelo centralizador de estado e ao surgimento de diversos movimentos sociais da sociedade civil, influenciaram, recentemente, um processo radical de reforma estatal. Ao mesmo tempo, estes fatores impulsionaram o surgimento de diversas organizações não-governamentais (ONGs) comprometidas com o combate à miséria e com o despertar da consciência solidária, com atuação nos mais diversos setores da sociedade.

Desde então, o estado brasileiro tem reconhecido, cada vez mais, seus limites na transformação social que se faz urgente e necessária. Ao mesmo tempo, demonstrações práticas de cidadania emergem da sociedade brasileira, a partir da mobilização dos seus diversos segmentos, revelando um grande potencial de solidariedade e capacidade de organização, até então restritos a movimentos religiosos e iniciativas governamentais (COELHO, 2000; MENEGASSO e VALADÃO, 2001). De acordo com RODRIGUES e SILVA (2001), é possível identificar, na história do Brasil, períodos de conquista de direitos sociais a partir dos anos 30, de direitos políticos a partir dos anos 80 e de direitos civis a partir dos anos 90, sendo este um processo ainda em andamento. São características da conquista de direitos civis no Brasil: descentralização da gestão pública, gestão por resultados e crescentes parcerias envolvendo a sociedade civil organizada.

Recentemente, o debate em torno do tema *combate à fome e à miséria* no Brasil tem ocupado um local de destaque no cenário político, econômico e social em que este trabalho se insere. Um dos projetos de maior visibilidade no momento, o Fome Zero, é desenvolvido e apoiado pelo governo federal, e tem alcançado ampla divulgação dentro e fora do país. Adotando uma estratégia de Responsabilidade Social compartilhada e inclusiva, o governo convocou todos os setores da sociedade

³ 73º posição no ranking mundial, de acordo com dados do PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2000.

a contribuir na formulação e implantação de estratégias de transformação social e combate emergencial à fome. Um outro exemplo do apoio governamental ao trabalho em rede na execução das políticas sociais é mais antigo e encontra-se formalizado na Lei 8.069/90, que define as diretrizes de execução do Estatuto da Criança e do Adolescente. Diz o art. 86: “(...) a política de atendimento e dos direitos da criança e do adolescente far-se-á através de um conjunto articulado de ações governamentais e não-governamentais, da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios” (TÜRCK, 2002, p.21).

Entretanto, embora movimentos desta natureza pareçam novidade para muitos, o movimento nacional em prol de uma sociedade mais justa para todos e, em especial, para os brasileiros provenientes das classes que se encontram cronicamente excluídas dos direitos básicos à vida, já possui uma ampla estrutura e permeia toda a sociedade. Em 1991, já existiam mais de 200 mil organizações sem fins lucrativos no Brasil, empregando mais de 1 milhão de pessoas (GÓES, 1995 apud FERNANDES, 1997). Projetos iniciados há vários anos começam a apresentar, aos poucos, resultados concretos de suas ações.

Neste contexto, redes interorganizacionais representam um novo paradigma de gestão social, apoiado em princípios de compartilhamento de recursos, informação e conhecimento. Segundo MACHADO e MACHADO (2002), a formação de redes entre as organizações da sociedade civil é condição básica para que se concretize uma participação efetiva do chamado Terceiro Setor no desenvolvimento de políticas sociais na América Latina. De acordo com este ponto de vista, as redes são *instituições-escola* nas quais os integrantes aprendem a conviver em paz e democracia, a despeito de suas diferenças ideológicas. As redes permitem que se reúna uma grande diversidade de conhecimentos especializados em um espaço dinâmico, frutífero para o surgimento de soluções. MARCOVITCH (1997) ressalta, ainda, que a criação de redes de cooperação e de programas sociais no âmbito de empresas e universidades é indicador de maturidade política e cultural.

TÜRCK (2002) ressalta algumas das exigências para o sucesso dos empreendimentos sociais em rede:

- a) interesse comum na resolução de uma determinada situação;
- b) construção coletiva de uma metodologia interdisciplinar de trabalho social;
- c) não-institucionalização da rede, com aproveitamento dos espaços institucionais já existentes;
- e) qualificação profissional dos atores envolvidos.

MIGUELETTO (2001) relaciona os fatores que motivam as organizações a se articularem em rede: (1) aliar interesses em comum; (2) resolver um problema complexo ou; (3) ampliar o raio de alcance de suas ações. De acordo com a autora, no caso das redes de políticas públicas, o conceito de rede nas propostas de reforma do setor público possui um conteúdo fortemente ideológico, e depende diretamente da concepção de estado e de sociedade desejada pelos atores políticos. O fator “possibilidade de participação” é essencial neste processo. No florescimento de uma sociedade multicêntrica, formada por distintos núcleos articulares (nós) de mobilização coletiva, o grande problema é a sobreposição da sociedade desigual, formada por uma maioria excluída de seus direitos de cidadania e participação política. A grande inovação, neste sentido, consiste na implantação deste novo tipo de democracia, em rede, capaz de viabilizar o diálogo e a construção de vínculos entre incluídos e excluídos, tanto no planejamento e execução das políticas públicas, quanto na avaliação dos resultados das interações (EVANS, 1996; TENDLER, 1998 apud MIGUELETTO, 2001).

A autora destaca, ainda, duas dimensões da gestão de redes de políticas públicas: a dimensão dialógica, voltada à cooperação entre os atores, e a dimensão instrumental, orientada para a efetividade dos projetos.

4.2 TERCEIRO SETOR: CONTEXTO E CONCEITOS

Uma *revolução associativa global* tem chamado a atenção para a emergência internacional do chamado Terceiro Setor. Segundo SALAMON (1997; 1992 apud AQUINO ALVES, 2001), diversos fatores contribuíram para o crescimento dos movimentos *associacionais* provenientes de segmentos não-governamentais e não-lucrativos da sociedade, entre eles: (1) a perda de confiança no Estado como único provedor do bem-estar social; (2) a revolução recente no setor das comunicações, abrindo novas oportunidades para a auto-organização civil e (3) o crescimento da classe média capacitada e motivada a trabalhar no setor social. Nos EUA, a caracterização de uma organização do Terceiro Setor se dá a partir dos critérios: formalização (institucionalização, estrutura); natureza privada; não-distribuição de lucros; auto-gestão e participação voluntária (mesmo que parcial).

De revolução Associativa, de Salomon, é que nasce o termo “guarda-chuva” – Terceiro Setor –, que logo passou a ser adotado, e no qual se preservam, sem misturar-se, muitas diferentes modalidades de ação e formas de organização. [...] Claro está que, a partir do momento em que o termo “Terceiro Setor” passou a ser usado, ele também – como é fatal que aconteça com todo e qualquer tipo de termos e de terminologias – passou a contribuir, também, para reideologizar todo o campo de pesquisas (AQUINO ALVES, 2001, p.7).

As terminologias utilizadas para caracterizar o Terceiro Setor variam consideravelmente nas diferentes culturas nacionais, cada qual enfatizando um determinado aspecto da realidade e representando um de seus aspectos (práticos) relevantes: “setor da caridade”, “setor independente”, “setor voluntário”, “organizações não-governamentais”, Economia social”, “filantropia”, etc.

Smillie (1995), registra as nomenclaturas: organizações de desenvolvimento não-governamental; organização de desenvolvimento privado, agências populares de desenvolvimento; organizações de afiliação (membership organizations); organizações de serviço privado; organização da sociedade civil; organização de base; organização comunitárias de base (Grassroots organisations), e outros (AQUINO ALVES, 2001, p.5).

O termo *Terceiro Setor* faz parte do vocabulário sociológico corrente nos EUA há algumas décadas (FERNANDES, 1997), entretanto ainda carece de precisão conceitual. Suas várias denominações (ONGs, organizações em fins lucrativos,

organizações voluntárias, etc.), muitas das quais possuem caráter mais ideológico que científico, aparecem na literatura internacional como sinônimos, embora nem sempre possuam o mesmo sentido e amplitude.

O também chamado “setor voluntário” varia em intensidade e pluralidade em cada país, entretanto os EUA são, ainda, a referência mundial em organizações sem fins lucrativos, principalmente em virtude da tradição associativista no país e da expressividade do trabalho voluntário e seu território. Embora a intervenção do estado tenha variado ao longo do processo histórico americano, o agravamento recente dos problemas sociais voltou a solicitar a participação da comunidade em uma sociedade cada vez mais complexa e heterogênea, com necessidades cada vez mais específicas (COELHO, 2000).

TENÓRIO (1999) encontra explicação para o fenômeno do Terceiro Setor a partir da crítica ao modelo neoliberal capitalista que, segundo ele, tem produzido uma condição crônica de insustentabilidade econômica, ao mesmo tempo em que tem contribuído para a criação de um cenário propício à emergência de organizações catalisadoras dos anseios da sociedade e seus segmentos. Um fenômeno comprobatório desta tese foi o surgimento de uma quantidade expressiva de ONGs na Europa Ocidental, especialmente nas décadas de 60 e 70, destinadas a promover o desenvolvimento do Terceiro Mundo (FERNANDES, 1997).

Consideramos portanto como organizações do *terceiro setor* aqueles agentes não-econômicos e não-estatais que procuram atuar, coletiva e formalmente, para o bem-estar de uma comunidade ou sociedade local, sub-regional ou regional, nacional ou internacional. Ação coletiva-formal que pressupõe a democratização de sua maneira de agir visando a emancipação da pessoa humana enquanto sujeito social, sob o exercício da cidadania (TENÓRIO, 1999, p.3).

Uma rápida revisão do processo histórico brasileiro na assistência aos jovens e crianças permite visualizar a evolução do processo de participação civil nas causas sociais. No século XVIII, emergia a assistência organizada religiosa privada, cuja lógica caritativa predominou sobre a assistência pública até o século XIX, quando o problema da infância e juventude pobres tornou-se uma “questão de

saúde nacional”, ao qual aplicou-se a lógica filantrópica sob a forma de medicina social. Somente a partir da década de 70 houve um resgate da participação da Igreja Católica e de outros movimentos civis em defesa dos menores, culminando com a publicação do Estatuto da Criança e do Adolescente no início dos anos 90. Durante este período, muitas ONGs especializadas surgiram, vários setores da sociedade se envolveram e surgiram, no contexto da assistência social, os chamados *educadores de rua* (PAIM, 1998). Passados alguns anos, é particularmente interessante notar a mudança de discurso das organizações brasileiras voltadas aos problemas sociais: de “assistir o mais carente” ou “tirar a criança da rua”, fala-se agora em “educar para a cidadania”, em “formar o indivíduo para a vida em sociedade” (COELHO, 2000).

Portanto, após décadas de um modelo de assistência social caritativa baseada em ações de intervenção social equivocadas, por parte do estado, emergem iniciativas oriundas de organizações privadas e sociedade civil organizada no sentido de ocupar espaços carentes de transformação. Estas organizações, consideradas integrantes do Terceiro Setor, passaram a receber maior atenção a partir da década de 80, principalmente em razão de novas normas de investimento fixadas pelo Banco Mundial e também em consequência da crise no modelo de previdência social baseado em princípios universalistas de cobertura. Até meados dos anos 90, a articulação do Terceiro Setor com o governo era incipiente, e ocorria quase que exclusivamente com organizações especializadas em prevenção da Aids e amparo a meninos de rua (COELHO, 2000).

Mesmo não havendo ainda uma participação política pujante por parte da população brasileira, tem-se que reconhecer que já existe no país uma sofisticada e ativa rede de organização da sociedade civil, principalmente na área aqui enfocada [infância e adolescência], desenvolvendo práticas que vem agindo sobre a realidade social no sentido de incluir os excluídos. Estas práticas, que se constroem tanto através de matrizes tradicionais como a partir de ações experimentais e inovadoras e das diversas formas de parcerias, fortalecem-se dia-a-dia, tendo cada vez mais um papel preponderante na sociedade brasileira. Mobilizando múltiplos recursos e demonstrando dinamismo, elas aprenderam a negociar, exigir e equilibrar-se com eficiência neste caminho entre o Estado e o mercado num trajeto que concorre para o fortalecimento da nossa sociedade civil (PAIM, 1998, p.11).

É importante frisar que a diferença fundamental entre as organizações do Terceiro Setor e outros movimentos sociais é a existência de uma estrutura formal permanente. Entenda-se estrutura formal permanente, neste caso, uma estrutura física ou social, persistente no tempo, e que proporcione suporte aos objetivos da organização. Além disso, estas organizações precisam obter legalmente o rótulo de *utilidade pública*, comprovando a prestação de serviços coletivos de interesse da sociedade (ou de grupos da sociedade). Dentro deste espectro, é preciso considerar, também, a diversidade de organizações incluídas sob este rótulo, de acordo com a legislação. No Brasil, em sua maior parte, são chamadas juridicamente de *associações* (assistência social), seguidas pelas *fundações* (vinculadas a empresas privadas) e pelas *ONGs* (organizações não-governamentais vinculadas a segmentos sociais e responsáveis pela “advocacia” de causas e direitos). Em termos de gestão, as fundações são mais sofisticadas, possuem mais recursos, além de uma estrutura operacional mais profissional, provavelmente por estarem vinculadas diretamente a grandes empresas (COELHO, 2000).

Recentemente, tanto associações quanto ONGs têm atentado para a relevância das questões gerenciais, principalmente em função do surgimento de normas legais mais exigentes. É importante ressaltar que nem todas as ONGs aceitam o rótulo guarda-chuva do Terceiro Setor, por considerarem-no politicamente neutro e incongruente com suas ideologias, mais ligadas à esquerda. Talvez, por este motivo, o termo *organização da sociedade civil*⁴ venha adquirindo maior aceitação para designar o conjunto das organizações sem fins lucrativos (FALCONER, 1998).

A Lei Federal nº 9790, de 23/3/1999, regulamenta os termos de criação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), incluindo nesta classificação as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos e que

⁴ OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público é a denominação legal mais recente para as organizações do Terceiro Setor, no Brasil. A legislação que regulamenta as OSCIPs brasileiras difere das ICNPO (Classificação Internacional de Organização sem Fins Lucrativos), fundamentalmente, por excluir da classificação legal as entidades religiosas, as associações profissionais e os sindicatos. (Roesch, 2001).

aplicam eventuais excedentes operacionais na consecução de seus respectivos objetos sociais. As atividades podem ser diretas, intermediárias ou de financiamento, exigindo-se que a organização possua um estatuto, de acordo com normas descritas na lei. As OSCIPs podem ter como finalidade: assistência social, cultura e conservação de patrimônio histórico ou artístico, educação, saúde, segurança alimentar e nutricional, meio ambiente e desenvolvimento sustentável, voluntariado, desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza, pesquisa não lucrativa de modelos produtivos/comerciais alternativos, promoção de direitos e assessoria jurídica, ética, paz, cidadania, direitos humanos, democracia, pesquisa e desenvolvimento de tecnologias alternativas, divulgação de informações e conhecimentos relativos às atividades acima mencionadas.

Não incluem-se na lei brasileira das OSCIPs: sociedades comerciais, sindicatos, instituições religiosas, partidos, entidades de benefício mútuo de acesso restrito a sócios ou associados, planos de saúde, hospitais privados e mantenedores, escolas privadas não-gratuitas, organizações sociais, cooperativas, fundações públicas, organizações creditícias.

4.2.1 O Papel Social do Terceiro Setor em Países em Desenvolvimento:

Desafios de Gestão e Agenda de Prioridades

Alguns autores têm procurado desvendar o papel do Terceiro Setor na sociedade, considerando similaridades e diferenças em sua configuração, nas diferentes partes do mundo. SALAMON (1997) apresenta três faces do Terceiro Setor:

- 1) o Terceiro Setor como *idéia*, singular pelo fato de encarnar os valores da solidariedade e os valores da iniciativa individual em prol do bem público;
- 2) o Terceiro Setor como *realidade*, responsável por um grande número de empregos e geração de renda, ainda que careça de um conceito unificador que o torne mais visível;

- 3) o Terceiro Setor como *ideologia*, ou “cortina de fumaça” para uma série de preocupações políticas e ideológicas conflitantes. Neste sentido, ainda persistem na sociedade, de forma geral, uma série de mitos em torno da idéia de um setor civil auto-organizado, ainda considerado, por muitos, como economicamente insignificante, administrativamente ineficiente, socialmente isolado, tradicionalmente clientelista e paternalista.

TORO (1997) propõe 4 teses de discussão para explicar o papel do Terceiro Setor em sociedades civis de baixa participação, historicamente destituídas de participação na criação de suas instituições públicas, impostas por seus colonizadores: (tese 1) O Terceiro Setor deve contribuir para a construção do projeto de nação, através do desenvolvimento de políticas e estratégias coerentes com os desafios da sociedade; (tese 2) O Terceiro Setor deve contribuir para a formação e o fortalecimento do comportamento cidadão e da cultura democrática, sob a forma de uma pedagogia social; (tese 3) O Terceiro Setor deve contribuir para a re-institucionalização do âmbito público no sentido de aumentar a igualdade e fortalecer a governabilidade; (tese 4) O Terceiro Setor deve contribuir para a criação da democracia cultural.

Entretanto, independente da interpretação e do ponto de vista sob o qual o fenômeno é analisado, autores e pesquisadores concordam em um aspecto: são muitos os desafios do Terceiro Setor para o futuro. SALAMON (1997), em conferência proferida durante o III Encontro Ibero-Americano para o Terceiro Setor, coloca em destaque os desafios da legitimidade (visibilidade, formalização, regulamentação, pesquisa), da eficiência (competência administrativa, controle institucional, avaliação), da sustentabilidade (financiamento, capital humano) e da colaboração (com o estado, com o setor empresarial, com os pares).

Todavia, a proposta de redes para a condução de políticas públicas, encontra obstáculos políticos e gerenciais. [...] No aspecto gerencial, há uma tendência, relacionada aos modelos organizacionais incipientes, que ao invés de sistematizar um *modus operandi* próprio, adaptam instrumentos de gestão tradicionais, o que compromete a inovação, e mesmo a sobrevivência, de iniciativas promissoras. (MIGUELETTTO, 2001, p.9)

Para MARCOVITCH (1997), a exigência pela profissionalização do Terceiro Setor decorre de três condições: reconhecimento social (legitimidade), mercado de trabalho (oportunidades de carreira, capital humano) e oportunidades de formação (educação especializada). O autor destaca, ainda, a importância da aprendizagem com a experiência no planejamento, execução e avaliação de atividades e projetos. Destaca, especialmente, o papel do agente do Terceiro Setor na área de inovações. Neste sentido, a gestão por projetos e a combinação de conhecimento técnico com visão estratégica prospectiva permite que ocorram descentralização, articulação e sinergia entre as iniciativas sociais empreendidas.

Segundo documento produzido pelo Conselho do Comunidade Solidária, agência do Governo Federal criada na gestão de Fernando Henrique Cardoso (1995-1999) responsável pela orquestração de causas sociais e distribuição de recursos públicos, são muitos os temas prioritários no Terceiro Setor brasileiro: o estabelecimento de uma identidade para o Terceiro Setor, a regulamentação de contratos e convênios, a criação de mecanismos de fiscalização e certificação especializados, a criação de incentivos fiscais para aumentar as doações, a criação de um sistema unificado de informações, entre outros. Neste contexto, o estado, quando considerado como um dos vértices de um modelo social tripartite, face a crescente dificuldade de financiamento e gestão das políticas sociais, pode assumir dois tipos de posturas: (1) papel político meramente diretivo (regulador/normativo) ou (2) papel restrito no atendimento dos direitos universais, assumindo também, neste caso, a responsabilidade diretiva e fiscalizadora das atividades terceirizadas (COELHO, 2000).

4.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

As decisões das empresas, centradas inicialmente na maximização do lucro do acionista e na satisfação dos desejos do consumidor, passam a focalizar mais um componente no processo de tomada das decisões – os interesses da sociedade (OFICINA SOCIAL, 1999a).

ORCHIS et al. (2002) mencionam a importância de Oliver Sheldon (1923) na ampliação do conceito de administração em relação com a sociedade. Ainda na primeira metade do século XX, surge com força o conceito de Terceiro Setor nos Estados Unidos e, com isso, abrem-se novas possibilidades para a realização de parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas privadas para o enfrentamento dos problemas sociais. Desde então, muitas entidades especializadas no desenvolvimento da Responsabilidade Social Empresarial surgiram no cenário internacional: *The Prince of Wales International Business Leadership Fórum (UK)*, *Business in the Community (UK)*, Rede Européia contra a Exclusão Social (US), *Business for Social Responsibility – BSR (US)*, *Institute for Social and Ethical AccountAbility (UK)*, *The Stakeholder Alliance (US)*, *The Copenhagen Centre (DEN)*, entre outras.

Segundo dados do *The Copenhagen Centre* em cooperação com o *AccountAbility Institute* (SWIFT e ZADEK, 2002), a *European Commission* sugeriu, recentemente, a criação de um fórum europeu *multistakeholder*, com o objetivo de viabilizar um espaço aberto de discussão entre governo, sociedade e mercado, a respeito de métodos de avaliação social e ambiental. Iniciativas como esta refletem a crescente preocupação mundial em ampliar e concretizar o envolvimento dos diversos agentes econômicos na construção do desenvolvimento sustentável das nações e da sociedade em geral.

Contudo, apesar do clima favorável à participação das organizações públicas e privadas na resolução dos problemas sociais, a preocupação com a Responsabilidade Social nos negócios tem sido alvo de calorosos debates entre críticos e

defensores. Passando pela variedade de conceitos⁵, a literatura sobre o tema apresenta uma série de opiniões conflitantes. Enquanto alguns autores defendem a Responsabilidade Social como uma solução para problemas de sustentabilidade das organizações e da sociedade em longo prazo (KEY e POPKIN, 1998; WADDOCK, GRAVES e FROOMAN *in* KEY e POPKIN, 1998), outros são enfáticos em afirmar que não é razoável imaginar que as empresas privadas são capazes de atender a demandas sociais, ambientais e, ainda assim, manter níveis suficientes de sucesso em um ambiente de negócios cada vez mais hostil (ANSOFF, 1981; GRAY, 2002).

Entre os defensores da Responsabilidade Social, Pascal Lamy, *EU Trade Commissioner*, afirma que há uma correlação direta entre os princípios sociais e ambientais da organização e sua performance financeira (SWIFT e ZADEK, 2002). Segundo esta corrente de pensamento, cada vez mais a Responsabilidade Social das empresas extrapola suas obrigações meramente legais, o que vem de encontro ao pensamento dos defensores do aumento dos lucros como objetivo único da empresa. Estudo recente da Universidade de Harvard apóia a corrente pró-Responsabilidade Social empresarial, e mostra que as empresas socialmente responsáveis apresentam uma taxa de crescimento quatro vezes maior que as companhias focadas apenas no lucro. Outra pesquisa recente, feita pelos institutos americanos *Cone Communications* e *Roper Group*, mostrou que o percentual de consumidores que preferem marcas e produtos de empresas envolvidas com causas sociais aumentou de 66 para 76% entre 1993 e 1998 (VASSALO, 1998 apud OFICINA SOCIAL, 1999a).

No discurso de autores brasileiros contemporâneos (ASHLEY et al, 2002; TOLDO *in* INSTITUTO ETHOS, 2002; ORCHIS et al *in* INSTITUTO ETHOS, 2002), prevalece a crença de que estratégias empresariais apoiadas na Responsabilidade Social e ambiental são compatíveis e desejáveis para o desenvolvimento sustentável. De

⁵ Responsabilidade Social ainda é um conceito em aberto, sujeito a diversas interpretações, como demonstram algumas definições extraídas da literatura: “obrigação de alinhar as ações da organização com os fins e valores da sociedade” (BOWEN), “implementação de direitos sociais” (SROUR), “obrigação legal e/ou contribuição caridosa” (VOTAW), “fator importante de sustentabilidade” (DRUCKER), entre outros.

forma geral, os argumentos a favor da Responsabilidade Social nos negócios fundamentam-se na idéia de que uma sociedade melhor tem melhores condições de fornecer lucro às empresas. Além disso, os autores argumentam que ações ligadas ao bem-estar da sociedade melhoram a imagem pública da empresa, evitam a necessidade de aumento de regulamentação governamental, previnem o agravamento de problemas sociais fundamentais e, acima de tudo, são eticamente desejáveis.

Por outro lado, os argumentos contrários à Responsabilidade Social das organizações fazem sérias restrições à viabilidade de ações empresariais que não visem unicamente o lucro, sob o risco de paralisar os negócios e aumentar proibitivamente os custos produtivos. De acordo com este ponto de vista, a ação social responsável não é a finalidade da empresa, possui alto custo e pode aumentar incontrolavelmente o poder das empresas sobre a sociedade (MANSEN JR. *in* CERTO e PETER, 1993; FRIEDMAN, CHAMBERLAIN, MANNE *in* ASHLEY et al, 2002).

4.3.1 Responsabilidade Social Empresarial no Brasil

No Brasil, o início da discussão sobre a Responsabilidade Social nas empresas data dos anos 60, a partir da criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) e do surgimento da lei 76.900/75, que obrigou as empresas a fornecer informações individuais sobre seus empregados. No início do século XXI, o debate em torno do tema cresce na agenda de pesquisadores, empresas e sociedade em geral, e multiplicam-se as iniciativas em direção à concretização do compromisso social corporativo, como demonstra o aumento no volume de estudos, pesquisas, publicações, premiações, bancos de projetos, entre outros indicadores.

Segundo dados do Coep Nacional (OFICINA SOCIAL, 1999a), um dos prêmios de reconhecimento da responsabilidade social empresarial mais antigos, o Prêmio de Contribuição Empresarial à Comunidade (ECO), jexiste desde 1982 e persiste até hoje, com o objetivo de estimular e premiar projetos da iniciativa privada com fins

sociais. Outro instrumento de reconhecimento do mérito empresarial, o Prêmio Nacional da Qualidade – reconhecido internacionalmente por estimular a melhoria da qualidade de produtos e serviços das empresas –, passou a incluir como critério de avaliação, a partir de 1999, a preocupação social da empresa.

No setor de pesquisas, destaca-se nacionalmente a Pesquisa IPEA, desenvolvida desde 1999 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), através do Núcleo de Estudos e Pesquisas de Ações Públicas não-Estatais. Seus estudos têm como objetivo ampliar o conhecimento sobre a atuação das empresas brasileiras na área social, através do mapeamento das principais questões de interesse dos atores públicos e privados. Muitos outros exemplos, além dos citados, poderiam compor um retrato aproximado, ainda que parcial, do panorama atual de iniciativas nesta área.

4.4 COMITÊ DE ENTIDADES NO COMBATE À FOME E PELA VIDA (COEP)

Criado em 1993, o **Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida (COEP)**, é uma rede nacional de mobilização social que nasceu como resultado de um desdobramento do Movimento pela Ética na Política, liderado pelo sociólogo Herbert de Souza – o Betinho. Esta mobilização, que deu origem à Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida, surgiu a partir de uma reunião entre 33 representantes de empresas estatais, autarquias e fundações, convocada por Betinho e Prof. Luis Pinguelli Rosa, ocasião na qual decidiu-se pela formação de um Comitê de entidades comprometidas com seu papel no desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Como resultado dessa grande mobilização, foram criados milhares de Comitês pelos próprios empregados das entidades, em várias regiões do país. Diversas realizações foram implementadas em projetos institucionais, articulados em parceria com os empregados, motivando uma inédita relação empregado/empresa (PEITER, 1999, p. 25).

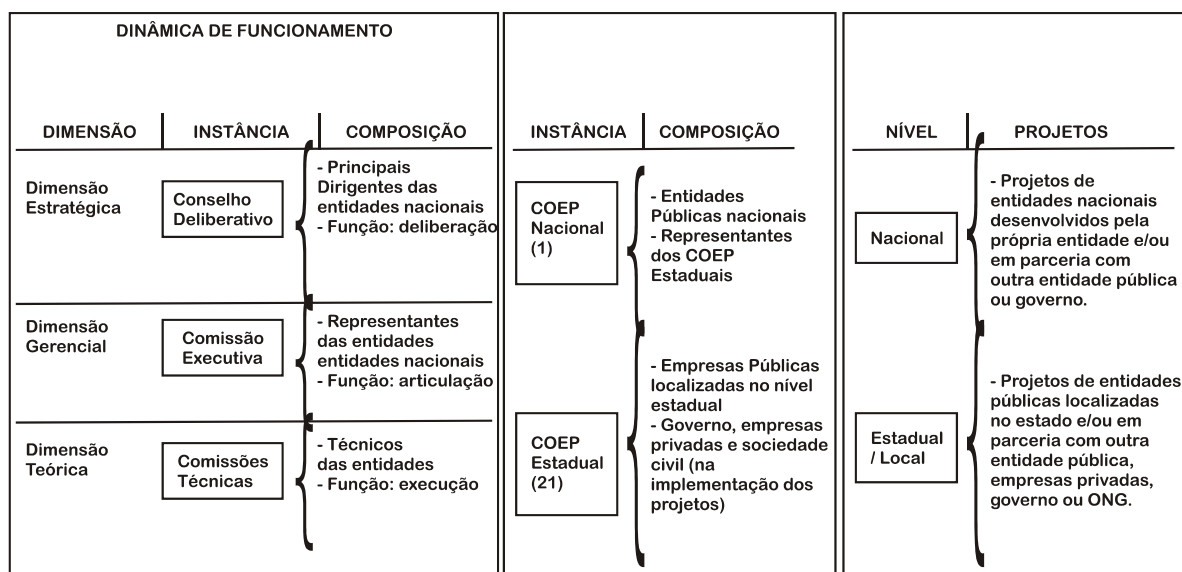
A articulação em rede possibilita ao Coep a troca de experiências na busca de soluções estruturais para problemas graves, tais como desemprego e miséria (OFICINA SOCIAL, 1999a). Organizado de forma descentralizada, e com respeito às individualidades das organizações envolvidas, desde sua criação o Coep tem valorizado as parcerias, apoiado a realização de projetos conjuntos e a troca constante de experiências. Aproveitando as competências de cada um dos parceiros, e incentivando a sinergia entre eles, a rede tem trabalhado no desenvolvimento e divulgação de uma série de iniciativas sociais consideradas inovadoras, entre as quais encontram-se projetos de desenvolvimento regional, capacitação em microinformática, educação para a cidadania e para o trabalho, entre outras (COEP NACIONAL, 2002). Com sede nacional em Furnas Centrais Elétricas, o Coep é composto, atualmente, por uma ampla rede formada por mais de 700 entidades públicas e privadas distribuídas por todo o território brasileiro. O foco estratégico principal da rede é o *incentivo a iniciativas de promoção do desenvolvimento humano e social*.

De acordo com dados da Secretaria Executiva Nacional do Coep, as realizações articuladas pela rede podem ser agrupadas segundo um conjunto limitado de temas gerais:

- Programas de desenvolvimento local;
- Projetos de geração de emprego e renda, incluindo iniciativas na área de cooperativismo;
- Iniciativas de educação e capacitação profissional;
- Projetos voltados para jovens e crianças;
- Programas de mobilização social.

A figura 8 apresenta um resumo da dinâmica de funcionamento do Coep Nacional:

FIGURA 8 - DINÂMICA DE FUNCIONAMENTO DO COEP NACIONAL - 2002



FONTE: FLEURY, MIGUELETTO e BLOCH (2002).

O quadro 5 apresenta um resumo dos objetivos e estratégias de ação do Coep:

QUADRO 5 - OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE AÇÃO DO COEP NACIONAL - 2003

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO
Mobilizar e articular organizações e pessoas <i>Mobilizar as associadas</i> para incorporarem à sua cultura organizacional a responsabilidade pelo combate à miséria e <i>articular parcerias</i> para a atuação social, somando esforços e ampliando o impacto dos resultados, são os principais objetivos do COEP.	Promoção de Prêmios como incentivo à ampliação e aprimoramento das ações Incentivo à publicação do Balanço Social Estímulo ao trabalho voluntário dos funcionários Semana Nacional de Mobilização pela Vida Atividades dirigidas à mobilização dos jovens para o exercício da cidadania Campanhas: Natal pela Vida, Dia Mundial da Alimentação, mobilização das organizações para situações de emergência (seca, enchente, etc.)
Incentivar a prática de projetos na área social	Cooperativas de trabalho Oficinas de informática para jovens Contratação de portadores de necessidades especiais Doação de bens móveis a comunidades carentes Uso de terras públicas para produção de alimentos Padarias comunitárias Projetos de convivência com a seca no semi-árido nordestino Iniciativas de desenvolvimento local Valorização da agricultura familiar Educação para a cidadania
Capacitar para melhoria das práticas sociais, visando <i>aprimorar as práticas sociais</i> desenvolvidas no âmbito de sua rede e <i>ampliar o universo</i> de pessoas que possam atuar de forma mais efetiva nessa área.	Cursos: cooperativismo, desenvolvimento local, elaboração e implementação de projetos na área social Palestras e Teleconferências Workshop: projetos de apoio à juventude
Divulgar iniciativas bem sucedidas Contribuir para a multiplicação, em todo o país, de iniciativas voltadas para a redução das desigualdades sociais é uma das propostas do COEP.	Publicações: Caminhos para Mudar o Brasil; O COEP e a Escola Caminhando Juntos na Construção da Cidadania; Série "Cadernos da Oficina Social" Vídeos: Série "Imagens da Oficina Social"

COEP NACIONAL. **Portal da Rede Nacional de Mobilização Social - COEP**. Disponível em: <www.coeptbrasil.org.br> Acesso em: fev. a abr. 2003.

4.4.1 Oficina Social

Em 1998, ampliando sua proposta articulatória, o Coep viabilizou a criação do *Centro de Estudos e Projetos em Tecnologia, Trabalho e Cidadania – Oficina Social*. O Centro funciona como uma incubadora de projetos e tem por objetivos: desenvolver conhecimentos, metodologias e tecnologias; formar recursos humanos; prestar cooperação técnica, apoiando a rede formada pelo Coep; e alavancar parcerias para projetos inovadores com fins sociais. Uma das principais atribuições da Oficina Social é transformar conhecimentos adquiridos na implementação dos projetos em metodologias e tecnologias, possibilitando a replicação das experiências bem sucedidas por toda a rede nacional do Coep e também por outras instituições interessadas na promoção social. Os princípios básicos que norteiam suas ações são: desenvolvimento humano, sustentabilidade, superação da exclusão social, equidade, impacto, inovação, envolvimento institucional, dos usuários e do público-alvo (OFICINA SOCIAL, 1999a).

De acordo com Gleyse Peiter, coordenadora da Oficina Social:

A redefinição das relações empresa/sociedade reflete uma tendência mundial de se exigir a participação das entidades públicas e privadas na busca de soluções para os problemas sociais. Um importante reflexo das ações do Coep tem sido a incorporação social na cultura das associadas (...) (COEP PARANÁ, 2003, s/n).

Enquanto o Coep funciona como uma rede incubadora de *idéias*, a Oficina Social possui uma estrutura organizacional formal – também descentralizada – e funciona como uma incubadora de *projetos*. Um exemplo dos projetos desenvolvidos pela Oficina Social, a partir da articulação entre os diversos atores – instituições parceiras, empresas privadas, comunidade e ONG's – é o “Tecnologia Solidária”, que envolve a disseminação de tecnologias de baixo custo e de alto valor agregado junto às comunidades carentes, contribuindo para a geração de trabalho e renda.

4.4.2 Coep Paraná

Sensibilizados diante da miséria e da exclusão de muitos brasileiros, voluntários de entidades públicas e privadas paranaenses têm-se mobilizado e comprometido com os programas propostos pelo Coep Paraná, entre os quais se destacam:

- projetos de capacitação profissional (cursos de microinformática, artesanato em papel microondulado, eletricidade básica, marcenaria, hotelaria e atendimento ao público);
- educação para a cidadania (cursos de musicalização infantil, formação de alfabetizadores, alfabetização de jovens e adultos);
- desenvolvimento local, com envolvimento de atividades de ação global; segurança alimentar (Dia Mundial da Alimentação e Nutrição Alimentar);
- geração de emprego e renda (estágios remunerados);
- campanhas (Inverno e Natal); saúde (convênio com o HC/UFPR) e
- capacitação para o trabalho (palestras sobre empregabilidade) (COEP PARANÁ, 2002).

O comitê paranaense atua nas diversas áreas temáticas, de acordo com os recursos materiais e conhecimentos disponibilizados por suas associadas. Nas palavras de Conceição Contin, atual secretária-executiva do Coep Paraná:

São exemplos de cidadania, ou seja, iniciativas fundamentadas em poucos recursos e muita criatividade, mas, sobretudo, no comprometimento individual com aquilo que é do interesse coletivo. É nesse contexto que podemos caracterizar os programas do Coep, os quais, conscientes do novo papel do Estado e do cidadão, assim como atentos às mudanças recentes na nova estrutura social, contribuem para a modelagem de um novo paradigma para a nossa sociedade (COEP PARANÁ, 2002, s/n).

Considerando a importância de promover atividades de cidadania empresarial, e com o objetivo de mobilizar as organizações associadas ao Coep no sentido de ampliarem suas práticas na área social, foi instituído, em 1999, o Prêmio Mobilização, uma iniciativa do Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania por meio

da Oficina Social e do Coep Nacional. Na edição de 1999, o Coep Paraná inscreveu nove projetos e recebeu quatro prêmios⁶.

Até 2001, o Coep Paraná já havia recebido 29 prêmios⁷, como resultado da participação de suas associadas na realização de projetos sociais que efetivam a preocupação contra a exclusão social. A partir dos dados coletados em pesquisa vinculada à inscrição dos projetos no Programa Mobilização, foi possível ao comitê traçar o perfil das ações do conjunto das associadas nas categorias propostas pelo Prêmio, dentre as quais se incluem: implementação de ações/projetos voltados para o combate à fome e à miséria; adoção de práticas administrativas que efetivem o compromisso social da entidade; estímulo à participação dos funcionários/empregados nas ações de promoção da cidadania; divulgação das ações sociais realizadas; incorporação da dimensão da Responsabilidade Social à cultura da entidade e participação no Coep (COEP PARANÁ, 2003).

Visando aprimorar as práticas sociais desenvolvidas no âmbito de sua rede, e ainda contribuir para ampliar o universo de pessoas que possam atuar de forma mais efetiva nessa área, o Coep Paraná desenvolve e participa de diversas

⁶ Os projetos vencedores em 1999 foram: Central de Inclusão Social Novos Espaços (CISNE), do Banco Central do Brasil (Bacen), Panificadora Comunitária, da Universidade Federal do Paraná (UFPR), Programas de Microinformática para Adolescentes Assistidos, da Empresa de Tecnologia da Informação da Previdência Social (Dataprev) e do Serviço Nacional de Processamento de Dados (Serpro). Os projetos da Ceasa/PR, Cefet/PR, Funasa/PR, Conab/PR e Embrapa Florestas, nesta edição, receberam menção honrosa.

⁷ Até 2002, o Coep Paraná tinha 29 projetos registrados no Banco de Projetos da Oficina Social: Abrace este Inverno - Gincana, Multiplicando Conhecimentos e Ação Global, do Cefet/Coep Paraná; Acelera Brasil, Desenvolvimento de Escola Especial, Desenvolvimento do Canto Coral, Desenvolvimento do Escotismo e Desenvolvimento do Xadrez como Esporte, da Petrobrás; Assistência Técnica em Vilas Rurais e Atendimento Social às Comunidades Rurais, da Emater/PR; Baía Limpa, da Ceasa; Cursos de Aproveitamento Integral de Alimentos, da Ceasa/Coep Paraná; SuperSopa, da Ceasa/Provopar/SECR; Central de Produção de Alimentos, da Ceasa/Smab; Plantando Palmito, Armazém da Família, Compras Comunitárias, Mercadão Popular e Caminho da Cidadania, da Ceasa; Da Rua Para a Escola, do Governo do Estado do Paraná e Ceasa; Projeto Social Escola de Informática e Nas Pistas do Aeroporto, da Infraero; Promoção Humana, da Tuiuti/Coep Paraná; Paraná Solidiedade, da Codapar; Programa de Estágio para Adolescentes Assistidos, do CIEE/Coep Paraná; Panificadora Comunitária, da UFPR; Microinformática para Adolescentes Assistidos, da Dataprev/Coep Paraná; Microinformática para Adolescentes Assistidos, do Serpro/Coep Paraná; Central de Inclusão Novos Espaços, do Clube das Acácias e Bacen.

Atividades para Capacitação e Disseminação de Informações sobre projetos inovadores ligados à promoção da cidadania. Através dos Cadernos da Oficina Social, por exemplo, o Coep Paraná contribui na disseminação da informação e do conhecimento gerados por meio da interação entre as entidades envolvidas. O quadro 6 mostra a composição atual do Coep Paraná: entidades, categorização (pública ou privada), principal área de atuação, ano de integração ao Coep Paraná e quantidade de funcionários envolvidos diretamente em atividades do Comitê.

QUADRO 6 - ENTIDADES QUE INTEGRAM O COEP PARANÁ - 2003

continua

ENTIDADE	SIGLA	"P" (PÚBLICA) "PV" (PRIVADA)	PRINCIPAL ÁREA DE ATIVIDADE DA EMPRESA ⁽¹⁾	MÊS/ANO DE INTEGRAÇÃO AO COEP PARANÁ	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS ENVOLVIDOS EM ATIVIDADES DO COEP PARANÁ
Banco Central do Brasil	BCB	P	Serviços Bancários	OUT 1996	10
Banco do Brasil S/A	BB	P	Serviços Bancários	OUT 1995	15
Caixa Econômica Federal	CAIXA	P	Bancários	OUT 1995	12
Centrais de Abastecimento do Paraná S/A	CEASA	P	Abastecimento	OUT 1995	3
Centro de Integração Empresa Escola	CIEE	PV-P	Educação	MAR 1999	3
Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná	CEFET	P	Educação	JAN 1999	15
Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral	SEPL	P	Planejamento e Orçamento	OUT 1995	10
Companhia de Desenvolvimento Agropecuário do Paraná	CODAPAR	P	Armazenagem	OUT 1995	3
Companhia Nacional de Abastecimento	CONAB	P	Armazenagem, Política Agrícola e Abastecimento Social	OUT 1995	20
Companhia de Saneamento do Paraná	SANEPAR	P	Saneamento	OUT 1995	(NI)*
Copel Distribuição S/A	COPEL	PV	Energia	OUT 1995	10
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	CORREIOS	P-PV	Comunicação	OUT 1995	12
Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária	INFRAERO	P-PV	Aviação	OUT 1995	10
Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural	EMATER	P	Extensão rural	OUT 1995	12
Empresa de Tecnologia da Informação da Previdência Social	Dataprev	P	Processamento de Dados	OUT 1995	12
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária/Centro Nacional de Pesquisa de Florestas	EMBRAPA	P	Pesquisa agropecuária	OUT 1995	12
Escola Técnica Tibagi	ETTIBAGI	ONG	Capacitação profissional	OUT 2002	3

QUADRO 6 - ENTIDADES QUE INTEGRAM O COEP PARANÁ – 2003					
					conclusão
ENTIDADE	SIGLA	“P” (PÚBLICA) “PV” (PRIVADA)	PRINCIPAL ÁREA DE ATIVIDADE DA EMPRESA ⁽¹⁾	MÊS/ANO DE INTEGRAÇÃO AO COEP PARANÁ	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS ENVOLVIDOS EM ATIVIDADES DO COEP PARANÁ
Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/Departamento Regional Sul	IBGE	P	Estatística	OUT 1995	10
Fundação Nacional de Saúde	FNS	P	Saúde	OUT 1995	10
Fundação Nacional do Índio/Administração Executiva Regional de Curitiba	FUNAI	P	Indígena	OUT 1995	3
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis	IBAMA	P	Proteção Meio Ambiente	OUT 1995	3
Instituto de Desenvolvimento Educacional do Paraná	FUNDEPAR	P	Merenda Escolar	OUT 1995	4
Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária	INCRA	P	Reforma Agrária e Assentamento Rural	OUT 1995	12
Instituto Nacional de Seguro Social	INSS	P	Previdência Social	OUT 1995	12
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	MAPA	P	Defesa Animal e Vegetal	OUT 1995	10
Delegacia Regional do Trabalho	DRT	P	Trabalho	OUT 1995	3
Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná	OCEPAR	PV	Cooperativismo	OUT 1995	10
Mitra Arquidiocese de Curitiba/Pastoral da Criança	(NI)*	(NI)*	(NI)*	(NI)*	(NI)*
Pastoral do Menor/Paróquia Santa Margarida	(NI)*	(NI)*	(NI)*	(NI)*	(NI)*
Petróleo Brasileiro S/A - Refinaria Presidente Getúlio Vargas	PETROBRÁS	P	Petróleo	OUT 1995	7
Secretaria Municipal de Promoção Social/Campo Largo	SMPS	P	Social	DEZ 1995	3
Prefeitura Municipal de Tunas do Paraná	PMT	P	Governo municipal	DEZ 1998	3
Secretaria Municipal de Abastecimento	SMAB	P	Abastecimento	OUT 1995	3
Secretaria de Estado da Agricultura e Abastecimento	SEAB	P	Agricultura e Abastecimento	OUT 1995	3
Secretaria de Estado do Emprego, Trabalho e Promoção Social	SEPS	P	Emprego, relações do trabalho e fome zero	OUT 1995	3
Secretaria de Estado da Educação	Seed	P	Educação	OUT 1995	3
Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania	SEJU	P	Justiça e Cidadania	OUT 1995	3
Serviço Federal de Processamento de Dados	SERPRE	P	Processamento de Dados	OUT 1995	3
Telepar Brasil Telecom	TELEPAR	PV	Telefonia	OUT 1995	3
Tribunal Regional Eleitoral	TRE	P	Eleitoral	OUT 1995	2
Universidade Federal do Paraná	UFPR	P	Educação	OUT 1995	3
Universidade Tuiuti do Paraná.	TUIUTI	PV	Educação superior	OUT 1995	3

FONTE: COEP PARANÁ, secretaria-executiva, março de 2003.

(NI)*= NÃO INFORMADO.

(EX.: EDUCAÇÃO, SERVIÇOS BANCÁRIOS, ENERGIA ELÉTRICA, ETC.)

5 METODOLOGIA

5.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

5.1.1 Perguntas de Pesquisa

Com o objetivo de responder a pergunta de pesquisa que norteia o presente estudo, foram desmembradas algumas questões fundamentais que auxiliam a compor o quadro teórico a partir do qual foram realizadas as análises de dados:

- 1) Quais são os graus de *freqüência*, *reciprocidade* e *proximidade* das interações entre os atores considerados na amostra?
- 2) De acordo com os graus de *freqüência*, *reciprocidade* e *proximidade* encontrados, quais são os padrões de interação entre os atores da rede, consideradas as atividades operacionais de gestão do conhecimento em redes?
- 3) Quais são os níveis de *controle formal* associados à realização das atividades operacionais de gestão do conhecimento de redes?
- 4) Quais são as relações entre os padrões de interação e os níveis de *controle formal* encontrados, consideradas as atividades operacionais de gestão do conhecimento em redes?

É importante ressaltar que, em função da natureza exploratória da pesquisa e das condições atuais do conhecimento teórico sobre o tema, as análises a serem produzidas como resultado do levantamento de dados não pretendem encontrar respostas absolutas à multiplicidade de questões relacionadas ao fenômeno das redes interorganizacionais, senão contribuir basicamente: (1) na experimentação de uma metodologia de pesquisa aplicável a estruturas organizacionais complexas e (2) na formulação de novas questões que possam vir a compor futuras agendas de pesquisa.

5.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS VARIÁVEIS OU CATEGORIAS ANALÍTICAS EM ESTUDO

Padrão de Interações

DC: Resultado das trocas freqüentes de recursos tangíveis e intangíveis, formais e informais, envolvendo altos graus de especialização e que contribuem para aumentar os níveis de cooperação, proximidade e repetição nas trocas de conhecimento entre os parceiros da rede (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997).

DO: Frequência (contatos repetidos através do tempo), **reciprocidade** (bilateralidade dos elos) e **proximidade** (distância e abrangência de alcance entre os nós). Devem ter caráter sistemático, contínuo e envolver procedimentos operacionais realizados para concretização dos objetivos da rede⁸ (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997; BRITTO, 2003).

Controle Formal

DC: Mecanismos formais de gestão, utilizados na coordenação das estruturas organizacionais (WOOLTHUIS, HILLEBRAND e NOOTEBOOM, 2003).

DO: Grau de utilização de contratos e/ou documentos formais nos quais constem explicitamente os resultados e/ou critérios de avaliação das interações entre os atores da rede (WOOLTHUIS, HILLEBRAND e NOOTEBOOM, 2003).

Atividades Operacionais de Gestão de Redes

DC: Atividades que compõem a gestão de redes e estão relacionadas à coordenação das atividades, em nível operacional, entre os parceiros da rede (VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000).

⁸ Para efeito de construção do instrumento de pesquisa, serão considerados os padrões médios das interações, desconsiderando-se as assimetrias na realização das atividades operacionais durante as diferentes fases de desenvolvimento de projetos no decorrer do tempo. A intersecção dos atores entre os projetos é um fator positivo, neste sentido, pois permite que se façam comparações e que se considerem as médias como reflexo das interações gerais na rede.

DO: Foi operacionalizado por meio do cruzamento das atividades de gestão de redes com as aplicações do conhecimento (ARCHER, 2003), conforme o quadro 3: (Atividade 1) Identificação de oportunidades e geração de novas Idéias; (Atividade 2) Desenho e gestão de projetos (planejamento, acompanhamento, avaliação); (Atividade 3) Coordenação de atividades operacionais relacionadas ao desenvolvimento dos projetos/estabelecimento e divisão de tarefas; (Atividade 4) Coordenação do fluxo de informação e do acesso aos recursos internos e externos.

5.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) DOS TERMOS CONSIDERADOS IMPORTANTES NO CONTEXTO DA PESQUISA

Redes Interorganizacionais de Inovação

DC: arranjo interorganizacional em forma de rede, com foco no desenvolvimento de inovações de produtos ou processos (VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000).

Aplicações do Conhecimento em Rede

DC: atividades de gestão do conhecimento aplicadas ao contexto das organizações em rede com o objetivo de facilitar a aprendizagem, o fluxo de informação e a geração de inovações. Aspectos facilitadores: aprendizagem intra e/ou interorganizacional; formação de grupos interorganizacionais, identificação de competências internas e externas; sistemas virtuais de colaboração, sistemas de informação; divisão e gestão de tarefas; coordenação dos fluxos de trabalho; comunicação; sistemas de informação; acesso a fontes internas e externas de recursos tangíveis e intangíveis (ARCHER, 2003).

Análise de Redes Sociais

DC: Metodologia formal-matemática de origem nas ciências sociais, com amplas aplicações multidisciplinares; permite que se estabeleçam relações entre os

elementos formais (abstratos) das redes sociais: *nós, posições, ligações e fluxos*, gerando representações gráficas e matriciais dos dados (HANEMANN, 2003).

Colaboração

DC: Processos de interação intra e interorganizacional, através de mecanismos de conexão formais e informais, e que representam algum tipo de vantagem direta ou indireta para as partes envolvidas (MORGAN, 1996).

Coordenação

DC: Força sinérgica capaz de sincronizar todos os elementos e esforços que objetivam atingir o mesmo fim (CELINSKI, 1995).

Controle

Verificação dos resultados obtidos e sua comparação com aquilo que foi previsto e planejado (CELINSKI, 1995).

Confiança

Estabelecimento de crédito *a priori* entre as partes envolvidas em uma transação, como resultado de negociações anteriores, indicação ou reputação. Pode estar relacionada a habilidades técnicas, postura ética, entre outros fatores objetivos ou subjetivos (WOOLTHUIS, HILLEBRAND e NOOTEBOOM, 2003).

5.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

5.4.1 Delineamento da pesquisa

Considerando-se o delineamento da pesquisa como “o plano e a estrutura da investigação, concebidos de forma a obtermos respostas para as perguntas da

pesquisa” (KERLINGER, 1979, p. 74), estão aqui delineados os elementos essenciais à realização desta investigação.

A pesquisa é de natureza aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos que possuem aplicação prática. Do ponto de vista dos objetivos, a investigação é exploratória (LAKATOS e MARCONI, 2001), e o método utilizado é predominantemente qualitativo. Estudos exploratórios não contemplam hipóteses no início, o que pode surgir no decorrer da pesquisa. Estudos desta natureza permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema (TRIVIÑOS, 1995) e são realizados em setores que apresentam pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Caracteriza-se também como uma pesquisa não-experimental, razão pela qual não é possível manipular variáveis ou designar sujeitos e condições aleatoriamente. O nível de análise é *individual, considerando um contexto de interação interorganizacional*. A unidade de análise é constituída *pelos indivíduos representantes técnicos das organizações públicas e privadas participantes dos projetos inovadores em gestão social no período de 2000 a 2003, integrantes do Comitê de Entidades no Combate a Fome e pela Vida do Paraná (Coep Paraná)*.

A investigação não pretende estabelecer uma relação causal entre as variáveis, antes uma *relação de associação*, razão pela qual estão descartadas outras explicações para os fenômenos analisados. Embora as conclusões não possam generalizadas, a metodologia utilizada é replicável em outros fenômenos, razão pela qual é constituída sua validade externa.

A pesquisa é um estudo de caso de um fenômeno identificado em uma rede de organizações públicas e privadas, no período de 2000 a 2003, caracterizando um *corte longitudinal*. O delineamento é de *levantamento e avaliação longitudinal*, pois envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento pretende-se conhecer em determinado período de desenvolvimento do fenômeno. Considerando-se a definição do instrumento de coleta, foram utilizados questionário estruturado e entrevista semi-estruturada.

Os instrumentos de coleta de dados em análise de redes sociais são, basicamente, os mesmos utilizados em outros métodos de pesquisa em Ciências Sociais: questionários, entrevistas, observações, arquivos, experimentos, etc. Na primeira fase de levantamento primário de dados foi aplicado um questionário de *free recall* (sem restrição quanto aos atores que poderiam ser citados em cada uma das perguntas) e *free choice* (sem restrição quanto ao número de atores a serem indicados em cada uma das perguntas). A inclusão da frequência de interação, no questionário, serviu para mensurar a intensidade dos elos para esta variável, de acordo com os objetivos da pesquisa.

Entrevistas semi-estruturadas foram realizadas para garantir a acurácia⁹ das respostas da primeira fase da coleta de dados e para levantamento dos dados secundários da segunda fase de pesquisa. Nesta etapa, foram levantados dados referentes aos níveis de formalidade associados às atividades operacionais de gestão do conhecimento em redes. Com relação a possíveis vieses na coleta de dados, é importante ressaltar que a maior parte dos erros de mensuração em metodologia de análise redes sociais acontece em questionários de *fixed choice* (com restrição quanto ao universo de atores a serem indicados), o que não corresponde ao método utilizado nesta pesquisa.

Com relação à classificação da rede pesquisada, os nós são constituídos por atores do mesmo tipo (indivíduos), caracterizando uma rede do tipo *one-mode*.

De acordo com SCOTT (1992), embora seja possível realizar análises quantitativas e estatísticas a partir de dados relacionais, resultados de análise de redes consistem fundamentalmente de dados qualitativos. Para o tratamento dos dados foram empregados, em um primeiro momento, procedimentos gráficos e

⁹ Estudos recentes realizados por Freeman, Romney e equipe (1982, 1984, 1987, 1988) argumentam que a acurácia das respostas em análise de redes sociais refere-se aos padrões estáveis de interação, ou seja, relações recordadas no momento do preenchimento do questionário, ou na entrevista pessoal, possuem uma maior probabilidade de refletirem a configuração real da rede. Interações eventuais ou esparsas dificilmente serão lembradas, evitando que nós e elos pouco importantes recebam a mesma atenção dos nós e elos mais fortes e freqüentes (WASSERMAN e FAUST, 1999).

estatísticos baseados na metodologia de análise de redes. Na segunda fase de levantamento de dados, e na fase final, os dados foram analisados de acordo com procedimentos *descritivo-qualitativos*.

5.4.2 Delimitação da Pesquisa: População e Amostra

A natureza do estudo determina o método de amostragem a ser aplicado, embora os métodos de análise de redes sociais privilegiem amostragem totais (*full sample*) sobre outros métodos de amostragem parcial da rede. Um dos grandes desafios do pesquisador, neste sentido, é determinar a fronteira da rede a ser analisada, considerando amplitude e objetivos da pesquisa. Geralmente, pesquisas de redes definem fronteiras com base na frequência de interações ou intensidade dos elos entre membros em contraste com não-membros.

Abordagens mais realistas de amostragem em redes consideram determinação de fronteiras de acordo com as percepções dos próprios atores, em contraste com abordagens baseadas em conceitos teóricos pré-definidos pelo pesquisador. Na prática, devem ser consideradas ao mesmo tempo razões teóricas e práticas para definições de fronteiras e tamanho da rede a ser pesquisada.

Optou-se, nesta pesquisa, pela técnica de *snowball sampling* (GOODMAN 1949, 1961; ERICKSON, 1978 APUD WASSERMAN e FAUST, 1999), que permite auto-definição das fronteiras da rede, com base no depoimento dos entrevistados, após escolha teórica da rede a ser analisada e de acordo com os pressupostos e objetivos teóricos da pesquisa. O método consiste em realizar uma primeira rodada de entrevistas, a partir das indicações de um ator, considerado central na rede. As demais rodadas são realizadas com base nas indicações dos atores indicados nesta primeira rodada, e assim sucessivamente. A linha de corte utilizada depende, novamente, dos objetivos da pesquisa, tendo sido determinada, para fins desta

pesquisa, para as pessoas citadas apenas por um indivíduo, em apenas uma das questões apresentadas.

A população-base para aplicação da técnica de amostragem é constituída, conforme explicitado anteriormente, pelos indivíduos representantes técnicos das organizações públicas e privadas participantes dos projetos inovadores em gestão social no período de 2000 a 2003, integrantes do Comitê de Entidades no Combate a Fome e pela Vida do Paraná (Coep Paraná).

5.4.3 Dados: Tipos, Coleta e Tratamento

Os dados recolhidos na primeira fase de levantamento de dados foram obtidos como resultado da aplicação da metodologia de análise de redes sociais e, portanto, foram analisados de acordo com os critérios de análise para este tipo de dados. Na fundamentação teórica deste trabalho foram estabelecidas diretrizes sobre a natureza dos dados provenientes de análises de redes sociais, os quais serão complementados a seguir.

Para análise e seleção dos softwares de análise de redes disponíveis atualmente, gratuitos ou não, foram realizadas pesquisas na internet e contatos informais com instituições estrangeiras de pesquisa, para verificação de possibilidades de acesso. Dos softwares identificados – Pajek, iKnow, Ucinet, Krackplot, Stocknet, Gradap, Structure, Snaps, Negopy, entre outros – foi selecionado o Ucinet 6.0, desenvolvido nos laboratórios *Analytic Technologies*, em Harvard (EUA).

Considerados, portanto, no contexto deste projeto de pesquisa, os conceitos de **padrão de interações** (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997), utilizou-se a metodologia de análise de redes sociais para verificação das seguintes variáveis: **frequência** (contatos repetidos através do tempo), **reciprocidade** (bilateralidade dos elos) e **proximidade** (distância e abrangência de alcance entre os nós). Para efeito de *unidade de análise*, foram considerados *nós*, ou *atores*, os

representantes técnicos das entidades envolvidas na rede interorganizacional que constituiu o objeto de estudo desta pesquisa.

Para tanto, utilizou-se amostragem parcial da rede interorganizacional do Coep considerados, para fins deste estudo, os representantes técnicos dos projetos no período de 2000-2003.

As representações gráficas dos conceitos teóricos permitiram melhor visualização das relações entre as variáveis, facilitando o estabelecimento de relações e verificações das associações entre estas. Desta forma, foi possível traçar um perfil dos padrões de interações relacionados à execução das atividades operacionais de gestão do conhecimento em redes.

Na segunda fase de levantamento dados primários, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas para determinação dos níveis de controle formal associados às atividades analisadas. A partir da análise descritivo-qualitativa destes dados, foram categorizados os níveis de controle utilizados na rede em “baixo” e “médio”, de acordo com a fundamentação teórica utilizada.

Finalmente, da comparação entre padrões de interação e níveis de controle formal encontrados, foram realizadas análises descritivo-qualitativas sobre as relações entre as variáveis.

QUADRO 7 - BASE TEÓRICA DA PESQUISA APLICADA À REDE DE REPRESENTANTES TÉCNICOS DO COEP PARANÁ

ATIVIDADES OPERACIONAIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDE^{(1), (4)}	PADRÃO DE INTERAÇÃO ENTRE OS ATORES⁽²⁾	NÍVEL DE CONTROLE FORMAL ASSOCIADO⁽³⁾
Identificação de oportunidades e geração de novas Idéias	Frequência Reciprocidade Proximidade	ALTO MÉDIO BAIXO
Desenho e gestão de projetos (planejamento, acompanhamento, avaliação)	Frequência Reciprocidade Proximidade	ALTO MÉDIO BAIXO
Coordenação de atividades operacionais relacionadas ao desenvolvimento dos projetos / estabelecimento e divisão de tarefas	Frequência Reciprocidade Proximidade	ALTO MÉDIO BAIXO
Coordenação do fluxo de informação e do acesso aos recursos internos e externos	Frequência Reciprocidade Proximidade	ALTO MÉDIO BAIXO

FONTES: ARCHER, 2003 (1); JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997 (2); WOOLTHUIS, HILLEBRAND e NOOTEBOOM, 2003 (3); VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000 (4).

5.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações da pesquisa encontram-se relacionadas, principalmente, à própria metodologia utilizada. A análise de redes sociais, conquanto possua muitas vantagens na análise de fenômenos complexos, apresenta limitações inerentes à natureza do método. Em primeiro lugar, a metodologia é recente e pouco conhecida, embora possua muitas propriedades e aplicabilidades em diversas áreas do conhecimento.

Uma limitação importante se refere à dificuldade de comparação de resultados de análises de redes sociais entre estudos. De acordo com HANEMANN (2003), a principal diferença entre a metodologia de análise de redes sociais e a estatística convencional aparece em maior profundidade no aspecto inferencial, ou seja, na preocupação com a reprodutibilidade ou *likelihood* do padrão que se está descrevendo. Redes são fenômenos dinâmicos e, portanto, uma “fotografia” dos padrões existentes em um determinado momento pode sofrer profundas alterações com o passar do tempo.

No caso do teste de hipóteses, também, há particular dificuldade em estabelecer erros padrão, porque a amostra não é probabilística. Amostras de redes são, por natureza, independentes. O que ocorre mais freqüentemente é que o interesse dos pesquisadores está mais direcionado na descoberta de relações entre os parâmetros/variáveis da base teórica utilizada do que em deduzir possíveis padrões, aplicáveis a toda uma população de redes alheias ao objeto de estudo.

Com relação a este trabalho, especificamente, pôde-se observar uma grande dificuldade de compreensão da metodologia por parte dos entrevistados, não acostumados com este tipo característico de inquirição. A acurácia das respostas também exigiu especial atenção e acompanhamento cuidadoso por parte da pesquisadora, no sentido de garantir que o entrevistado compreendesse o objetivo de cada questão. Parece razoável afirmar que, sempre que possível, é preferível utilizar dados já existentes a depender de respostas subjetivas.

No caso da delimitação das fronteiras da rede, também demonstrou-se uma dificuldade metodológica, que deve ser resolvida de acordo com o objetivo da pesquisa. Embora as amostragens totais sejam as mais adequadas, do ponto de vista teórico, outras amostragens (tais como a que foi utilizada neste trabalho) mostram-se mais adequadas na operacionalização do método. Note-se a dificuldade de aplicação do método em grandes redes sociais, como resultado de provável dificuldade no acesso a todos os entrevistados em potencial.

Uma outra dificuldade pode ocorrer no caso de não localização e/ou acesso a atores da rede. Neste caso, a metodologia propõe utilização de artifícios amostrais, com utilização de médias para determinação de elos e cálculos relativos a não-respondentes.

Embora nesta pesquisa tenha-se optado por uma abordagem exclusivamente relacional (dos *elos* entre os nós da rede, sua existência ou não), é importante lembrar que análises de redes complexas oferecem possibilidades de análise mais profundas quando são levantados, simultaneamente, atributos dos atores (raça, sexo, localização geográfica, etc.). Novamente, o objetivo e a abrangência da pesquisa irá determinar a necessidade de inclusão dos atributos na coleta de dados.

É importante ressaltar que a configuração formal da pesquisa (escolha das medidas, composição das variáveis, etc.) é uma tarefa que depende da interpretação do pesquisador e da natureza da pergunta de pesquisa. A metodologia de análise de redes sociais fornece uma considerável variedade de possibilidades, o que demanda um trabalho intenso de estudo e teste de possibilidades, até que se encontre uma configuração adequada ao trabalho.

Cabe ressaltar, neste sentido, que a própria metodologia é um campo de estudo recente e em constante evolução. Novas fórmulas, algoritmos e softwares estão sendo desenvolvidos em grupos de estudo multidisciplinares, com destaque para grupos de pesquisa em Harvard e Columbia (EUA).

Outra limitação importante, particular à esta pesquisa, diz respeito à opção por uma abordagem estritamente operacional das atividades, ignorando-se fatores políticos na composição da rede. É bastante provável, neste sentido, que uma parte significativa das assimetrias estruturais na distribuição das tarefas operacionais estejam relacionadas a questões de poder político e posse de recursos críticos. Na literatura organizacional sobre redes de colaboração, a questão da *distribuição do poder* é considerada como centro canalizador das demais dinâmicas organizacionais. Seria aconselhável, portanto, que qualquer tentativa de potencializar as relações em rede através de mecanismos de gestão do conhecimento considerasse ou minimizasse a influência desta variável na configuração das relações (AGRANOFF e MCGUIRE, 1999). Os autores destacam, inclusive, a importância da informação na determinação das relações de poder em gestão de redes transorganizacionais. Em ambientes de rede, onde não existem sistemas de controle baseados em hierarquia e autoridade, as inter-relações estão fundamentadas predominantemente em padrões de colaboração entre os atores. Estes padrões serão responsáveis pela composição do Capital Social, ou estoque, que é criado quando um grupo de organizações desenvolve a habilidade de trabalhar juntas para ganho mútuo de produtividade em prol de objetivos comuns. São elementos do Capital Social as *normas*, a *confiança* e as *operações da rede* (FOUNTAIN, 1998 apud AGRANOFF e MCGUIRE, 1999). Nesta pesquisa, embora se reconheça a importância da confiança enquanto fator catalisador das relações em rede, não há mensuração do conceito enquanto variável interveniente no processo.

Finalmente, considera-se como limitação desta pesquisa a determinação subjetiva dos níveis de controle formal associados às atividades de gestão do conhecimento em redes. Entretanto, considera-se que esta limitação não prejudica os resultados globais da pesquisa, face à manutenção do foco principal do estudo na configuração das redes das atividades e à importância secundária desta variável com relação à experimentação da metodologia de análise de redes sociais.

5.6 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

No capítulo 3 deste trabalho foram relacionadas algumas sugestões de agendas de pesquisas em redes interorganizacionais, além de uma breve explanação sobre Padrões Metodológicos de Análise de Redes de Firms.

Durante a realização desta pesquisa, e após a análise dos dados coletados, outras indagações e sugestões surgiram, as quais estão relacionadas as seguir e podem servir como ponto de partida para futuras investigações de cunho científico.

Portanto, considera-se de fundamental importância que sejam realizadas pesquisas sobre:

- Evolução estrutural das redes sociais interorganizacionais, ao longo do tempo, para identificação de padrões e implicações de mudanças (endógenas e/ou exógenas);
- Impacto da reconfiguração de redes sociais interorganizacionais, com especial destaque para adição e/ou remoção de *cutpoints* e *bridges*, considerados fatores determinantes de fomento e/ou impedimento nos processos de inovação;
- Estudo dos fatores determinantes dos buracos estruturais (*structural holes*), e dos níveis ótimos de densidade e coesão reticulares, considerado o contexto de inovação de produtos e/ou processos;
- Comparação entre redes sociais com objetivos comuns, geograficamente diversas (estaduais, nacionais, internacionais), para exploração de fatores convergentes e divergentes em processos de inovação;
- Multi-análise de redes (sobreposição de redes *multi-mode*) e fatores de interação inter-redes.

Destaca-se, também, a importância de novos estudos em redes de políticas públicas, face aos modelos emergentes de democracia baseados em ação social conjunta, plural, participativa e negocial.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

6.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS: ASPECTOS QUALITATIVOS DO FUNCIONAMENTO DA REDE

De acordo com os dados coletados, algumas considerações preliminares serão úteis para compreensão abrangente do fenômeno estudado. Em primeiro lugar, é interessante notar que há uma aparente *sub-utilização* do potencial da rede, conforme demonstrou a configuração final da fronteira de rede, de acordo com a técnica de amostragem (*snowball sampling*). Conforme observa-se no quadro 8, a maior parte dos indivíduos que compõem a representação formal da rede do Coep Paraná (69,6%) não atua diretamente nos projetos do comitê. Com relação à representação das entidades, praticamente mantém-se a relação, com 60,5% sem atuação direta nas atividades:

QUADRO 8 - ESTRUTURA OFICIAL X ESTRUTURA OBSERVADA DA REDE INTERORGANIZACIONAL DO COEP PARANÁ – 2000-2003

Componentes da estrutura formal e informal	ESTRUTURA	
	OFICIAL DA REDE	OBSERVADA DA REDE
Entidades envolvidas	48	19
Representantes técnicos	48	17
Substitutos dos Representantes técnicos	43	6
Estagiária	1	1
Pessoas externas (Coep Nacional)	-	4
TOTAL de pessoas envolvidas:	92	28

FONTE: COEP PARANÁ. Cerimonial – Relações das Entidades que compõem o Coep-PR. 2003; Coep Paraná-dados trabalhados pelo autor.

Além de responder especificamente às perguntas que compõem a questão de pesquisa, os entrevistados expressaram opiniões pessoais, relatando experiências positivas e dificuldades encontradas no trabalho em rede. Os depoimentos foram condensados, conforme relato a seguir, e servem para ilustrar o modo de funcionamento da rede, sob o ponto de vista interno (de seus

participantes). De forma geral, os participantes são otimistas quanto ao processo de trabalho em rede e também quanto aos resultados obtidos até o momento.

Os representantes técnicos entrevistados reúnem-se mensalmente para discutir os assuntos do comitê e são quase unânimes em afirmar que a rede é um espaço fértil de compartilhamento e disseminação de informação e conhecimento. Os depoimentos foram condensados e organizados de acordo com as atividades operacionais de gestão do conhecimento em redes, e estão descritos a seguir:

ATIVIDADE 1

Identificação de oportunidades e geração de novas idéias

Aprendizagem intra e/ou interorganizacional

De modo geral, os entrevistados ressaltam a importância das reuniões mensais ordinárias no surgimento de idéias para projetos sociais inovadores. Os atores da rede argumentam que a visualização dos recursos disponíveis, aliada ao conhecimento individual prévio de oportunidades de aplicação, contribui significativamente para que surjam idéias de novos projetos. Em outros casos, os próprios projetos, quando em andamento, dão origem a novas idéias e iniciativas.

Quando a Dataprev, uma das organizações participantes, foi convidada a participar da campanha de arrecadação de roupas de inverno para populações indígenas, o desenvolvimento da atividade resultou em um projeto interno para aproximação dos filhos dos funcionários com crianças indígenas. O objetivo principal desta iniciativa, de acordo com a representante técnica da Dataprev, era iniciar um processo de conscientização sobre participação cidadã e a importância de respeitar outros povos. Buscou-se, também, através deste projeto, desenvolver nas crianças um sentimento de nacionalidade mais amplo, com ênfase na diversidade e na valorização das diferenças culturais.

A rede possibilita que os participantes tomem consciência de necessidades que, de outra forma, não teriam visibilidade. Através de uma demanda criada pelo CIEE para a rede do Coep, por exemplo, um curso foi oferecido para uma estudante

carente que precisava da formação específica para conseguir estágio e, desta forma, ajudar a custear a universidade. Participantes da rede disponibilizaram equipamentos de informática, material didático e instrutor. É um caso pontual, mas demonstra a sinergia da rede na solução de problemas.

Uma das forças da estrutura interorganizacional da rede, segundo os representantes técnicos entrevistados, está no acesso a informações que permitem geração de novas idéias, além da promoção da conscientização sobre cidadania e participação social, que permeia todas as ações do comitê.

ATIVIDADE 2

Desenho e gestão de projetos (Planejamento, acompanhamento, avaliação)

Formação de Grupos Interorganizacionais, Identificação de Competências internas e externas; Sistemas Virtuais de Colaboração, Sistemas de Informação

De acordo com os representantes técnicos entrevistados, a rede formada pelo Coep Paraná facilita a formação de parcerias e a mobilização de recursos humanos, por meio do estreitamento dos laços entre os atores. Dos depoimentos, conclui-se que a articulação das diversas competências disponíveis no âmbito da rede contribui para o aumento da qualidade técnica dos projetos, sob o ponto de vista dos entrevistados, e agrega valor aos projetos e às empresas, que ampliam sua rede de contatos.

Nas reuniões mensais ordinárias, com a presença de todos os representantes técnicos, são apresentadas demandas provenientes dos diversos pontos da rede. Através de discussão, são escolhidos os projetos que receberão prioridade.

De acordo com o representante técnico da Infraero:

O Coep atua na agregação e mobilização do capital intelectual necessário ao desenvolvimento dos projetos sociais. Através do Comitê, temos acesso a recursos humanos aos quais não teríamos acesso se continuássemos a trabalhar isolados. Nas reuniões, é possível compartilhar idéias e fazer contato com pessoas que servem de elo, inclusive, para projetos extra-comitê. No caso da Infraero, aproveitamos em nossos projetos sociais internos as idéias que aprendemos no Coep. Por exemplo, não sabíamos como acompanhar os ex-alunos dos nossos cursos de microinformática. A partir do contato com

o Coep, passamos a utilizar a ficha 'POR ONDE ANDAS?'. Além disso, nossos trabalhos sociais ganham uma outra visibilidade, ampliada através do Coep. Aparecemos mais na imprensa, além de termos nossa idoneidade reforçada, através da parceria com as outras instituições.”

O comitê procura aproveitar a vocação própria de cada organização envolvida, criando um ambiente de sinergia propício para troca e interação entre as vocações. Muitas vezes, organizações com vocações similares acabam se concentrando em torno de projetos comuns, face às compatibilidades de competências e interesses.

Com relação ao uso dos sistemas de informação, há uma tendência, na literatura de redes sociais, de considerá-los como ferramentas essenciais nas interações interpessoais interorganizacionais. De acordo com CASTELLS (1999), as tecnologias de informação permitem a criação de novas formas alternativas de planejamento, coordenação e controle das atividades dos indivíduos e das organizações. “As tecnologias da informação não só representam a base tecnológica das redes, mas também oferecem um vasto leque de formatos organizacionais e de fluxos gerenciais, condicionados, evidentemente, pelas particularidades de cada contexto (MIGUELETTTO, 2001, p.14).

Entretanto, o depoimento dos entrevistados ressalta a importância do *contato pessoal*, nas reuniões ordinárias, como elemento fundamental no planejamento e avaliação dos projetos. Outros meios de comunicação – internet, telefone, fax – são mais utilizados em atividades de acompanhamento dos projetos, quando não há necessidade de discussão de aspectos estratégicos das atividades. O contato pessoal parece ser, portanto, o fator-chave que possibilita o estreitamento de laços e desenvolvimento de confiança mútua, além de contribuir para incentivar a interdependência na realização das atividades do Coep.

As atividades de avaliação são pouco enfatizadas pelos entrevistados, ficando restritas a momentos informais de discussão. As metas fornecem o foco de ação, mas não são restritivas. De acordo com os entrevistados, o importante é manter o foco. Além

dos resultados dos projetos, o capital social¹⁰ gerado é considerado um resultado indireto dos projetos realizados em parceria na forma de: contatos, possibilidades de futuras interações e parcerias, acesso a recursos, entre outros.

Nas palavras de um dos representantes técnicos entrevistados:

(...) não estamos interessados em números (quantidade de pessoas atendidas, ou recursos investidos). Estamos interessados em atender às demandas que recebemos da melhor maneira possível, mesmo que não seja a 'ideal' do ponto de vista sócio-econômico. Se conseguirmos alfabetizar 1% dos analfabetos do Paraná, por exemplo, pensamos 'é 1% a menos'."

ATIVIDADE 3

Coordenação de atividades operacionais relacionadas ao desenvolvimento dos projetos/ estabelecimento e divisão de tarefas

Divisão e gestão de tarefas; coordenação dos fluxos de trabalho

De acordo com os entrevistados, é possível identificar uma certa tendência à padronização das atividades operacionais relacionadas ao desenvolvimento dos projetos. A divisão de tarefas ocorre na fase de planejamento, sendo que não há evidência de interesse, por parte dos entrevistados, em realizar um acompanhamento sistemático das atividades realizadas pelos outros participantes da rede. A secretária executiva do Coep é a principal responsável pela tarefa, que parece constituir-se em uma das atividades mais centralizadas da rede.

Ainda com relação à divisão de tarefas, o comitê tem adotado um novo procedimento, recentemente, ao fazer o levantamento de necessidades das comunidades de atuação. Uma equipe de representantes é designada para fazer o diagnóstico social da comunidade escolhida, e tem como principal atribuição descobrir novas oportunidades de atuação de acordo com os recursos disponíveis. O conhecimento acumulado nas experiências anteriores possibilita que novos

¹⁰ Para uma discussão mais abrangente da gênese e implicações teóricas do conceito "capital social", sob o ponto de vista do empreendedorismo: ALBAGLI, Sarita e MACIEL, Maria Lucia. Capital social e empreendedorismo local. In: **Proposição de Políticas para a Promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas**. Setembro, 2002. Apoio FINEO, CNPq e SEBRAE. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF2/NT_SaritaMLucia.PDF> Acesso em: 12 jan. 2004.

projetos sejam propostos com base nas competências e recursos da rede, facilitando a posterior divisão de tarefas e coordenação dos fluxos de trabalho.

ATIVIDADE 4

Coordenação do fluxo de informação/recursos internos e externos

Comunicação; sistemas de informação; acesso a fontes internas e externas de recursos tangíveis e intangíveis

A rede é um espaço onde são, ao mesmo tempo, supridas carências e disponibilizados recursos. O acesso a fontes internas e externas de recursos possibilita que novas combinações sejam realizadas, dando origem a iniciativas sociais inovadoras. O Banco Central, por exemplo, disponibiliza voluntários para cursos de microinformática que são realizados utilizando a infraestrutura de outras organizações da rede.

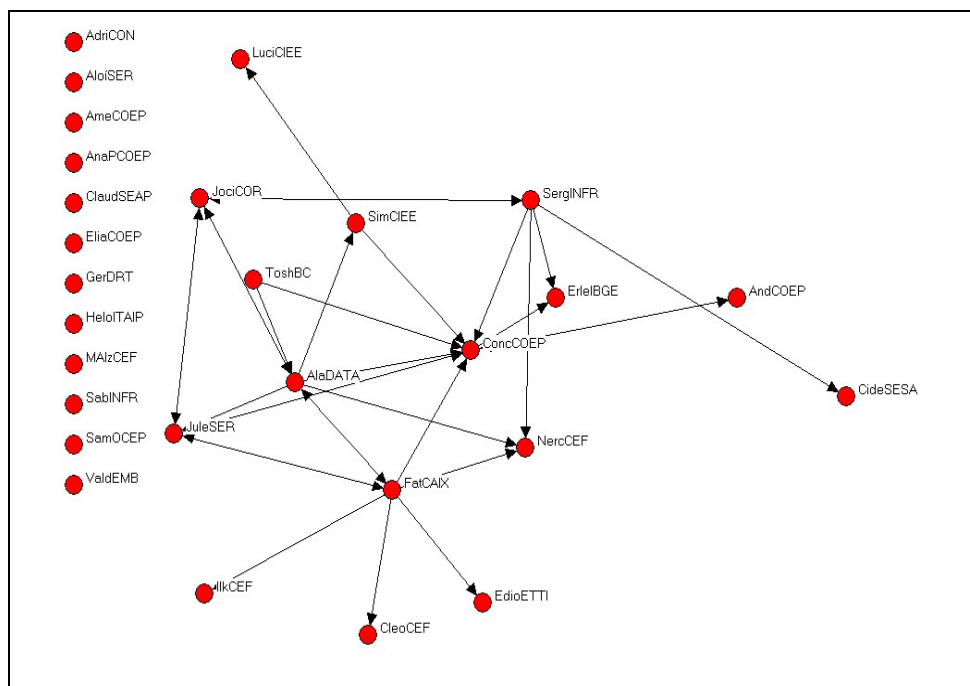
De acordo com o representante técnico da Infraero, o acesso aos recursos da rede também possui outras implicações positivas:

“Quando realizamos o concurso de redação do Coep, entramos em contato com os diretores de escolas da região de São José dos Pinhais. Este contato, mais tarde, foi (e está sendo) útil para o encaminhamento de adolescentes carentes aos cursos de microinformática oferecidos pela Infraero. Além disso, a Infraero estreitou a relação com as escolas e doa material de construção excedente, sempre que possível.”

Percebe-se, portanto, que o capital social gerado através da rede também serve, eventualmente, à consecução de objetivos individuais de seus participantes. Um exemplo de “uso” da rede para fins externos ao Coep foi a mobilização em torno de um projeto de revitalização urbana do centro de Curitiba, onde fica localizada uma das organizações integrantes da rede. Nesta iniciativa, o Coep funcionou como interlocutor entre a organização e pessoas-chave na viabilização do projeto.

2ª Etapa: Construção do gráfico (sociograma) da matriz, para visualização das relações existentes.

FIGURA 9 - SOCIOGRAMA DE RELAÇÕES PARA A ATIVIDADE 1: IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES E GERAÇÃO DE NOVAS IDÉIAS NO COEP PARANÁ - 2000/2003



Pode-se notar, pela configuração do gráfico, que alguns atores possuem uma maior centralidade na rede (**ConcCOEP**, **AleDATA**, **JociCOR**, **JuleSER**, **NercCEF**, **FatCAIX**), enquanto outros são claramente periféricos (**CidaSESA**, **AndCOEP**, **LuciCIEE**, **AikCEF**, **CleoCEF**, **EdioETTI**). **AdriCON**, **AloisER**, entre outros, são nós isolados, sem conexão com qualquer outro nó da rede para esta atividade. Percebe-se que, na matriz da primeira etapa, tanto a coluna quanto a linha relacionada a estes nós não possuem nenhum valor “1”, sendo preenchidas totalmente por “0’s”.

Uma outra opção de representação gráfica, *Multidimensional Scaling of Geodesic Distances - MDS*, permite que as distâncias gráficas correspondam aproximadamente às distâncias geodésicas reais. Desta forma, é possível obter uma visão mais realista da rede, embora os nós isolados sejam eliminados do gráfico.

FIGURA 10 - SOCIOGRAMA MDS DE RELAÇÕES PARA A ATIVIDADE 1:


```
-----
Running time: 00:00:01
Output generated: 04 Mar 04 20:58:23
Copyright (c) 1999-2000 Analytic Technologies
```

¹¹ Scott (1992) propõem uma medida complementar à densidade, à qual chama de “inclusiveness”. Enquanto DENSITY considera o número de linhas, INCLUSIVENESS considera o número de pontos conectados em relação ao total de pontos.

- a) DENSIDADE (NETWORK PROPERTIES – DENSITY): Considera-se o cálculo da proporção de linhas existentes em um gráfico, com relação ao máximo de linhas possíveis. A densidade pode variar de 0 a 1. A escolha desta medida tem como objetivo demonstrar um padrão geral de densidade da rede, independente da variação de densidade nos subgrupos que, eventualmente, possam existir. O valor encontrado, 0,042, reflete uma densidade baixa na rede (considerando-se que redes reais apresentam densidades de até 0,5). Entretanto, a medida não é suficiente, por si só, para demonstrar o grau de proximidade da rede, pois ignora as diferenças locais. O desvio padrão, 0,201, consideravelmente mais alto que a densidade média geral, demonstra uma tendência moderada de centralização dos nós em torno de subgrupos.

```

BLOCK DENSITIES OR AVERAGES
-----
Input dataset:                C:\Arquivos de programas\Ucinet 6\DEFINITIVO\1_IDEIAS_PROJETOS
Density / average value within blocks
      1
      -----
      1  0.0423
Standard Deviations within blocks
      1
      -----
      1  0.2013
Use MATRIX>TRANSFORM>DICHOTOMIZE procedure to get binary image matrix.
Density table(s) saved as dataset Density
Standard deviations saved as dataset DensitySD
Actor-by-actor pre-image matrix saved as dataset DensityModel
-----

```

- b) DISTANCE (COHESION - DISTANCE): Pode variar de 0 a 1 e mostra o grau geral de coesão da rede com relação à extensão dos geodesic paths, ou caminhos mais curtos entre os nós, encontrados. Valores mais altos indicam um maior grau de coesão da rede e, portanto, maior probabilidade de que os fluxos entre os nós ocorram mais facilmente e com maior rapidez. No caso da rede para a Atividade 1, nota-se que nós isolados ou não indicadores (que não enviam elos) não possuem

e as medidas podem variar consideravelmente para um mesmo ator. Valores mais baixos indicam uma rede mais dispersa, em termos de centralidade, com poucos atores “proeminentes”. Analisando-se o desvio padrão, pode-se verificar, também, se a rede possui tendência a horizontalidade nas relações, ou, ao contrário, maior indício de estrutura hierárquica.

No exemplo abaixo, verifica-se que os nós possuem a mesma variabilidade para out-degree e in-degree (22,5%), ou seja, envio e recebimento de elos possuem a mesma tendência para esta rede. **FatCAIX** e **AlaDATA** são atores centrais no envio de elos. **ConcCOEP** possui os valores mais altos para recebimento de indicações na Atividade 1.

Com relação ao desvio padrão, pode-se verificar também que, estatisticamente, 68% dos atores apresentam de 2,32 a –0,84 elos enviados, e 2,74 a –0,461 elos recebidos, com média geral de 1,14 elos recebidos e/ou enviados para toda a rede.

FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES

Diagonal valid? NO
 Model: ASYMMETRIC
 Input dataset: C:\Arquivos de programas\Ucinet
 6\DEFINITIVO\1_IDEIAS_PROJETOS

		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
14	FatCAIX	7.000	2.000	25.926	7.407
2	AlaDATA	6.000	3.000	22.222	11.111
25	SergINFR	5.000	1.000	18.519	3.704
17	JociCOR	3.000	3.000	11.111	11.111
18	JuleSER	3.000	4.000	11.111	14.815
10	ConcCOEP	3.000	7.000	11.111	25.926
27	ToshBC	2.000	0.000	7.407	0.000
26	SimCIEE	2.000	1.000	7.407	3.704
6	AndCOEP	1.000	1.000	3.704	3.704
9	CideSESA	0.000	1.000	0.000	3.704
8	CleoCEF	0.000	1.000	0.000	3.704
5	AnaPCOEP	0.000	0.000	0.000	0.000
1	AdriCON	0.000	0.000	0.000	0.000
7	ClaudSEAP	0.000	0.000	0.000	0.000
15	GerDRT	0.000	0.000	0.000	0.000
16	HeloITAIP	0.000	0.000	0.000	0.000
3	AloisER	0.000	0.000	0.000	0.000
4	AmeCOEP	0.000	0.000	0.000	0.000
19	IlkCEF	0.000	1.000	0.000	3.704
20	LuciCIEE	0.000	1.000	0.000	3.704
21	MALzCEF	0.000	0.000	0.000	0.000
22	NercCEF	0.000	3.000	0.000	11.111

23	SabINFR	0.000	0.000	0.000	0.000
24	SamOCEP	0.000	0.000	0.000	0.000
11	EdioETTI	0.000	1.000	0.000	3.704
12	EliaCOEP	0.000	0.000	0.000	0.000
13	ErleIBGE	0.000	2.000	0.000	7.407
28	ValdEMB	0.000	0.000	0.000	0.000

DESCRIPTIVE STATISTICS

		1	2	3	4	
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg	
1	Mean	1.143	1.143	4.233	4.233	
2	Std Dev	1.977	1.597	7.322	5.916	
3	Sum	32.000	32.000	118.519	118.519	
4	Variance	3.908	2.551	53.610	34.993	
5	SSQ	146.000	108.000	2002.743	1481.481	
6	MCSSQ	109.429	71.429	1501.078	979.816	
7	Euc Norm	12.083	10.392	44.752	38.490	
8	Minimum	0.000	0.000	0.000	0.000	
9	Maximum	7.000	7.000	25.926	25.926	

Network Centralization (Outdegree) = 22.497%

Network Centralization (Indegree) = 22.497%

NOTE: For valued data, both the normalized centrality and the centralization index may be larger than 100%.

Actor-by-centrality matrix saved as dataset FreemanDegree

Running time: 00:00:01
Output generated: 04 Mar 04 21:14:01
Copyright (c) 1999-2000 Analytic Technologies

5ª Etapa: Cálculo do grau de FREQUÊNCIA para a rede da Atividade 1. O conceito de frequência está relacionado a uma maior ou menor quantidade de interações entre os atores, no decorrer do tempo. Os atores foram solicitados a indicar o grau de frequência das interações com base em uma escala (rank): maior que mensal, mensal, quinzenal, semanal e diária. Para cada um dos atributos de frequência, corresponde um valor que indica a força ou intensidade da relação.

0 = maior que mensal

1 = mensal

2 = quinzenal

3 = semanal

4 = diária

A partir da tabulação dos dados, construiu-se a matriz quadrada adjacente valorada (Squared Valued Adjacency Matrix), contendo os valores atribuídos por

cada um dos atores. O sociograma circular baseado nos valores de “força” dos elos permite uma visualização da densidade e das variações de intensidade (ou frequência entre os elos). As linhas mais grossas representam os elos mais fortes, onde a frequência de contato é maior. Uma primeira observação permite concluir que há uma concentração de elos fortes em uma parte da rede, enquanto elos mais periféricos tendem a apresentar menor frequência de contato.

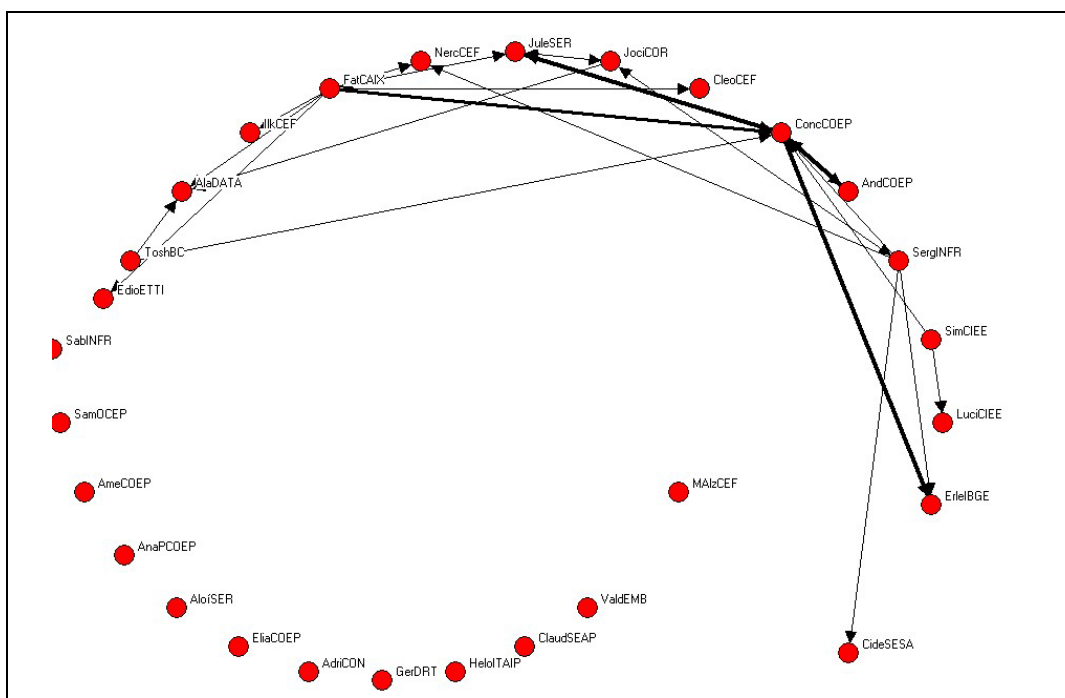
DISPLAY

```
Width of field:             MIN
# of decimals:              MIN
Rows to display:            all
Columns to display:         all
Row partition:
Column partition:
Input dataset:
6\DEFINITIVO\1 IDEIAS PROJETO frea
```

[illegible]

Running time: 00:00:01
Output generated: 04 Mar 04 21:15:33
Copyright (c) 1999-2000 Analytic Technologies

FIGURA 11 - SOCIOGRAMA CIRCULAR DE FREQUÊNCIA DE CONTATO PARA A ATIVIDADE 1: IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES E GERAÇÃO DE NOVAS IDÉIAS NO COEP PARANÁ - 2000/2003



Para efeito de cálculo, foram geradas estatísticas univariadas (Univariate Statistics) da matriz de valores de frequência, de onde conclui-se que a média geral de frequência para esta rede é de 0,042, o que representa, em termos absolutos, uma baixa frequência média de contato, pouco maior que mais de 30 dias entre um contato e outro.

UNIVARIATE STATISTICS

Dimension: MATRIX
 Diagonal valid? NO
 Input dataset: C:\Arquivos de programas\Ucinet 6\DEFINITIVO\1_IDEIAS_PROJETOS

Descriptive Statistics

1	Mean	0.042
2	Std Dev	0.201
3	Sum	32.000
4	Variance	0.041
5	SSQ	32.000
6	MCSSQ	30.646
7	Euc Norm	5.657
8	Minimum	0.000
9	Maximum	1.000
10	N of Obs	756.000

Statistics saved as dataset C:\Arquivos de programas\Ucinet 6\DEFINITIVO\UnivariateStats

Running time: 00:00:01
 Output generated: 04 Mar 04 21:17:14
 Copyright (c) 1999-2000 Analytic Technologies

QUADRO 9 - RESUMO DA MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS PARA AS ATIVIDADE 1: IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES E GERAÇÃO DE NOVAS IDÉIAS NO COEP PARANÁ - 2000/2003

VARIÁVEL MEDIDAS	RECIPROCIDADE	PROXIMIDADE				FREQÜÊNCIA
		Densidade	Distancia (cohesiveness)	Centralidade (out-degree)	Centralidade (in-degree)	
Valores de Referência	0 a 1 (0% a 100%)	0 a 1 (0% a 100%)	0 a 1 (0% a 100%)	0 a 1 (0% a 100%)	0 a 1 (0% a 100%)	0 = maior que mensal 1 = mensal 2 = quinzenal 3 = semanal 4 = diária
Definição Teórica	Base de Cálculo: porcentagem de elos recíprocos	Base de Cálculo: proporção de elos existentes com relação ao máximo de elos possíveis	Base de Cálculo: coesão da rede com relação à extensão dos geodesic paths encontrados, ou seja, caminhos mais curtos entre os nós; o cálculo foi realizado com base na adjacência entre os nós	Base de Cálculo: Grau de centralização da rede com relação aos elos enviados; mede, em termos gerais, o grau de variabilidade nos índices de centralidade individuais, com relação ao envio (out-degree) de elos	Base de Cálculo: Grau de centralização da rede com relação aos elos recebidos; mede, em termos gerais, o grau de variabilidade nos índices de centralidade individuais, com relação ao recebimento (in-degree) de elos	Base de Cálculo: Frequência média de contatos entre os atores
Valor Mensurado	0.280	0.042	0.090	0.225	0.225	0.046 (nº médio absoluto da frequência de contatos entre os atores)
Média (valores absolutos)	-	-	2.42 (nº médio absoluto de conexões entre os nós, considerados os geodesic paths, ou menores distâncias entre eles)	1.14 (nº médio absoluto de elos enviados/recebidos)		
Desvio Padrão (valores absolutos)	-	-	-	1.98 (desvio padrão do nº absoluto de elos enviados)	1.60 (desvio padrão do nº absoluto de elos recebidos)	0.280 (desvio padrão da frequência de contatos entre os atores)
Desvio Padrão (normalized data)	-	0.201	-	0.073	0.059	-
Observações	OBS.: Permite comparação entre redes do mesmo tamanho	OBS.: Permite comparação entre redes do mesmo tamanho	OBS.: Considera apenas elos enviados, porque paths são elementos gráficos direcionais (ao contrários dos walks, por exemplo, que consideram elos em todas as direções); Permite comparação entre redes do mesmo tamanho	OBS.: Permite comparação entre redes do mesmo tamanho	OBS.: Permite comparação entre redes do mesmo tamanho	OBS.: Permite comparação entre redes do mesmo tamanho

Com relação à Atividade 1, **Identificação de oportunidades e geração de novas idéias (Aprendizagem intra e/ou interorganizacional)**, percebe-se que 57% dos entrevistados afirmaram participar da atividade, enquanto 43% (um pouco menos da metade) encontra-se em posição nula (isolamento). Isto indica que as atividades de identificação de oportunidades e geração de idéias para projetos se encontram restritas a uma pequena fatia da rede (17%), se considerada toda sua estrutura formal. Percebe-se também, pela análise dos sociogramas, uma centralização da atividade 1 em torno de 6 ou 7 indivíduos, que recebem e/ou enviam a maior parte dos elos. O sociograma MDS permite uma melhor visualização da situação, com destaque para o grupo central (em azul), e duas subdivisões adicionais (subgrupos) de indivíduos conforme o índice de participação para a Atividade 1.

Com relação ao padrão geral de interações, verificou-se uma baixa porcentagem de reciprocidade (28%), o que indica tendência à unidirecionalidade dos elos e, portanto, baixa interação do ponto de vista teórico. A rede também apresenta baixa densidade (0.042), o que indica que a maior parte dos elos “possíveis” não estão presentes. O desvio padrão é maior que a densidade medida (0.201), indicando moderada tendência à centralização, ou seja, com relação ao total de indivíduos, um número limitado ocupa posições centrais em subgrupos da rede.

Com relação à distância (grau de coesão da rede), observa-se que apenas 9% dos elos estão conectados por geodesic paths (caminhos mais curtos entre os nós). O baixo valor se explica pela grande quantidade de nós isolados e/ou sem reciprocidade (nós que estão apenas recebendo indicações, e não enviando). Para os nós conectados, encontrou-se um número médio absoluto de conexões de 2.42, o que significa que, em média, um ator conectado precisa passar por 2.42 conexões até chegar aos outros atores.

Com relação à centralidade, a rede apresenta equivalência no grau de out-degree (elos enviados) e in-degree (elos recebidos), com um valor total de 22,5%. Isto demonstra que o envio e recebimento de elos possuem a mesma tendência quanto à quantidade de atores envolvidos. Alvos de indicação e indicados estão

igualmente distribuídos pela rede, com o baixo valor indicando pouca tendência de centralização geral. Com relação ao desvio padrão, 68% dos atores apresentam 2,32 a -0,84 elos enviados, e 2,74 a -0,46 elos recebidos. A média de 1.14 elos para a rede, e os valores negativos na distribuição normal dos dados indicam uma baixa participação da rede como um todo, para esta atividade.

A frequência de contato, para esta atividade, demonstrou-se baixa (0.046), o que indica que a frequência média de contato é menor que mensal. Considerando-se o desvio padrão, pode-se afirmar que a quase totalidade da rede possui contatos a cada mês e meio ou mais. Observa-se, no sociograma de frequência, que os contatos mais frequentes são realizados entre a Secretária Executiva e um grupo reduzido de atores (4), confirmando a existência de elos mais fortes em torno do ator responsável pela coordenação da rede.

Com relação ao grau de controle formal para esta atividade, os entrevistados reportaram a existência de registro de idéias para novos projetos na ata da reunião ordinária mensal, realizada entre os representantes técnicos das entidades integrantes do Comitê. Entretanto, a maior parte das discussões é informal, e, segundo a Secretária Executiva, há uma certa resistência, por parte dos atores da rede, em sistematizar suas idéias na forma de documentos escritos. As idéias para novos projetos são discutidas, portanto, por contato direto, telefone e email, sendo apresentadas posteriormente na reunião ordinária. A ata, depois de redigida, é transmitida por e-mail para todos os representantes.

ANÁLISE DOS DADOS PARA A ATIVIDADE 2

Desenho e gestão de projetos (Planejamento, acompanhamento, avaliação)

Formação de Grupos Interorganizacionais, Identificação de Competências internas e externas; Sistemas Virtuais de Colaboração, Sistemas de Informação

FIGURA 12 - SOCIOGRAMA DE RELAÇÕES PARA A ATIVIDADE 2: DESENHO E GESTÃO DE PROJETOS (PLANEJAMENTO, ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO) NO COEP PARANÁ - 2000/2003

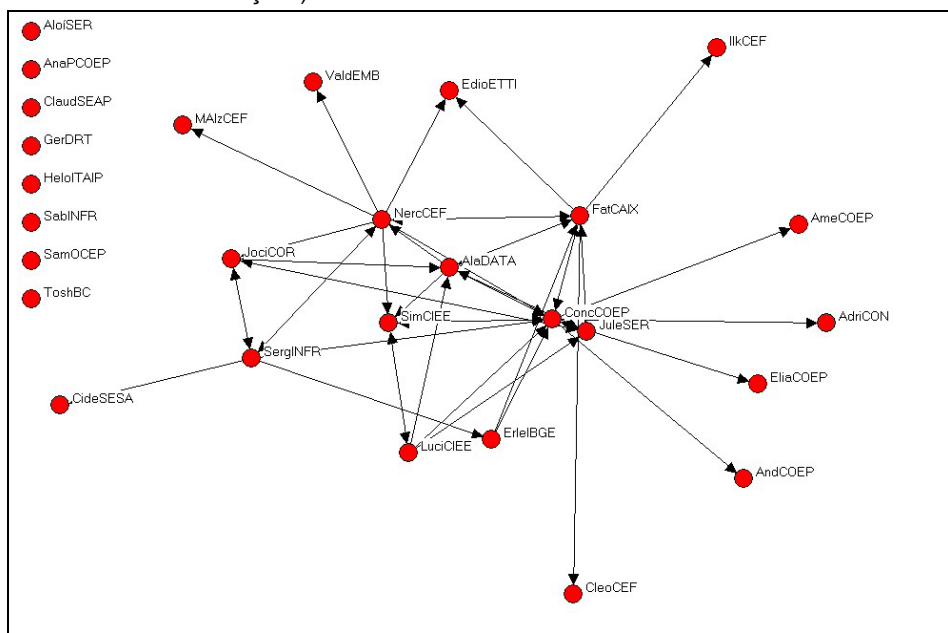
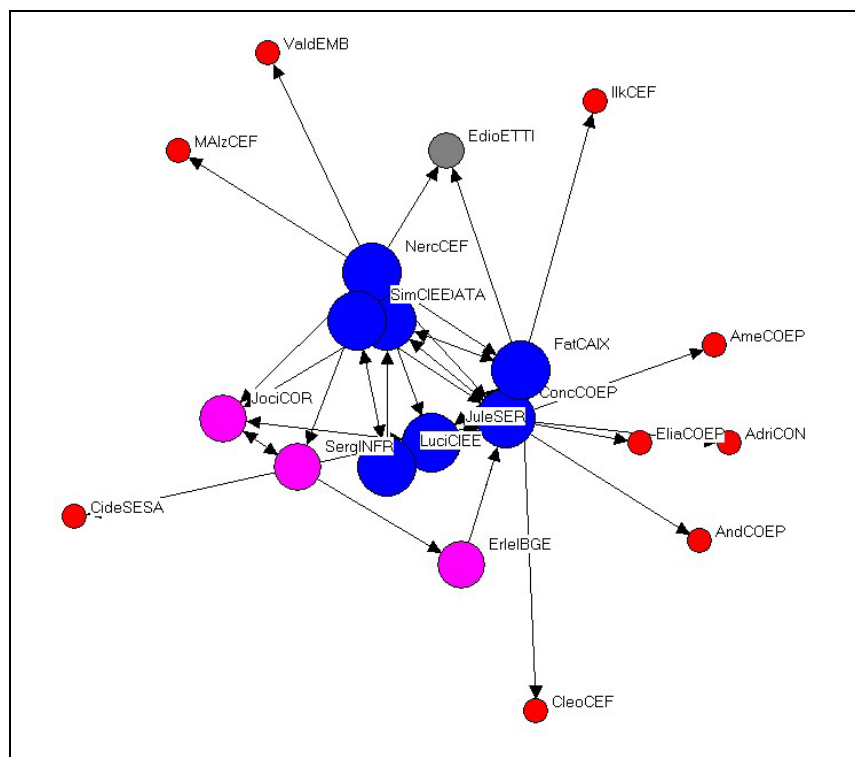


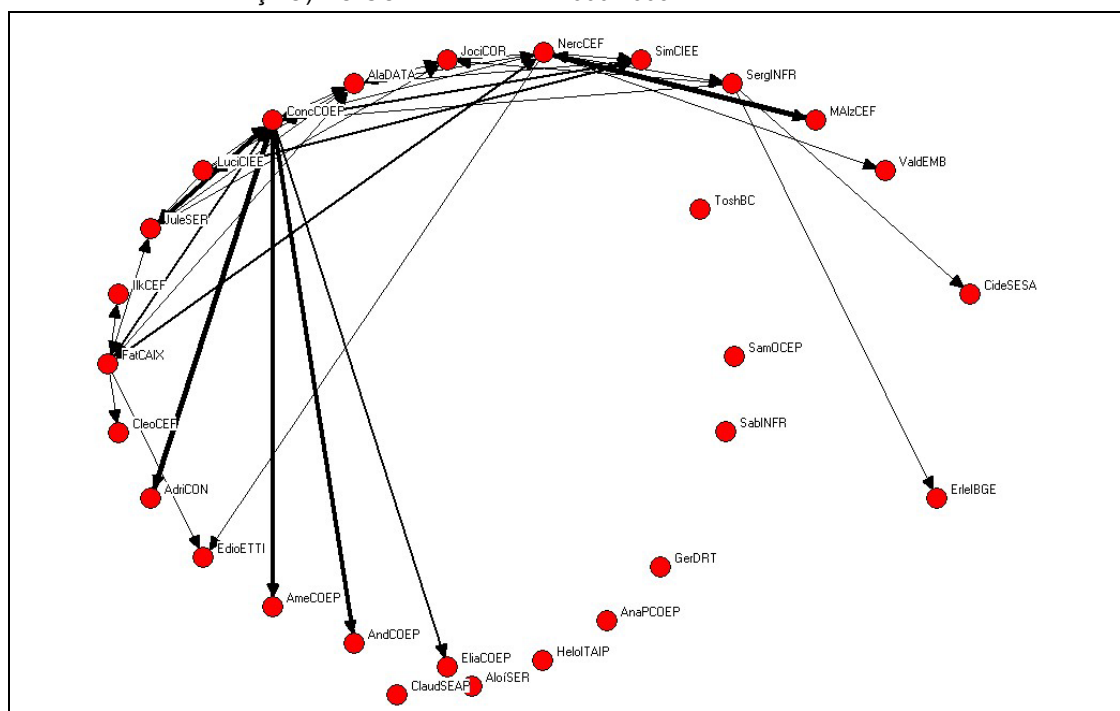
FIGURA 13 - SOCIOGRAMA MDS DE RELAÇÕES PARA A ATIVIDADE 2: DESENHO E GESTÃO DE PROJETOS (PLANEJAMENTO, ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO) NO COEP PARANÁ - 2000/2003



QUADRO 10 - RESUMO DA MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS PARA A ATIVIDADE 2: DESENHO E GESTÃO DE PROJETOS (PLANEJAMENTO, ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO) NO COEP PARANÁ - 2000/2003

VARIÁVEL MEDIDAS	RECIPROCIDADE	PROXIMIDADE				FREQÜÊNCIA
		Densidade	Distancia (Cohesiveness)	Centralidade (Out-degree)	Centralidade (In-degree)	
Valores de Referência	0 a 1 (0% a 100%)	0 a 1 (0% a 100%)	0 a 1 (0% a 100%)	0 a 1 (0% a 100%)	0 a 1 (0% a 100%)	0 = maior que mensal 1 = mensal 2 = quinzenal 3 = semanal 4 = diária
Valor Mensurado	0.306	0.062	0.143	0.243	0.243	0.082 (nº médio absoluto da freqüência de contatos entre os atores)
Média (valores absolutos)	-	-	2.13 (nº médio absoluto de conexões entre os nós, considerados os geodesic paths, ou menores distâncias entre eles)	1.68 (nº médio absoluto de elos enviados/recebidos)		
Desvio Padrão (valores absolutos)	-	-	-	2.58 (desvio padrão do nº absoluto de elos enviados)	1.91 (desvio padrão do nº absoluto de elos recebidos)	0.380 (desvio padrão da freqüência de contatos entre os atores)
Desvio Padrão (normalized data)	-	0.242	-	0.096	0.071	-

FIGURA 14 - SOCIOGRAMA CIRCULAR DE FREQÜÊNCIA DE CONTATO PARA A ATIVIDADE 2: DESENHO E GESTÃO DE PROJETOS (PLANEJAMENTO, ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO) NO COEP PARANÁ - 2000/2003



Na atividade 2, **Desenho e gestão de projetos (planejamento, acompanhamento, avaliação)**; formação de grupos interorganizacionais, identificação de competências internas e externas; sistemas virtuais de colaboração, sistemas de informação), percebe-se um aumento na participação da rede observada, com 71,4% de inclusão. Apenas 28,5% dos atores permanecem isolados para esta atividade. Isto indica que planejamento, acompanhamento e avaliação de projetos envolvem a participação de um número maior de atores, embora permaneça restrito a uma pequena porção da rede (21%), se considerada sua estrutura total formal.

Percebe-se, pela análise dos sociogramas, uma centralização da atividade em torno de 8 ou 9 indivíduos, que recebem e/ou enviam a maior parte dos elos. O sociograma MDS permite uma melhor visualização da situação, com destaque para dois subgrupos (em azul e rosa), e mais duas subdivisões de indivíduos conforme o índice de participação na tarefa.

Com relação ao padrão de interações, verificou-se novamente baixo índice de reciprocidade (30,6%), o que indica tendência à unidirecionalidade dos elos e, portanto, baixa interação do ponto de vista teórico. A rede apresenta baixa densidade (0.062). Há indicação, portanto, de que grande parte dos elos “possíveis” não estão presentes. O desvio padrão é maior que a densidade geral medida (0.242), indicando grau moderado de centralização, ou seja, com relação ao total de indivíduos, há um número limitado de atores ocupando posições centrais nos subgrupos.

Com relação à distância (grau de coesão da rede), observa-se que apenas 14,3% dos elos estão conectados por geodesic paths (caminhos mais curtos entre os nós). O baixo valor explica-se pela grande quantidade de nós isolados e/ou sem reciprocidade (nós que estão apenas recebendo indicações, e não enviando). Para os nós conectados, encontrou-se um número médio absoluto de conexões de 2,13, muito próximo ao valor encontrado para a Atividade 1. O valor indica, também, que as menores distâncias médias entre os atores conectados são relativamente curtas.

No que se refere à centralidade, a rede apresenta equivalência nos graus de out-degree (elos enviados) e in-degree (elos recebidos), com um valor total de 24,3%. Isto demonstra que o envio e recebimento de elos possuem a mesma tendência quanto à quantidade de atores envolvidos. Alvos de indicação e indicados estão igualmente distribuídos pela rede, com o baixo valor indicando pouca tendência à centralização em torno de um pequeno número de atores. Com relação ao desvio padrão, 68% dos atores apresentam 4,26 a -0,90 elos enviados, e 3,59 a -0,23 elos recebidos, uma variação bem maior que a encontrada para a Atividade 1. A média de 1.68 elos para a rede, e os valores negativos de acordo com a distribuição normal dos dados, indicam uma baixa participação da rede como um todo, para esta atividade.

A frequência de contato, para esta atividade, demonstrou-se baixa (0.082), ainda que seja quase o dobro do encontrado para a Atividade 1. O valor indica uma frequência média de contato menor que mensal. Considerando-se o desvio padrão, pode-se afirmar que a quase totalidade da rede possui contatos a cada mês e meio ou mais. Observa-se, no sociograma de frequência, que os contatos mais frequentes são realizados entre a Secretária Executiva e um grupo reduzido de atores (5), confirmando a existência de centralização desta atividade em torno do ator responsável pela coordenação da rede. Para esta atividade, um outro ator, substituto do representante técnico do Cefet, também apresenta valores relativamente altos para frequência de interação, se considerada a média da rede.

Com relação ao grau de controle formal para esta tarefa, é necessário analisar separadamente as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação. De acordo com os entrevistados, a fase de planejamento é a melhor documentada, pois todos os projetos possuem registro por escrito (na forma de manual, relatório técnico impresso ou eletrônico). As atas das reuniões ordinárias também contêm informações sobre a fase de planejamento dos projetos, da mesma forma que para a Atividade 1. Entretanto, nas fases de acompanhamento e, principalmente, na avaliação dos projetos, há pouca documentação disponível.

Embora a secretaria executiva acompanhe a realização das tarefas, os relatórios são enviados ao final das atividades, e não durante a execução das mesmas. Com relação à avaliação dos projetos, são realizadas discussões nas reuniões ordinárias, entretanto não há parâmetros para comparar projetos e proceder uma avaliação mais precisa. As metas fixadas na fase de planejamento fornecem o foco de ação, mas não são restritivas. A falta de critérios de avaliação dificulta a comparação entre projetos e impede que haja controle de qualidade dos projetos.

ANÁLISE DOS DADOS PARA A ATIVIDADE 3

Coordenação de atividades operacionais relacionadas ao desenvolvimento dos projetos/ estabelecimento e divisão de tarefas

Divisão e gestão de tarefas; coordenação dos fluxos de trabalho

FIGURA 15 - SOCIOGRAMA DE RELAÇÕES PARA A ATIVIDADE 3: COORDENAÇÃO DE ATIVIDADES OPERACIONAIS RELACIONADAS AO DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS/ ESTABELECIMENTO E DIVISÃO DE TAREFAS – COEP PARANÁ 2000/2003

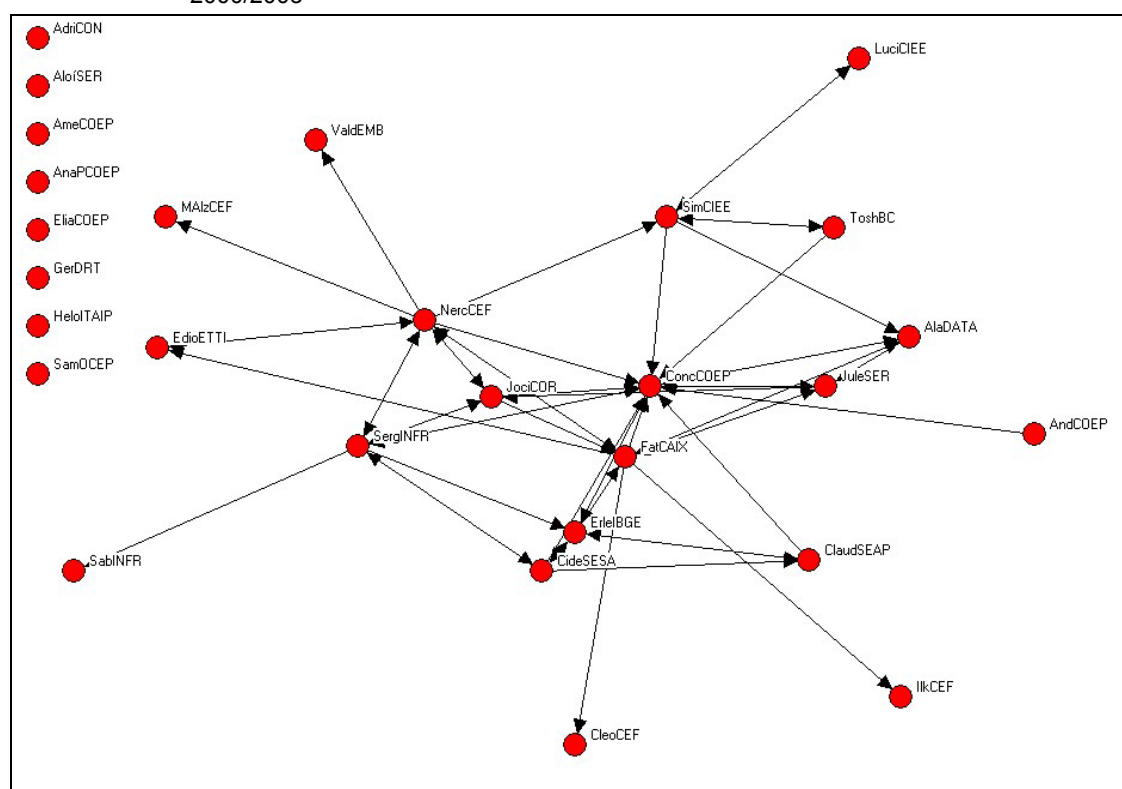


FIGURA 16 - SOCIOGRAMA MDS DE RELAÇÕES PARA A ATIVIDADE 3: COORDENAÇÃO DE ATIVIDADES OPERACIONAIS RELACIONADAS AO DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS/ ESTABELECIMENTO E DIVISÃO DE TAREFAS – COEP PARANÁ 2000/2003

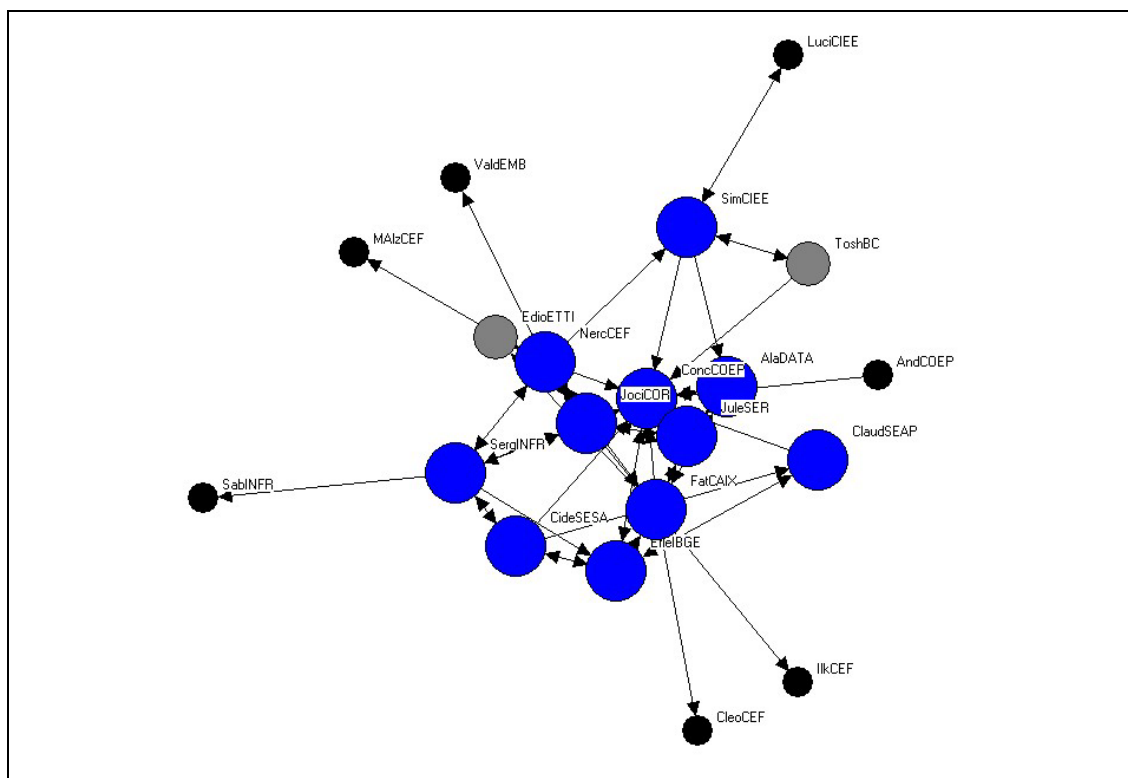
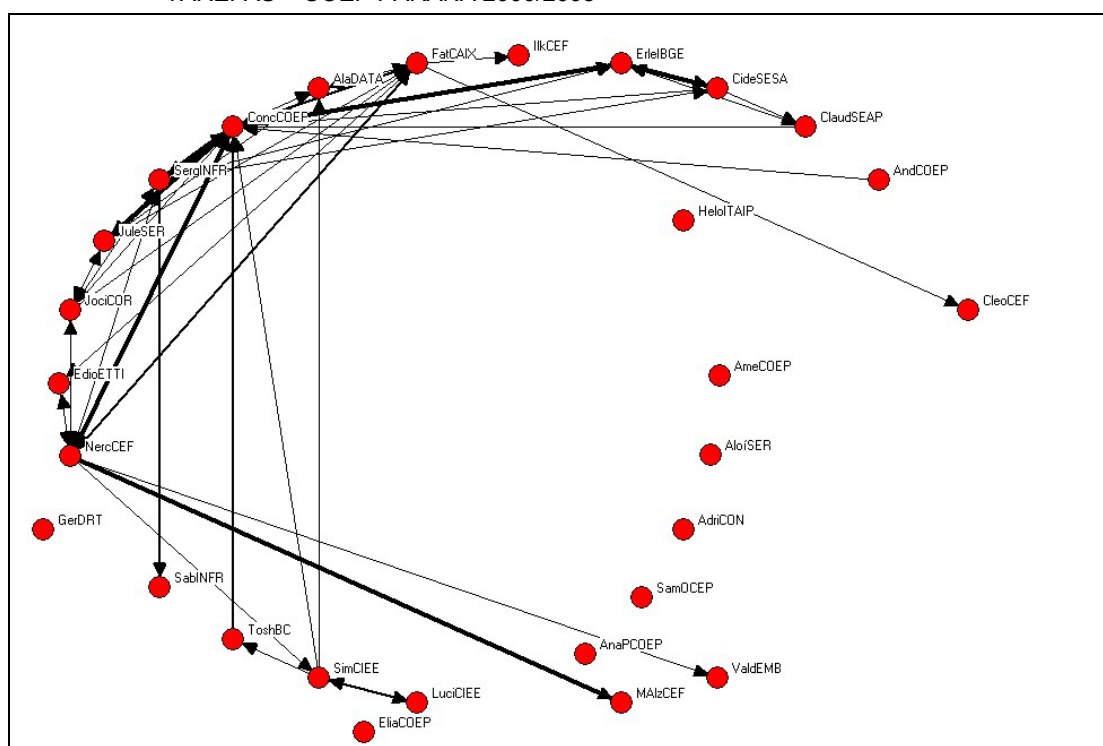


FIGURA 17 - SOCIOGRAMA CIRCULAR DE FREQUÊNCIA DE CONTATO PARA A ATIVIDADE 3: COORDENAÇÃO DE ATIVIDADES OPERACIONAIS RELACIONADAS AO DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS/ ESTABELECIMENTO E DIVISÃO DE TAREFAS – COEP PARANÁ 2000/2003



QUADRO 11 - RESUMO DA MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS PARA A ATIVIDADE 3: COORDENAÇÃO DE ATIVIDADES OPERACIONAIS RELACIONADAS AO DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS/ ESTABELECIMENTO E DIVISÃO DE TAREFAS – COEP PARANÁ 2000/2003

VARIÁVEL MEDIDAS	RECIPROCIDADE	PROXIMIDADE				FREQÜÊNCIA
		Densidade	Distância (Cohesiveness)	Centralidade (Out-degree)	Centralidade (In-degree)	
Valores de Referência	0 a 1 (0% a 100%)	0 a 1 (0% a 100%)	0 a 1 (0% a 100%)	0 a 1 (0% a 100%)	0 a 1 (0% a 100%)	0 = maior que mensal 1 = mensal 2 = quinzenal 3 = semanal 4 = diária
Valor Mensurado	0.448	0.079	0.184	0.232	0.390	0.093 (nº médio absoluto da freqüência de contatos entre os atores)
Média (valores absolutos)	-	-	2.42 (nº médio absoluto de conexões entre os nós, considerados os geodesic paths, ou menores distâncias entre eles)	1.96 (nº médio absoluto de elos enviados/recebidos)		
Desvio Padrão (valores absolutos)	-	-	-	2.38 (desvio padrão do nº absoluto de elos enviados)	2.74 (desvio padrão do nº absoluto de elos recebidos)	0.394 (desvio padrão da freqüência de contatos entre os atores)
Desvio Padrão (normalized data)	-	0.260	-	0.088	0.092	-

Para a atividade 3, **Coordenação de atividades operacionais relacionadas ao desenvolvimento dos projetos/estabelecimento e divisão de tarefas** (divisão e gestão de tarefas; coordenação dos fluxos de trabalho), percebe-se o mesmo índice de participação dos atores encontrado para a atividade 2, com 71,4% de inclusão. Apenas 28,5% dos atores permanecem isolados para esta atividade.

Entretanto, percebe-se uma diminuição considerável na densidade da rede para a esta atividade, com um número muito maior de atores ocupando posições de destaque. Este fato indica uma interação maior para esta atividade, conforme pode-se observar nos sociogramas. O sociograma MDS permite uma melhor visualização

da situação, com destaque para o grande subgrupo central (em azul), e mais duas subdivisões de indivíduos conforme o índice de participação na tarefa.

Quanto ao padrão geral de interações, verificou-se um aumento na porcentagem de reciprocidade (44,8%), o que indica a bidirecionalidade de quase metade dos elos existentes e, portanto, um aumento da interação, do ponto de vista teórico, com relação às atividades anteriores. A rede apresenta baixa densidade (0,079), ainda que seja quase o dobro da Atividade 1, indicando que a maior parte dos elos possíveis não está presente. O desvio padrão é maior que a densidade medida (0.260), indicando tendência moderada à centralização, ou seja, com relação ao total de indivíduos, há um número limitado de atores em posições centrais nos subgrupos.

Com relação à distância (grau de coesão da rede), observa-se que apenas 18,4% dos elos estão conectados por geodesic paths (caminhos mais curtos entre os nós), valor pouco maior que para as atividades anteriores. O baixo valor explica-se pela grande quantidade de nós isolados e/ou sem reciprocidade (nós que estão apenas recebendo indicações, e não enviando). Para os nós conectados, encontrou-se um número médio de absoluto de conexões de 2.42, muito próximo ao valor encontrado para as duas primeiras atividades. O valor indica, também, que as menores distâncias médias entre os atores conectados são relativamente curtas.

Com relação à centralidade, a rede apresenta variações nos graus de out-degree (elos enviados) e in-degree (elos recebidos), com valores de 23,2% e 39%, respectivamente. Isto demonstra que o envio de elos possui menor tendência de centralização, enquanto que o recebimento de elos tende a estar mais centralizado em torno de certos atores. Alvos de indicação e indicados não estão igualmente distribuídos pela rede, com os baixos valores indicando pouca tendência geral à centralização. Com relação ao desvio padrão, 68% dos atores apresentam 4,34 a – 0,42 elos enviados, e 4,7 a –0,78 elos recebidos, uma variação pouco maior que a encontrada para a atividade 2. A média de 1.96 e os valores mais altos de desvio padrão indicam que há um aumento relativo no número de elos enviados/recebidos

para esta atividade, ou seja, há uma tendência de interação com um número maior de atores que para as atividades anteriores.

A frequência de contato, para esta atividade, demonstrou-se baixa (0.093), e pouco maior que para a atividade 2. O valor indica uma frequência média de contato menor que mensal. Considerando-se o desvio padrão, pode-se afirmar que a quase totalidade da rede possui contatos a cada mês e meio ou mais. Observa-se, no sociograma de frequência, que os contatos mais frequentes são realizados, novamente, entre a Secretária Executiva e um grupo reduzido de atores (5), confirmando a existência de centralização desta atividade em torno do ator responsável pela coordenação da rede.

Em relação ao grau de controle formal para esta atividade, verificou-se, de acordo com o depoimento dos entrevistados, existência de registro da divisão de tarefas nas atas das reuniões do Comitê. As atribuições de cada participante são enviadas também via email e/ou fax, para conhecimento de todos. Entretanto, as divisões de tarefas mais específicas, relacionadas à execução do projeto, ficam sob responsabilidade de cada entidade, não havendo interferência por parte do Comitê como um todo. No caso das campanhas sazonais ou emergenciais, cada entidade participante fica responsável por sua divisão interna de tarefas, e os relatórios com a quantidade de alimentos ou roupas arrecadadas são enviados ao final do processo. No caso das organizações que possuem cursos de microinformática, por exemplo, o representante técnico é o responsável pelo recrutamento de instrumentos voluntários, coordenação das atividades operacionais e gestão das tarefas relacionadas ao curso.

ANÁLISE DOS DADOS PARA A ATIVIDADE 4

Coordenação do fluxo de informação/recursos internos e externos

Comunicação; sistemas de informação; acesso a fontes internas e externas de recursos tangíveis e intangíveis

FIGURA 18 - SOCIOGRAMA DE RELAÇÕES PARA A ATIVIDADE 4: COORDENAÇÃO DO FLUXO DE INFORMAÇÃO/RECURSOS INTERNOS E EXTERNOS – COEP PARANÁ 2000/2003

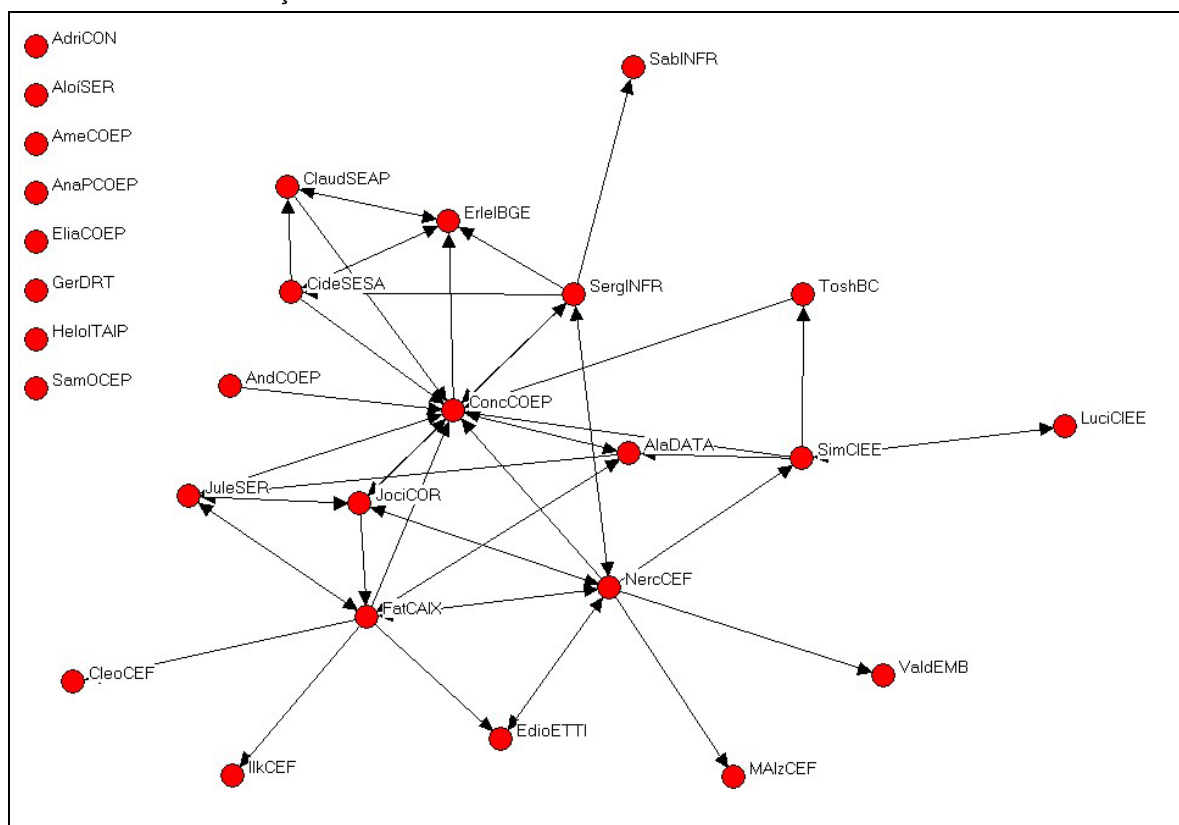
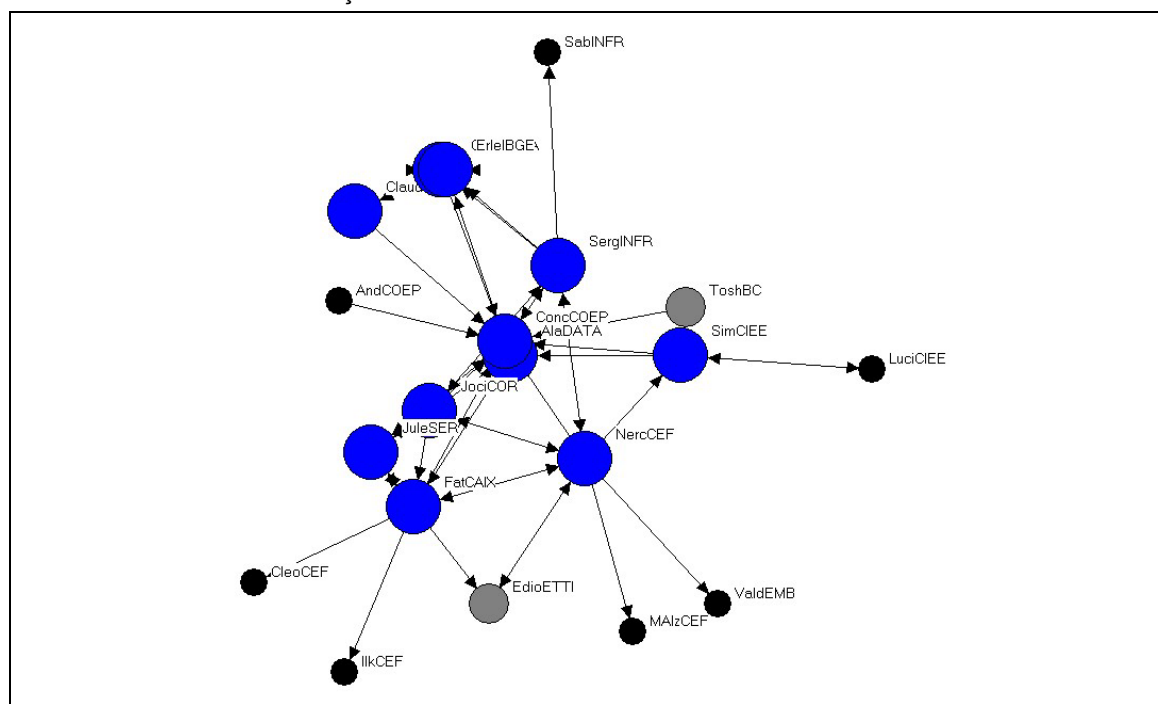


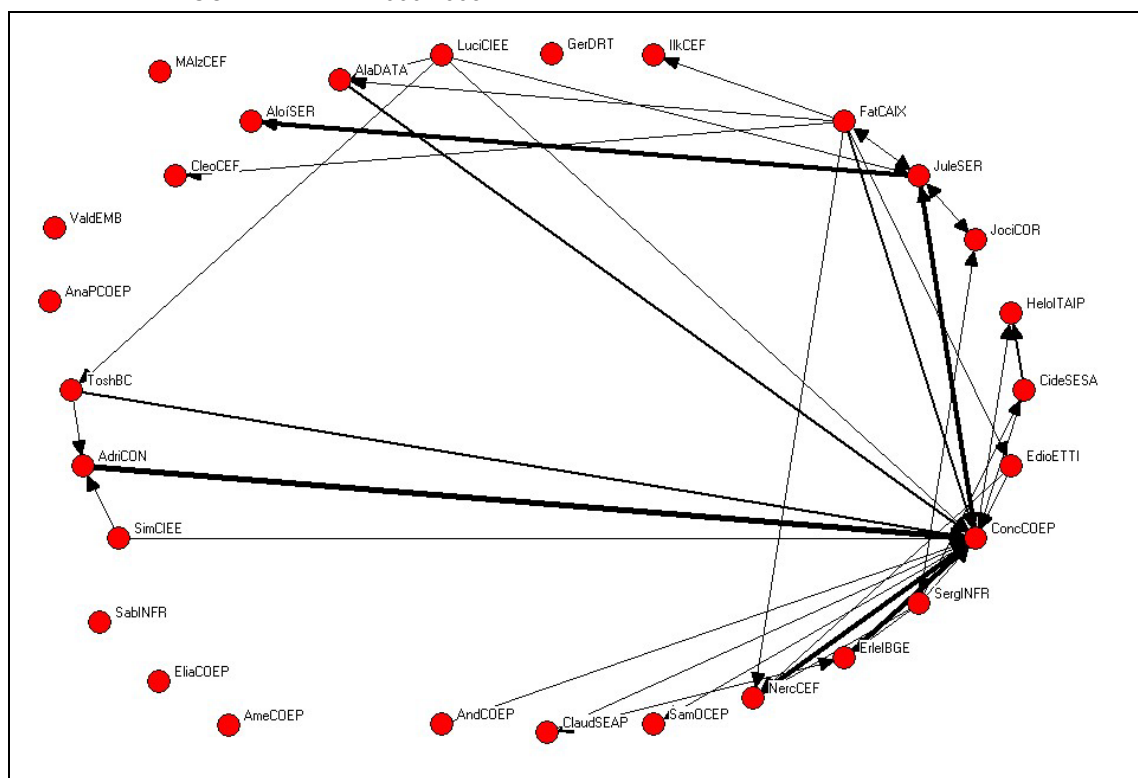
FIGURA 19 - SOCIOGRAMA MDS DE RELAÇÕES PARA A ATIVIDADE 4: COORDENAÇÃO DO FLUXO DE INFORMAÇÃO/RECURSOS INTERNOS E EXTERNOS – COEP PARANÁ 2000/2003



QUADRO 12 - RESUMO DA MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS PARA A ATIVIDADE 4: COORDENAÇÃO DO FLUXO DE INFORMAÇÃO/RECURSOS INTERNOS E EXTERNOS – COEP PARANÁ 2000/2003

VARIÁVEL MEDIDAS	RECIPROCIDADE	PROXIMIDADE				FREQÜÊNCIA
		Densidade	Distancia (Cohesiveness)	Centralidade (Out-degree)	Centralidade (In-degree)	
Valores de Referência	0 a 1 (0% a 100%)	0 a 1 (0% a 100%)	0 a 1 (0% a 100%)	0 a 1 (0% a 100%)	0 a 1 (0% a 100%)	0 = maior que mensal 1 = mensal 2 = quinzenal 3 = semanal 4 = diária
Valor Mensurado	0.191	0.066	0.207	0.200	0.469	0.074 (nº médio absoluto da freqüência de contatos entre os atores)
Média (valores absolutos)	-	-	2.48 (nº médio absoluto de conexões entre os nós, considerados os geodesic paths, ou menores distâncias entre eles)	1.78 (nº médio absoluto de elos enviados/recebidos)		
Desvio Padrão (valores absolutos)	-	-	-	2.14 (desvio padrão do nº absoluto de elos enviados)	2.64 (desvio padrão do nº absoluto de elos recebidos)	0.356 (desvio padrão da freqüência de contatos entre os atores)
Desvio Padrão (normalized data)	-	0.249	-	0.079	0.097	-

FIGURA 20 - SOCIOGRAMA CIRCULAR DE FREQÜÊNCIA DE CONTATO PARA A ATIVIDADE 4: COORDENAÇÃO DO FLUXO DE INFORMAÇÃO/RECURSOS INTERNOS E EXTERNOS – COEP PARANÁ 2000/2003



Para a atividade 4, **Coordenação do fluxo de informação/recursos internos e externos** (comunicação; sistemas de informação; acesso a fontes internas e externas de recursos tangíveis e intangíveis), percebe-se a manutenção no índice de participação dos atores, com 71,4% de inclusão. Apenas 28,5% dos atores permanecem isolados para esta atividade.

Percebe-se, da mesma forma que para a Atividade 3, uma diminuição considerável na densidade da rede para a esta atividade com relação às duas primeiras atividades, com um número maior de atores ocupando posições de destaque. Este fato indica interação discretamente mais intensa para esta atividade, conforme pôde-se observar nos sociogramas. O sociograma MDS permite uma melhor visualização da situação, com destaque para o grande subgrupo central (em azul), e mais duas subdivisões de indivíduos conforme o índice de participação na tarefa. Aparentemente, a atividade 4, que envolve fluxo de informações e acesso a recursos, apresenta a configuração mais horizontal entre as atividades analisadas.

Com relação ao padrão de interações, verificou-se uma diminuição considerável na porcentagem de reciprocidade (19,1%), o que indica que os fluxos de informação e recursos são predominantemente unidirecionais e, portanto, pouco interativos, do ponto de vista teórico. A rede apresenta baixa densidade (0.066), indicando que a maior parte dos elos possíveis não está presente. O desvio padrão é maior que a densidade medida (0.249), indicando tendência moderada à centralização, ou seja, com relação ao total de indivíduos, há um número limitado de atores em posições centrais nos subgrupos.

Com relação à distância (grau de coesão da rede), observa-se um aumento discreto na proporção de elos conectados por geodesic paths (20,7%). Novamente, o baixo valor explica-se pela grande quantidade de nós isolados e/ou sem reciprocidade (nós que estão apenas recebendo indicações, e não enviando). Para os nós conectados, encontrou-se um número médio absoluto de conexões entre os nós de 2.48, muito próximo ao valor encontrado para as três primeiras atividades. O

valor indica, também, que as menores distâncias médias entre os atores conectados são relativamente curtas.

No que tange à centralidade, a rede apresenta as maiores variações nos graus de out-degree (elos enviados) e in-degree (elos recebidos), com valores de 20,0% e 46,9%, respectivamente. Isto demonstra que o envio de elos (solicitação de informação e/ou recursos) possui menor tendência à centralização, enquanto que o recebimento de elos (recebimento de solicitação de informação e/ou recursos) tende a estar mais centralizado em torno de determinados atores. Alvos de indicação e indicados não estão igualmente distribuídos pela rede, com menor tendência de centralização no envio de elos, ou seja, solicitações de informações e recursos possuem uma tendência de envio mais uniforme pela estrutura. Com relação ao desvio padrão, 68% dos atores apresentam 3,42 a -0,36 elos enviados, e 4,42 a -0,86 elos recebidos, uma variação pouco maior que a encontrada para a atividade 2 e muito próxima à encontrada para a Atividade 3. A média de 1.78 e os valores de desvio padrão indicam uma pequena diminuição no número absoluto de elos enviados /recebidos para esta atividade, com relação à Atividade 3.

A frequência de contato, para esta atividade, também demonstrou-se baixa (0.074), pouco menor que para a atividade 3 e muito próxima à encontrada para Atividade 2. O valor indica que a média de contato é a cada mês e meio ou mais. Observa-se, no sociograma de frequência, que os contatos mais frequentes são realizados, novamente, entre a Secretária Executiva e um grupo reduzido de atores (5), confirmando a existência de um grau moderado de centralização desta atividade em torno do ator responsável pela coordenação da rede. Dois outros atores possuem valores relativamente altos de frequência de interações com os demais atores da rede, considerando-se a média total da estrutura.

Com relação ao grau de controle formal, percebe-se heterogenia nos procedimentos das organizações envolvidas. Geralmente, no caso de recursos da própria rede, o acordo de empréstimo ou doação é verbal. No caso de recursos externos, são expedidos ofícios e recibos por escrito, na maior parte das vezes,

cujas cópias ficam de posse de cada parte interessada. Entretanto, não há um procedimento padrão, formalizado, de controle de acesso a recursos. No caso das doações de roupas ou alimentos, os beneficiários geralmente assinam recibos.

Em se tratando da coordenação do fluxo de informação, não há controle formal do processo, tampouco mecanismos de avaliação da eficiência dos sistemas de informação utilizados.

6.3 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS DA PESQUISA

De forma geral, percebe-se que o padrão de interações para cada uma das atividades é semelhante, apresentando discretas variações. Da análise dos sociogramas conclui-se, em primeiro lugar, que há uma maior densidade na fase inicial dos projetos, com uma tendência crescente de esparsão na medida em que ocorrem as fases de execução e acompanhamento das atividades. Há clara indicação de que uma quantidade muito pequena de elos possíveis está ativa na rede, revelando um grande potencial de crescimento.

Verifica-se, também, que a frequência de interações é baixa para todas as atividades, apresentando uma configuração gráfica muito semelhante, conforme pode-se observar pela análise dos sociogramas. Uma pequena exceção para a atividade 1, que, por ser mais sazonal que as outras, se encontra restrita a períodos específicos das atividades do comitê (inícios de ano ou de semestre, por exemplo). Conclui-se, também, que a maior parte do tempo é aplicada na execução dos projetos, e não na identificação de oportunidades e/ou geração de idéias para novos projetos.

Mesmo nas atividades com maior densidade, observa-se tendência moderada de centralização, o que se traduz em uma moderada tendência de hierarquização na estrutura. A baixa coesão para todas as atividades revela que há um grande número de buracos estruturais na rede, o que se explica também, conforme observado anteriormente, pela grande quantidade de nós isolados e/ou

sem reciprocidade (nós que estão apenas recebendo indicações, e não enviando). Apesar da baixa coesão, os nós conectados apresentam distâncias pequenas entre si, ou seja, as distâncias a serem percorridas para que se alcance qualquer área conectada da rede são pequenas, com valores muito próximos para todas as atividades (pouco maior que duas conexões). Entretanto, os fluxos de informação tendem a ser longos e demorados, para a rede como um todo, se considerada a coesão média total.

De forma geral, há maior tendência de hierarquização na estrutura nas atividades de coordenação de atividades operacionais relacionadas à execução dos projetos e ao controle sobre os fluxos de informação/acesso aos recursos. Isto demonstra que atividades de discussão e planejamento tendem a ser mais horizontalizadas, enquanto divisão de tarefas de execução e controle de acesso a informações e recursos apresentam maior tendência à hierarquização. No caso do fluxo de informações e acesso a recursos, a tendência de hierarquização verifica-se, em parte, na unidirecionalidade dos elos. Há uma tendência de recebimento de solicitações de informações e recursos com destino na secretaria executiva.

Com relação ao grau de controle formal para todas as atividades, pode-se observar que há um pequeno aumento no controle formal para as atividades 1 e 2, que apresentam as menores densidades, os níveis mais baixos de coesão e as menores frequência de contato. Demonstra-se portanto que, nestas atividades, há menor participação do total de atores da rede. É provável que a redução na quantidade de indivíduos envolvidos facilite o controle sobre a codificação/sistematização das atividades, enquanto que nas demais atividades a maior esparsão na realização das atividades dificulte o controle e aplicação de mecanismos formais de registro e/ou avaliação de resultados.

Nas atividades com maior tendência a hierarquização (atividades 3 e 4), é mais baixo o controle formal encontrado, compreendido enquanto aplicação de mecanismos formais de registro de resultados e/ou avaliação, conforme desenho desta pesquisa. No caso da coordenação de execução das atividades, explica-se o

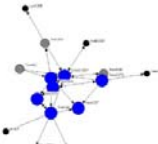
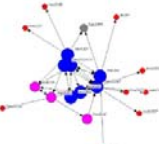
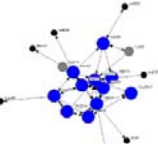
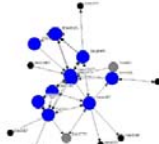
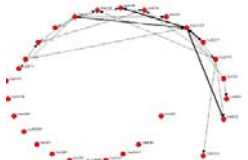
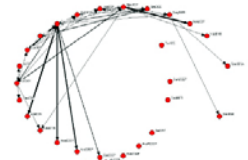
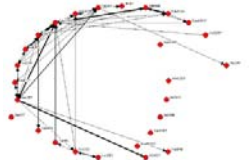
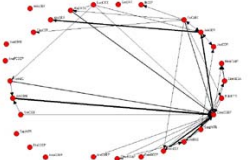
baixo registro das atividades pela falta de instrumentos formais fornecidos pela coordenação da rede. A divisão de tarefas acontece de forma interna, em cada entidade, com menor formalização da atividade.

No caso da atividade 4, **Coordenação de fluxos de informação e acesso a recursos**, pode-se afirmar que a aplicação de mecanismos formais de registro de resultados e/ou avaliação se restringe, da mesma forma, aos procedimentos internos de cada organização participante, não havendo instrumento padrão de controle formal fornecido pela coordenação da rede.

Finalmente, é interessante observar que o grau de reciprocidade é visivelmente maior para a atividade 3, o que demonstra a maior interação bidirecional entre os atores, entre todas as quatro atividades. A proximidade geográfica, neste caso, pode explicar os valores mais altos de reciprocidade para esta atividade, se considerada a execução local das atividades operacionais, com maior contato direto entre os atores responsáveis por cada projeto ou campanha, e menor necessidade de contato com a rede como um todo. A reciprocidade mais baixa, encontrada na Atividade 4, demonstra que o fluxo de informações e recursos é predominantemente unidirecional.

A figura 21, a seguir, apresenta um resumo dos resultados da pesquisa, facilitando a visualização e a comparação entre as atividades:

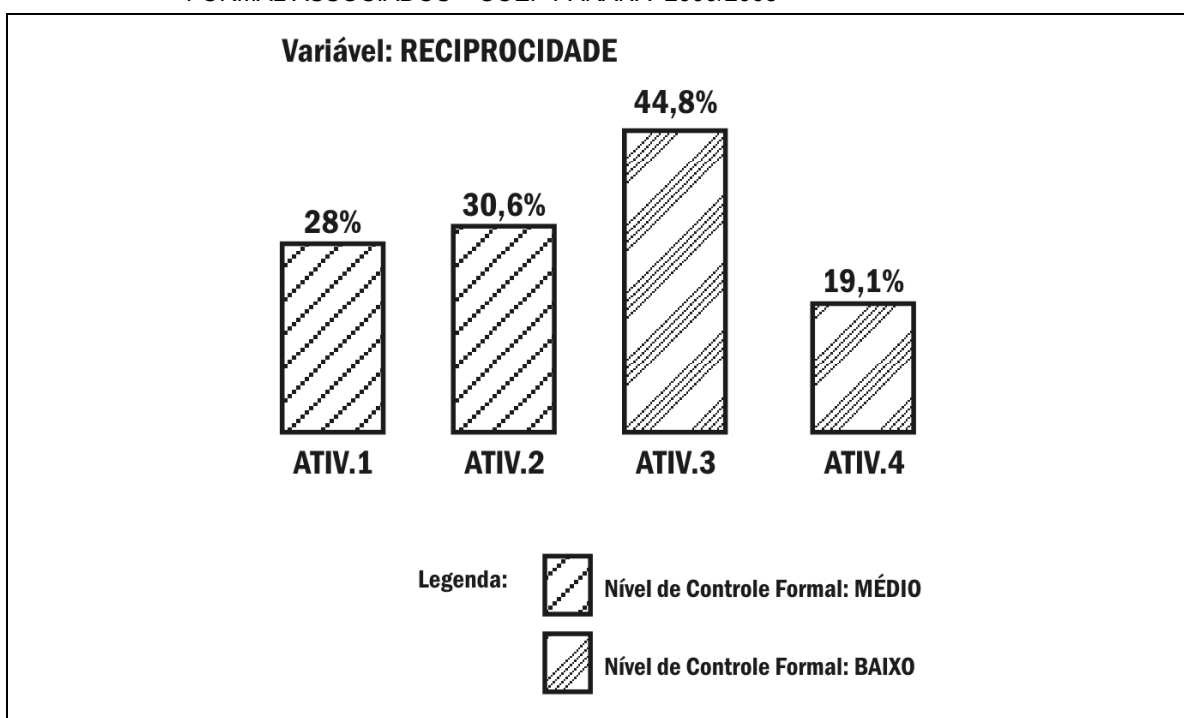
FIGURA 21 - RESUMO DA MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS PARA A AS ATIVIDADES OPERACIONAIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDES, COEP PARANÁ – 2000/2003

	ATIVIDADE 1 Identificação de oportunidades e geração de novas idéias	ATIVIDADE 2 Desenho e gestão de projetos (planejamento, acompanhamento, avaliação)	ATIVIDADE 3 Coordenação de atividades operacionais relacionadas ao desenvolvimento dos projetos / estabelecimento e divisão de tarefas	ATIVIDADE 4 Coordenação do fluxo de informação e do acesso aos recursos internos e externos
				
				
RECIPROCIDADE	BAIXA (28%)	BAIXA (30,6%)	MÉDIA (44,8%)	BAIXA (19,1%)
PROXIMIDADE	BAIXA DENSIDADE (0.042), com tendência moderada à formação de subgrupos. BAIXA COESÃO (apenas 9% estão conectados por geodesic paths), com uma distância média de 2.42 entre os nós conectados. Elos enviados e recebidos estão igualmente distribuídos pela rede, com pouca tendência à centralização; estrutura com tendência à horizontalização. Média de 1.14 elos enviados/recebidos.	BAIXA DENSIDADE (0.062), com tendência moderada à formação de subgrupos. BAIXA COESÃO (apenas 14,3% estão conectados por geodesic paths), com uma distância média de 2.13 entre os nós conectados. Elos enviados e recebidos estão igualmente distribuídos pela rede, com pouca tendência à centralização; estrutura com tendência à horizontalização. Média de 1.68 elos enviados/recebidos.	BAIXA DENSIDADE (0.079), com tendência moderada à formação de subgrupos. BAIXA COESÃO (apenas 18,4% estão conectados por geodesic paths), com uma distância média de 2.42 entre os nós conectados. Elos enviados e recebidos estão desigualmente distribuídos pela rede, com maior tendência à centralização (hierarquia) no <i>recebimento</i> de elos. Média de 1.96 elos enviados/recebidos.	BAIXA DENSIDADE (0.066), com tendência moderada à formação de subgrupos. BAIXA COESÃO (apenas 20,7% estão conectados por geodesic paths), com uma distância média de 2.48 entre os nós conectados. Elos enviados e recebidos estão desigualmente distribuídos pela rede, com maior tendência à centralização (hierarquia) no <i>recebimento</i> de elos. Média de 1.78 elos enviados/recebidos.
FREQÜÊNCIA	BAIXA: Freqüência de contato entre um mês e meio ou mais.			
Grau de formalidade de controle associado a esta atividade	MÉDIO A maior parte das idéias para novos projetos é discutida informalmente, via contato pessoal, telefone ou email antes de serem apresentadas à rede. As oportunidades identificadas e idéias para novos projetos são apresentadas nas reuniões ordinárias ficam registradas em ata.	MÉDIO Os projetos estão registrados em forma de atas, relatórios técnicos e manuais. Entretanto, as fases de acompanhamento e avaliação de projetos não possuem documentação/registro específica(o).	BAIXO Após a divisão geral de projetos, cada entidade fica responsável por sua divisão interna de tarefas e gestão de projetos e/ou campanhas. Não há registro formal padronizado das atividades realizadas nesta fase de operacionalização dos projetos.	BAIXO Não há mecanismo formal de avaliação e/ou controle dos fluxos de informação e recursos. Embora a maior parte dos entrevistados utilize procedimentos de controle por medida de segurança (emissão de recibos, por exemplo), não há controle formal padronizado sobre os fluxos totais da rede.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

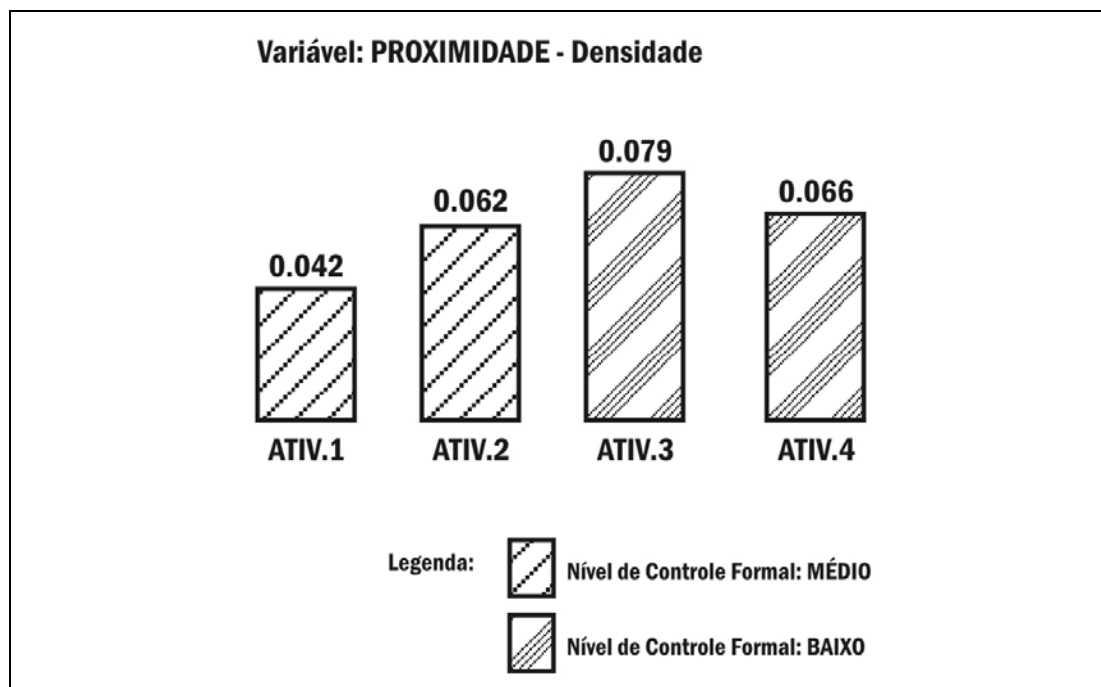
Apresentam-se, a seguir, conclusões da análise de dados, com base na comparação entre as variáveis estudadas.

FIGURA 22 - ANÁLISE COMPARATIVA DA VARIÁVEL RECIPROCIDADE PARA AS ATIVIDADES OPERACIONAIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDES X NÍVEIS DE CONTROLE FORMAL ASSOCIADOS – COEP PARANÁ 2000/2003



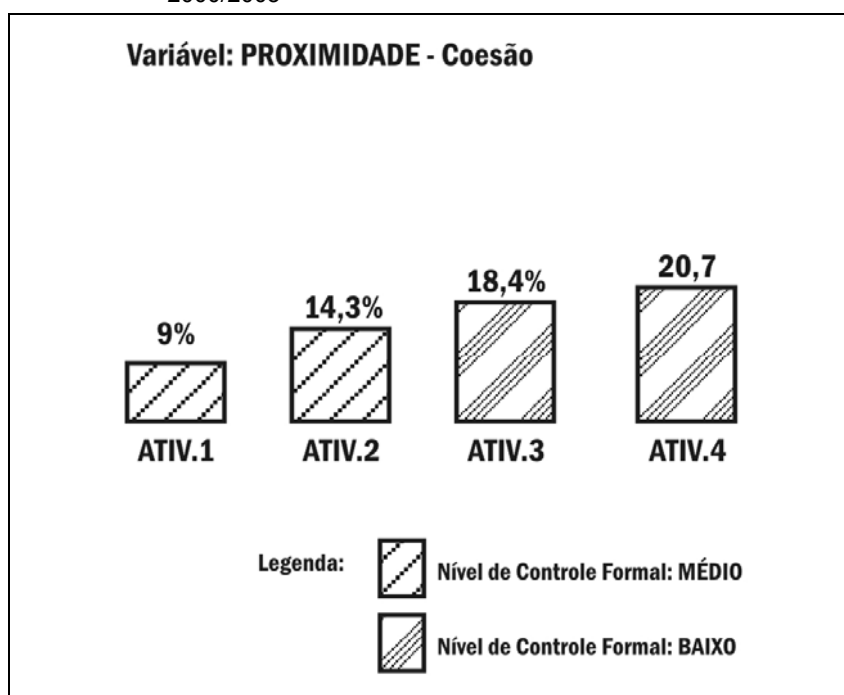
Conforme observado na figura 22, acima, a variável *reciprocidade* não possui relação direta aparente com os níveis de controle associados às atividades. O aumento considerável da reciprocidade para a Atividade 3, conforme apontado anteriormente, deve-se provavelmente à proximidade geográfica entre os pares de atores da rede (representantes técnicos e substitutos) na fase de execução dos projetos. Por outro lado, encontrou-se o mais baixo valor de reciprocidade para a Atividade 4, Coordenação do fluxo de informação e do acesso aos recursos internos e externos, com manutenção do baixo nível de controle formal associado.

FIGURA 23 - ANÁLISE COMPARATIVA DA VARIÁVEL PROXIMIDADE (DENSIDADE) NA REALIZAÇÃO ATIVIDADES OPERACIONAIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDES X NÍVEIS DE CONTROLE FORMAL ASSOCIADOS - COEP PARANÁ 2000/2003



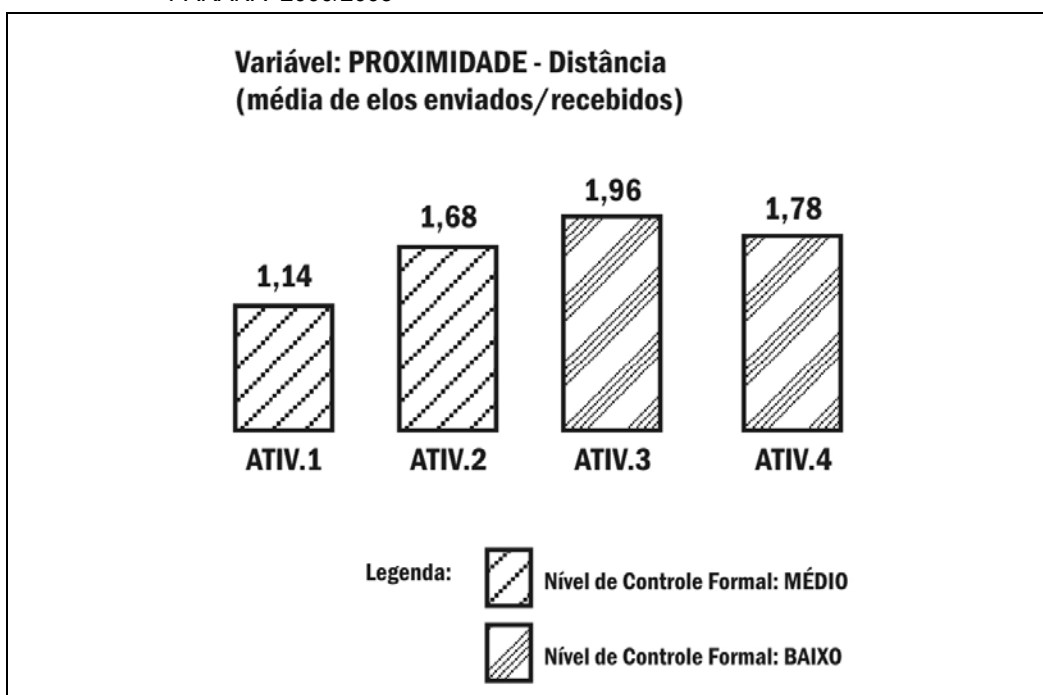
No caso da variável *proximidade*, com base na mensuração da *densidade* da rede, encontram-se os níveis mais baixos de controle formal nas atividades 3 e 4, que possuem os valores mais altos para *densidade*. Ou seja, nas atividades onde há presença de um número maior de elos (considerados em proporção com os elos possíveis), há diminuição do controle formal sobre as atividades. Conforme considerado anteriormente, é provável que a existência de um número menor de relações (e atores) nas relações 1 e 2 contribua para haja registro formal das atividades. Nas atividades mais espalhadas pela estrutura, e considerando-se o caráter voluntário das atividades, se torna mais difícil (e menos provável) que haja documentação de todas as atividades realizadas. Ao mesmo tempo, no caso da Atividade 3, a proximidade geográfica dos atores pode ser um fator decisivo na manutenção de baixos níveis de controle formal.

FIGURA 24 - ANÁLISE COMPARATIVA DA VARIÁVEL PROXIMIDADE (COESÃO) NA REALIZAÇÃO ATIVIDADES OPERACIONAIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDES X NÍVEIS DE CONTROLE FORMAL ASSOCIADOS - COEP PARANÁ 2000/2003



Para *coesão* da rede, observa-se novamente que os níveis de controle formal mais baixos estão relacionados às atividades 3 e 4, que apresentam os maiores índices de coesão. Conclui-se, portanto, que nas atividades onde os fluxos de informação são mais ágeis e rápidos – pois uma parcela maior dos atores estão conectados por caminhos mais curtos (*geodesic paths*) –, encontra-se maior informalidade no resultado das interações.

FIGURA 25 - ANÁLISE COMPARATIVA DA VARIÁVEL PROXIMIDADE (DISTÂNCIA) NA REALIZAÇÃO ATIVIDADES OPERACIONAIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDES X NÍVEIS DE CONTROLE FORMAL ASSOCIADOS - COEP PARANÁ 2000/2003



No caso das *distâncias* entre os atores, mantém-se uma relação semelhante à encontrada para a variável *coesão*. As atividades onde os atores enviam e/ou recebem uma quantidade absoluta maior de indicações – atividades onde há interação com um número maior de atores – encontram-se os níveis mais baixos de controle formal associados. A constatação parece confirmar a teoria de que atividades com maior interação pressupõem níveis mais baixos de controle.

Com relação à *freqüência* de contato entre os atores, percebeu-se baixa freqüência para todas as atividades, conforme demonstraram os cálculos do capítulo anterior. Os contatos mais freqüentes, reportados pelos entrevistados, encontram-se entre a secretária executiva e um número limitado de atores da rede (5 ou 6), e entre pares de atores da mesma organização de origem.

Retornando à pergunta de pesquisa, conclui-se que a Atividade 3, que apresenta os maiores graus de reciprocidade e proximidade¹², está relacionada a um baixo grau de controle formal, conforme proposto na literatura. Entretanto, de forma geral, todas as atividades possuem valores muito próximos para todas as variáveis, com uma pequena tendência à existência de maior formalização (ou controle formal, através de mecanismos de registro e avaliação) nas atividades com valores mais baixos para proximidade. A Atividade 4 é um caso interessante de baixa reciprocidade (a mais baixa para todas as atividades), o que demonstra a unidirecionalidade dos fluxos de informação e acesso a recursos na rede.

Além das considerações e análises já feitas, é possível ampliar a análise dos resultados da pesquisa, de acordo com os objetivos iniciais, e demonstrando a aplicabilidade da metodologia utilizada.

Embora a literatura sobre redes insista na importância das redes digitais na gestão do conhecimento, os atores da rede estudada demonstram pouca ou nenhuma utilização da internet enquanto banco de dados e/ou fonte de informações sobre os projetos. Embora haja utilização intensa de correio eletrônico para comunicação entre os atores, não há publicação atualizada dos projetos na internet. Os projetos publicados no website do Coep Nacional estão desatualizados e os documentos eletrônicos internos do Coep Paraná ficam restritos aos participantes da rede com acesso e/ou interesse específico.

“D’Alimonte (1999) observa ainda que as decisões coletivas são possíveis em grupos cuja relação entre os membros se dá ‘face a face’. [...] a rede exclusivamente virtual possui laços mais débeis, devido a dificuldade, ou mesmo impossibilidade em alguns casos, em conhecer as pessoas, seus interesses e comportamentos.” (MIGUELETTTO, 2001, p.54). Neste sentido, os entrevistados ressaltam a importância do contato direto pessoal, como pôde-se verificar no discurso dos entrevistados. A reunião técnica ordinária mensal, espaço de encontro

¹² Considere-se que a variável frequência demonstrou-se baixa para todas as atividades.

e discussão, é citada freqüentemente como fonte de idéias e contatos importantes para futuros projetos.

Observa-se também que, na prática, a teoria das redes apresenta forte correlação com a teoria da empresa baseada nos recursos. Os entrevistados ressaltam como ponto forte da rede a visibilidade de recursos e oportunidades, proporcionada pelo contato com os outros atores da rede. A partir do momento em que visualizam recursos e oportunidades de aplicação, surgem idéias de aplicação dos recursos. Revela-se, a partir desta constatação, que o conhecimento das demandas e dos recursos disponíveis pode ser um fator crucial para o surgimento de projetos com fins sociais inovadores.

Uma das grandes dificuldades encontradas, o desenvolvimento de instrumentos de avaliação dos projetos, é um campo árido de difícil solução. A racionalidade substantiva, própria de organizações com fins sociais (SERVA, 1997; TENÓRIO, 1997 apud TEODÓSIO, 2001), é um empecilho ao consenso necessário no estabelecimento de padrões e critérios de avaliação.

É importante observar, no entanto, que a coordenação nacional da rede demonstra conhecimento dos pontos fracos a serem aperfeiçoados, como é o caso da avaliação e do controle de qualidade dos projetos. De acordo com André Spitz, presidente nacional do Coep, há necessidade de maior estruturação da rede, e a burocratização, ainda que parcial, parece inevitável em um futuro próximo. De acordo com Spitz, durante a entrevista cedida para esta pesquisa, é preciso que sejam definidas normas mais claras e processos de avaliação padronizados para controle de qualidade dos projetos. A razão para a preocupação com este aspecto é a grande expansão alcançada pela rede e a dificuldade de coordenação resultante deste crescimento:

A quantidade e qualidade das informações que recebemos dos comitês estaduais depende da capacitação técnica de cada comitê, disponibilidade de tempo dos voluntários e da capacidade para gerar relatórios. Alguns Coep's não possuem tempo para gerar os relatórios, pois gastam todo o tempo disponível na execução dos projetos (e não na prestação de contas). Nós tomamos conhecimento das atividades através dos relatórios enviados pelas secretarias executivas (aquelas que mandam, é claro). Embora o nosso

estatuto contenha o modelo “ideal” de prestação de contas, a realidade é bem diferente. Trabalhamos com voluntários, por isso precisamos ter esta flexibilidade. Quanto à avaliação, não possuímos instrumentos padronizados adequados, estamos começando a desenvolver alguma coisa agora, depois de dez anos de existência da Rede. Não possuímos ninguém ou nenhum instrumento que cumpra o papel fiscalizador das ações, ou que possa avaliar a qualidade dos projetos realizados. O crescimento da rede tem trazido esta discussão à tona. Precisamos sistematizar o sistema de avaliação. Mais recentemente, por exemplo, determinamos um número mínimo de grupos de trabalho por Coep estadual.

O fator *participação efetiva* das entidades formalmente integradas é outra questão que surgiu no decorrer da pesquisa. De acordo com a ata da reunião ordinária do Coep Paraná, do dia 18 de dezembro de 2003, o fator *tempo* é o principal responsável pela baixa participação dos representantes técnicos nas atividades do Comitê. Entretanto, um dos entrevistados justificou sua baixa participação nas atividades do comitê com base em suas convicções pessoais, contrárias à forma de funcionamento da rede. Explica-se a existência deste tipo de oposição pela forma como são escolhidos os representantes técnicos do Coep, em sua maioria, por indicação dos diretores das entidades parceiras. Conforme salienta Kanter (2000), o comprometimento emocional com os objetivos do empreendimento é um dos fatores de sucesso em grupos de trabalho. O caráter voluntário da participação, torna-se, portanto, um fator crítico a ser considerado no recrutamento de recursos humanos.

Por outro lado, é necessário destacar que, de acordo com SUBIRATS (1989 apud MIGUELETTTO, 2001), quanto maior o número de participantes, menor a possibilidade de alcançar resultados efetivos. Neste mesmo sentido, de acordo com Jones (2001), o nível de coesão afeta a performance do grupo, devendo ser equilibrado para evitar completa falta de integração ou, em outro extremo, completa resistência à mudança.

Com relação aos pontos fracos da rede, os entrevistados mais periféricos reportam a dificuldade de acesso à fase de planejamento dos projetos, sentindo-se restritos a atividades de execução. Segundo estes entrevistados, há uma certa centralização das atividades mais estratégicas, o que impede uma participação mais

efetiva da rede como um todo. Teoricamente, um maior esforço no sentido de aumentar o fluxo bidirecional de informações poderia, neste caso, aumentar as possibilidades de participação e acesso a informações, conhecimento e recursos (tangíveis e intangíveis).

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, nota-se que a prática confirma a realização das atividades operacionais de gestão do conhecimento em redes, de acordo com o *framework* de pesquisa. Nota-se, entretanto, a exceção da importância dos sistemas de informação, considerados como protagonistas na literatura e como instrumentos de importância secundária pelos entrevistados.

Com relação ao estudo de caso escolhido, e de acordo com os resultados obtidos através de suas iniciativas, percebe-se que a rede do Coep é um exemplo positivo de aproveitamento de múltiplas competências na geração de iniciativas sociais inovadoras. O ambiente criado pelo comitê permite a geração de uma sinergia positiva entre seus participantes, fortalece elos de confiança e atua como um elemento potencializador na criação e disseminação de conhecimento. Como pontos fracos, verificam-se: a incorporação de recursos humanos voluntários por indicação (o que é incompatível com o caráter *voluntário* em sua essência) e a atuação periférica de muitas organizações que, mesmo vinculadas formalmente ao Coep através de termos de parceria, possuem pouca ou nenhuma representatividade na prática. Nota-se, ainda, a dificuldade de mensuração do grau de inovação social de suas atividades. A ausência de metas e indicadores padronizados dificulta, quando não impede, a comparação entre os resultados dos diversos comitês e a avaliação do impacto social do trabalho realizado.

Com relação à utilização da metodologia de análise de redes sociais, demonstrou-se a aplicabilidade do método na análise de estruturas complexas. A visualização das relações na forma de sociogramas, aliada às mensurações das variáveis, de acordo com a base teórica, proporcionou múltipla visualização do fenômeno e facilitou a análise proposta. Embora aumente consideravelmente a complexidade da análise de dados, a riqueza de detalhes permite a percepção de

aspectos que, de outra forma, dificilmente seriam notados. Outras aplicações da metodologia de análise de redes sociais ao estudo das organizações, no futuro, poderão ampliar e contribuir para o conhecimento sobre suas possibilidades de análise.

Finalmente, conclui-se que o fenômeno das redes no terceiro setor é um processo dinâmico, em constante evolução. A formação de gestores profissionais, especializados nos desafios da área social, é um entre os muitos desafios a serem enfrentados nos próximos anos. Um dos grandes desafios da gestão das redes, conforme apontado por MIGUELETTO (2001), é a necessidade de estabelecer regras sem perder a flexibilidade, alcançar resultados mensuráveis sem perder a capacidade de acompanhar a dinâmica social. Neste contexto, monitoramento equivale mais a coordenação do que a controle.

Em redes intencionais, criadas com objetivos pré-definidos, a própria configuração organizacional se define progressiva e continuamente, aumentando consideravelmente os desafios de coordenação e controle das atividades. Os processos de negociação se complexificam à medida em que abrangem concialização de diferentes valores, conceitos, normas, lógicas, visão de mundo, interpretação da realidade.

GLOSSÁRIO

ABORDAGENS POSICIONAL E RELACIONAL: abordagens opostas e complementares em estudos de redes. Enquanto a abordagem posicional tende a retratar a estrutura existente em um determinado momento, a abordagem relacional permite identificar evolução nos padrões de interação da rede, indicando possíveis tendências para o futuro.

AMOSTRAGENS TOTAIS (full sample): amostragens que incluem todos os atores de uma determinada rede, consideradas suas fronteiras reais e/ou teóricas (conceituais).

ANÁLISE DE REDES SOCIAIS: Metodologia formal-matemática com origem nas ciências sociais, e amplas aplicações multidisciplinares; permite que se estabeleçam relações entre os elementos formais (abstratos) das redes sociais: nós, posições, ligações e fluxos, gerando representações gráficas e matriciais dos dados.

ANINHAMENTO ESTRUTURAL EM REDES (structural embeddedness): nível de coesão de redes, envolvendo suas múltiplas relações e atores.

APLICAÇÕES DO CONHECIMENTO EM REDES: atividades de gestão do conhecimento aplicadas ao contexto das organizações em rede com o objetivo de facilitar a aprendizagem, o fluxo de informação e a geração de inovações. Aspectos facilitadores: Aprendizagem intra e/ou interorganizacional; Formação de Grupos Interorganizacionais, Identificação de Competências internas e externas; Sistemas Virtuais de Colaboração, Sistemas de Informação; Divisão e gestão de tarefas; coordenação dos fluxos de trabalho; Comunicação; sistemas de informação; acesso a fontes internas e externas de recursos tangíveis e intangíveis.

ASSOCIAÇÕES: no contexto do Terceiro Setor, são as organizações filantrópicas, sem fins lucrativos, com objetivos de assistência social.

ATIVIDADES OPERACIONAIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDES: Atividades que compõem a gestão de redes e estão relacionadas à coordenação das atividades, em nível operacional, entre os parceiros da rede .

ATOR (actor): indivíduos ou grupos de indivíduos, corporações, comunidades, departamentos, etc. Em redes, são os sujeitos ativos que interagem e buscam o consenso na concretização de objetivos em comum. Em análise de redes sociais, redes formadas por atores do mesmo tipo são chamadas redes unimodais (*one-mode networks*).

ATRIBUTOS DOS ATORES EM REDES: elementos secundários em análise de redes sociais (raça, sexo, localização geográfica, etc.).

BURACOS ESTRUTURAIS: áreas da rede, não conectadas, de grande potencial.

CENTRALIDADE EM REDES: a habilidade de um determinado ator para controlar o fluxo de informação ao longo da estrutura

CENTRALIZAÇÃO DA REDE (network centralization): característica da rede que descreve até que ponto a coesão está distribuída em torno de pontos focais (ou está igualmente distribuída pela rede).

CLUSTERS: aglomeração regional de nós (atores, empresas), geralmente especializados em suas funções, com fins de inovação e aprendizagem e foco em determinada área/setor; são coordenados por meio de sistemas de governança empresarial descentralizados, com predominância da colaboração e horizontalidade, baseada nos aspectos em comum e nas complementaridades

COLABORAÇÃO: Processos de interação intra e interorganizacional, através de mecanismos de conexão formais e informais, e que representam algum tipo de vantagem direta ou indireta para as partes envolvidas.

CONFIANÇA: Estabelecimento de crédito a priori entre as partes envolvidas em uma transação, como resultado de negociações anteriores, indicação ou reputação. Pode estar relacionada a habilidades técnicas, postura ética, entre outros fatores objetivos ou subjetivos; possibilita a construção de um estoque de direitos de reciprocidade que auxilia o cumprimento dos objetivos individuais e organizacionais

CONTROLE: Mecanismos formais de gestão, utilizados para coordenação das estruturas organizacionais; Verificação dos resultados obtidos e sua comparação com aquilo que foi previsto e planejado.

COORDENAÇÃO: Força sinérgica capaz de sincronizar todos os elementos e esforços que objetivam atingir o mesmo fim.

CUTPOINTS e BRIDGES: são nós e linhas, respectivamente, cuja remoção divide o gráfico em subgraphs desconectados (ou componentes). Um ator identificado como cutpoint em uma rede pode ser crucial, por exemplo, para disseminação de informação, e sua remoção pode significar o corte de comunicação entre dois subgrupos da rede. Se um grande número de nós e linhas precisam ser removidas para desconectar um gráfico, pode-se dizer que há um alto grau de conectividade (cohesiveness) na rede. Um gráfico

com baixo grau de cohesiveness é muito vulnerável à remoção de uns poucos nós ou linhas.

DENSIDADE (density): cálculo da proporção de linhas existentes em um gráfico, com relação ao máximo de linhas possíveis. A densidade pode variar de 0 a 1, sendo que estudos realizados em matrizes randômicas demonstraram que a maior parte dos sociogramas analisados apresentava densidade de até 0,5. Matematicamente, a densidade do gráfico é definida como o produto da divisão do número de linhas presentes pelo total de linhas que poderiam estar teoricamente presentes. Aumento na densidade da rede possui relação direta com aumento na eficiência da comunicação, difusão de valores, normas e informações entre os atores.

DÍADE (dyad): par de atores e o possível elo entre estes. As dyads podem ser analisadas para determinar propriedades tais como reciprocidade, correlação entre múltiplas relações, etc.

DISTÂNCIA (distance): visualização do grau de coesão da rede com relação aos caminhos mais curtos entre os nós (shortest paths ou geodesic paths).

DISTÂNCIA GEODÉSICA (geodesic distance): é a menor distância (medida em paths) entre dois nós.

ELOS: são as conexões entre os nós da rede; podem ter diferentes tamanhos, estabelecendo a distância entre os nós. Dependendo do tipo de rede a que dão suporte, os elos podem servir como canais para diferentes conteúdos: eletricidade, informação, conhecimento, água, pessoas, recursos materiais, etc.

ELOS DIRECIONADOS (directed ties): elos existentes, com origem e destino conhecidos. São representados por linhas retas ou curvas finalizadas por setas (arcs).

ELOS FORTES: conexões caracterizadas por pequena distância e alta frequência de interação entre nós.

ELOS FRACOS: conexões caracterizadas por grandes distâncias e pequena frequência de interação entre nós.

ELOS RELACIONAIS (relational ties): tipo de conexão que estabelece um elo entre dois atores. Podem ser opiniões pessoais, transferência de recursos, interações, filiação a entidades, etc. Basicamente, podem ser consideradas duas propriedades dos elos relacionais, com base na existência ou não de direção do elo (directional ou nondirectional) e na existência ou não de “força” no elo (dichotomous ou valued).

ELOS VALORADOS (Valued ties): elos relacionados a um determinado valor, força ou intensidade da relação entre os nós.

EQUIVALÊNCIA ESTRUTURAL (structural equivalence): padrões de relacionamento entre nós da rede, com base em suas posições estruturais; análise de correspondência entre grupos de agentes relacionados a partir de um determinado conjunto de variáveis.

ESCALA (RANK): determinação de valores para as relações; a cada relação corresponde um valor que indica força ou intensidade.

ESCOLHA FIXA (fixed choice): método de indicação com restrição quanto ao universo de atores a serem indicados.

FLUXOS BIDIRECIONAIS: fluxos entre elos, existentes em ambas as direções, simultaneamente.

FLUXOS UNIDIRECIONAIS: fluxos entre elos, existentes em apenas uma das direções.

FREQÜÊNCIA: contatos repetidos através do tempo; está relacionada a uma maior ou menor quantidade de interações entre os atores, no decorrer do tempo

FUNDAÇÕES: organizações com fins sociais e sem fins lucrativos, geralmente vinculadas a empresas privadas.

GRÁFICOS VALORADOS (valued graphs): gráficos em que são considerados, além dos elos e suas respectivas direções, valores representativos da força ou da intensidade da relação. Em uma mensuração de frequência de interações entre os atores, por exemplo, pode-se dar um “pêso” diferente para cada nível de interação.

GRAU DE CENTRALIDADE (degree centrality): Varia de 0 a 1 (ou 100%). Em redes de elos direcionais (directed ties), calcula o grau de variabilidade nos índices de centralidade individuais, com relação ao envio (out-degree) e recebimento (in-degree) de elos.

GRAU NODAL (nodel degree): mensuração do grau de “atividade” de um determinado nó, com base no cálculo da quantidade de linhas adjacentes. No caso dos gráficos compostos por elos diretos (directed ties), também chamados de digraphs, um nó pode ter diferentes graus (degrees) se considerados separadamente os elos enviados (out-degree) e recebidos (in-degree). A média dos valores de out-degree e in-degree em um determinado gráfico é sempre equivalente. Entretanto, a variância dos valores pode ser diferente.

HUBS: nós com alto grau de centralidade na rede.

INOVAÇÃO: diverge do conceito de invenção e coincide com um amplo espectro que envolve combinações de recursos para geração de: novos produtos, novos meios de produção, novos mercados, novas matérias-primas e novas formas organizacionais

MATRIZES: representações matemáticas de relações entre os nós da rede. Nas matrizes, as linhas (g) representam sented ties (elos enviados ou “i”), enquanto as colunas (h) representam received ties (elos recebidos ou “j”). Sented e received ties possuem importantes implicações nos cálculos de graus de centralidade local e global, e na identificação de subgrupos na rede.

MDS (Multidimensional Scaling of Geodesic Distances): opção de representação gráfica de redes; permite que as distâncias gráficas correspondam aproximadamente às distâncias geodésicas reais.

MECANISMOS DE GOVERNANÇA DE REDES: estrutura necessária para o gerenciamento de alianças entre organizações.

NONDIRECTED TIES (elos não-direcionados): são representados por linhas retas ou curvas (lines),

NÓS: unidades básicas da redes. Podem ser empresas, indivíduos, grupos de indivíduos, etc.

ONGs: organizações não-governamentais, vinculadas a segmentos sociais e responsáveis pela “advocacia” de causas e direitos.

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público: é a denominação legal mais recente para as organizações do Terceiro Setor, no Brasil. A legislação que regulamenta as OSCIPs brasileiras difere das ICNPO (Classificação Internacional de Organização sem Fins Lucrativos), fundamentalmente, por excluir da classificação legal as entidades religiosas, as associações profissionais e os sindicatos.

PADRÃO DE INTERAÇÕES: Resultado das trocas freqüentes de recursos tangíveis e intangíveis, formais e informais, envolvendo altos graus de especialização e que contribuem para aumentar os níveis cooperação, proximidade e repetição nas trocas de conhecimento entre os parceiros da rede.

PADRÕES DE INTERAÇÃO EM REDES: interações repetidas ao longo do tempo; criam interdependências, aumentam níveis informais recíprocos de comunicação e colaboração, facilitam a transferência de conhecimento tácito, elevam os níveis de confiança e, conseqüentemente, permitem que os mecanismos sociais de coordenação e controle sejam mais flexíveis e menos formais.

PROXIMIDADE: distância e abrangência de alcance entre os nós da rede.

QUESTIONÁRIO DE FREE CHOICE: instrumento de pesquisa sem restrição quanto ao número de atores a serem indicados em cada uma das perguntas.

QUESTIONÁRIO DE FREE RECALL: instrumento de pesquisa sem restrição quanto aos atores que poderiam ser citados em cada uma das perguntas.

RECIPROCIDADE: bilateralidade dos elos.

REDE DE INOVAÇÃO: uma rede de organizações engajadas no desenvolvimento de inovações de produtos ou processos.

REDE INTERORGANIZACIONAL: sistema de organizações autônomas legalmente equivalentes conectadas por relações empresariais pré-determinadas e persistentes; são exemplos tradicionais a indústria cinematográfica, os clusters têxteis italianos, a indústria automotiva japonesa e a indústria de semicondutores

REDE SOCIAL (social network): conjunto finito de atores e suas relações.

REDE: conceitualmente, é uma estrutura não-hierárquica, dinâmica e complexa, formadas por nós interligados através de conexões e com objetivos comuns.

REDES DE INOVAÇÃO: arranjo formal ou informal, formada por indivíduos e/ou organizações, com foco no desenvolvimento de inovações de produtos ou processos.

REDES INTERORGANIZACIONAIS COM FINS SOCIAIS: arranjos estruturais, entre organizações, formados para criação de sinergia na busca de soluções para problemas sócio-econômicos estruturais.

REDES INTERORGANIZACIONAIS FORMAIS: estruturas inter-firmas baseadas em contratos explícitos e previsão de mecanismos de governança. São exemplos os consórcios de P&D, joint Ventures e alianças.

REDES INTERORGANIZACIONAIS INFORMAIS: estruturas inter-firmas baseadas em confiança e reciprocidade, com mecanismos de governança horizontais informais. São exemplos as comunidades de prática.

REDES SOCIAIS: conexões informais entre indivíduos, com objetivos em comum; são consideradas estruturas predominantemente complexas e integrativas, pois envolvem troca de informação, conhecimento e competências.

RELAÇÃO DE ELOS (ties relation): coleção de elos de um determinado tipo entre membros de um grupo. Expressam a trama de vínculos que se forma em uma determinada rede.

RESPONSABILIDADE SOCIAL: movimento global, emergente, de discussão e proposição de soluções para ampliar e concretizar o envolvimento dos diversos agentes econômicos na construção do desenvolvimento sustentável das nações e da sociedade em geral.

SET: conjunto de atores/nós (nodes) e elos (ties).

SIMETRIZAÇÃO (symmetrize): procedimento computacional que identifica os nós não-simétricos (não-recíprocos) e calcula a porcentagem de reciprocidade geral.

SNOWBALL SAMPLING: técnica de amostragem que permite auto-definição das fronteiras da rede, com base no depoimento dos entrevistados, após escolha teórica da rede a ser analisada e de acordo com os pressupostos e objetivos teóricos da pesquisa.

SOCIOGRAMAS: representações bidimensionais ou tridimensionais gráficas, formadas por pontos e linhas; representam relações entre os nós, direcionalidade dos elos, força das interações, etc.

SOCIOMATRIZES: matrizes formadas por linhas e colunas; representam indicação e recebimento de indicações entre nós da rede.

SOFTWARES DE ANÁLISES REDES: pacotes computacionais próprios para realização de cálculos de análises de redes. São exemplos: Pajek, iKnow, Ucinet, Krackplot, Stocknet, Gradap, Structure, Snaps, Negopy, entre outros.

SUBGRUPO (subgroup): qualquer subgrupo de atores, de qualquer tamanho, e os elos entre estes.

TEORIA DOS GRAFOS (graph theory): um método descritivo desenvolvido principalmente entre os anos 50 e 60, baseado na visão da rede como um conjunto de nodes (pontos, nós) unidos por ties (elos).

TERCEIRO SETOR: agentes não-econômicos e não-estatais que procuram atuar, coletiva e formalmente, para o bem-estar de uma comunidade ou sociedade; podem atuar localmente, ou possuir ação mais ampla, nacional ou internacional.

TRAILS e PATHS: são walks com características especiais. Um trail é um walk no qual cada linha só pode ocorrer uma vez, e um path é um walk no qual linhas e nós só podem ocorrer uma vez.

TRÍADES (triads): subgrupos de três atores e os possíveis elos entre estes.

WALK: seqüência de nós e linhas, em que cada nó é incidente com as linhas anteriores e precedentes a ele. Nós e linhas podem ser incluídos mais de uma vez, sendo que a soma do total de linhas determina a largura do walk.

REFERÊNCIAS

AGRANOFF, Robert e McGUIRE, Michael. Big questions in public Network Management research. In: **Fifth National Public Management Research Conference**, Texas A&M University, College Station, TX, George Bush Presidential Conference Center, December 3-4, 1999.

ALVAREZ, S. MECENA R. e PROENÇA. A. **Redes Simétricas e seu Processo de Definição de Estratégia Coletiva e Modelo de Governança**. Disponível em: <www.gpi.ufrj.br/artigos.htm> Acesso em: 24 fev. 2003.

AMAT, Joan M. & GOMES, Josir Simeone. **Controle de Gestão**: uma perspectiva global. Trabalho apresentado no "IV Congresso Internacional de Custos", realizado na Universidade Estadual de Campinas, no período de 16 a 20 de outubro de 1995. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?view=35>> Acesso em: 14 out. 2003.

ANDERSEN, Poul Houman. **Division of inter-firm activities in the knowledge-based economy: the crucial role of knowledge processors**. Departament of International Business of the Aarhus School of Business, 2000. Disponível em <<http://www.business.auc.dk/druid/summer2000/gallery/nyhouman.pdf>> Acesso em: 25 abr. 2003.

ANSOFF, Igor. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

AQUINO ALVES, Mario. Terceiro Setor: as origens do conceito. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001, 15p. 1 CD-ROM.

ARCHER, N. Knowledge management in network organizations. In: **6th world congress on the management of intellectual capital and innovation**. January 15-17, 2003. Disponível em: <<http://worldcongress.mcmaster.ca/>> Acesso em: 21 mar. 2003.

ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BRITTO, Jorge. **Elementos estruturais e conformação interna das Redes de Firmas**: desdobramentos metodológicos, analíticos e empíricos. Departamento de Economia – UFF. Disponível em: <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/sep/eventos/enc2002/enc2002.htm>> Acesso em: 05 fev. 2003.

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY (BSR). **White Papers**. Disponível <www.bsr.org> Acesso em: 19 out. 2002.

BURT, M. Diane. The company they keep: founders models for organizing new firms. In: SCHOONHOVER, Claudia Bird & ROMANELLI, Elaine (org.) **The entrepreneurship dynamic**: origins of entrepreneurship and the evolution of industries. Stanford University Press, 2001, p.13-39.

CABRAL, Augusto Cezar de Aquino. Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In: RODRIGUES, Suzana Braga. (org.) **Competitividade, Alianças Estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999, p.123-149.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde e ABREU, Aline França de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000, 15p. 1 CD-ROM.

CARDOSO, Vinícius Carvalho, ALVAREZ, Roberto dos Reis e CAULLIRAUX, Heitor Mansur. Gestão de Competências em redes de organizações: discussões teóricas e metodológicas acerca da problemática envolvida em projetos de implantação. In: ENANPAD, 25, 2002, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002, 15p. 1 CD-ROM.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. (A era da informação, economia, sociedade e cultura: v.1). São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CELINSKI, Leszek. **Treinamento gerencial básico**. Petrópolis: Vozes, 1995.

CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Markron Books, 1993.

COELHO, Simone de C. **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Editora Senac SP, 2000.

COEP NACIONAL. **Prêmio Mobilização 2001**: valorizando o Compromisso Social das Organizações. Rio de Janeiro: Oficina Social, 2001.

COEP NACIONAL. **Portal da Rede Nacional de Mobilização Social - COEP**. Disponível em: <www.coeptbrasil.org.br> Acesso em: fev. a abr. 2003.

COEP PARANÁ. **Balanco Social 2000/2001**: cidadania, uma realidade possível. Curitiba: Coep Paraná, 2002. 1 CD-ROM.

CUNHA, João Vieira da & CUNHA, Miguel Pina. **Teoria Organizacional**: algumas sínteses. Universidade Nova de Lisboa. Disponível em: <[http://www.fe.unl.pt/~jvc/TeorD\(RAC\).html](http://www.fe.unl.pt/~jvc/TeorD(RAC).html)> Acesso em: 20 jan. 2003.

DUGUID, Paul e BROWN, John Seely. Estrutura e Espontaneidade: conhecimento e organização. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (org.) **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001, p.51-85.

EISENHARDT, Kathleen M. e GALUNIC, D. Charles. Co-evolução. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Aprendizagem Organizacional**. Trad. Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p.105-129.

FALCONER, Andrés Pablo. One Sector or Many: Nonprofits in Brazil. In: International Society For Third Sector Research. **Primeiro Encontro da Rede de Pesquisas sobre o Terceiro Setor na América Latina e Caribe**: repensando o público e o privado na América Latina – as organizações da sociedade civil. Rio de Janeiro, abril de 1998. 16p.

FERNANDES, Rubem César. O que é o Terceiro Setor? In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997, p.25-33.

FLEURY, Sonia. Gestão das Redes de Políticas. In: ENANPAD, 25, 2002, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002, 15p. 1 CD-ROM.

_____, MIGUELETTO, Danielle e BLOCH, Renata. Gestão de uma rede Solidária: o caso do Comitê de Entidades Públicas no Combate à Fome e pela Vida. In: OFICINA SOCIAL. **Cadernos da Oficina Social – 11**. A questão social e as saídas para a pobreza. Rio de Janeiro: Oficina Social, Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania, 2002, p.249-275.

GÓMEZ, Maria Nélide González de. Novos cenários políticos para a informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v.31, n.1, p.27-40, jan./abr.2002.

GRAY, Rob. **Social and Environmental responsibility, sustainability and accountability: can the corporate sector deliver?** Disponível em: <<http://www.gla.ac.uk/departments/accounting/csear/studentresources/index.html>> Acesso em: 20 set. 2002.

HANEMANN, Robert A. **Introduction to Social Network Methods**. University of California, Department of Sociology. Disponível em: <http://www.hsr.umn.edu/fac_pages/dwholey/CNET/Net_Text/c6central.html> Acesso em: 26 abr. 2003.

HARTIGAN, Pamela & MARTIN, Maximilian. **Leveraging Market-Based Action for Positive Change: A Seminar on Social Entrepreneurship**. Lecture 7: Organizational Governance – implications for social entrepreneurs. (Discussion document) Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, 2003. Disponível em: <<http://www.schwabfound.org/courses.htm>> Acesso em: 10 jan. 2004.

HAYTHORNTHWAITE, C. (1999). **A social network theory of tie strength and media use: A framework for evaluating multi-level impacts of new media**. Technical Report UIUCLIS--2002/1+DKRC, Graduate School of Library and Information Science, University of Illinois at Urbana-Champaign, Champaign, IL. Disponível em: <http://alexia.lis.uiuc.edu/~haythorn/sna_theory.html> Acesso em: 20 out. 2003.

HUSTED, Kenneth. **Between autonomy and control: the role of industrial researchers decision-making**. Paper presented to the CISTEMA Conference on Mobilizing Knowledge in Technology Management Copenhagen. October 24-27, 1999. Disponível em: <www.cbs.dk/departments/mpp/diverse/wp1199.pdf> Acesso em: 30 mai. 2003.

INSTITUTO ETHOS: Prêmio Ethos Valor. Vários autores. **Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Editora Fundação Petrópolis, 2002.

JOHNSEN, T. Johansen e FORD, D. **Managing collaborative innovation in complex networks: findings from exploratory interviews**. School of Management, University of Bath, Disponível em: <http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/121_JohnsenTFord.pdf> Acesso em: 28 mai. 2003.

JONES, Candance, HESTERLY, William S. e E BORGATTI, Stephen P. General Theory of Network Governance: exchange conditions and social mechanisms. In: **Academy of Management Review**, vol. 22, n.4, 911-945. Disponível em: <<http://www.analytictech.com/borgatti/oppamr6z.htm>> Acesso em: 15 fev. 2003.

JONES, G.R. **Organizational theory**: text and cases. New Jersey, Prentice Hall, 2001.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. 4 ed. São Paulo: EDUSP, 1979.

KREBS, Valdis. Chapter 4: Managing core competencies of the corporation. In: THE ADVISORY BOARD COMPANY. **Organizational Network Mapping**. The advisory Board Company, 1996. Disponível em: <www.orgnet.com/orgnetmap.pdf> Acesso em: 14 mar. 2003.

LEBESSIS, Notis & PATERSON, John. **Evolution in Governance**: What lessons for the Commission? A first assessment. European Commission: Forward Studies Unit, 1997. Disponível em: <europa.eu.int/comm/cdp/working-paper/index_en.htm> Acesso em: 13 mar. 2003.

MACHADO, Antonio L. Itriago y MACHADO, Miguel Angel Itriago. **Las redes como instrumentos de transformación social**. Disponível em: <<http://www.icd.org.uy/mercosur/informes/2000/itriago1.html>> Acesso em: 24 set. 2002.

MARCOVITCH, Jacques. Da exclusão à coesão social: profissionalização do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997, p.121-130.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.30, p.71-81, jan./abr. 2001.

MARTINEWSKI, André Luís & GOMES, Josir Simeone. **Control of global enterprises management**. Control in internationalized brazilian companies: a nine case comparative study. Disponível em: <<http://www2.estacio.br/mestrado/mestrado/adm/made2/artigos/artigo3.asp>> Acesso em: 23 jun. 2003.

MENEGASSO, Maria Éster e VALADÃO JR., Valdir Machado. Organizações de base comunitária: a experiência de papeleiros de Florianópolis. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001, 12p. 1 CD-ROM.

MIGUELETTTO, Danielle Costa Reis. **Organizações em rede**. Rio de Janeiro, 2001. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas.

MOODY, James. **An Introduction to Social Network Analysis**. Department of Sociology The Ohio State University. Disponível em: <http://eclectic.ss.uci.edu/~drwhite/White_EMCSR.PDF> Acesso em 25 abr. 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MÜLBERT, Ana Luísa, MUSSI, Clarissa Carneiro e ANGELONI, Maria Terezinha, Estrutura: o desenho e o espírito das organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (org.) **Organizações do Conhecimento – Infraestrutura, Pessoas e Tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002, p.62-78.

OFICINA SOCIAL. **Cadernos da Oficina Social - 1**. Compromisso Social: um novo desafio para as organizações. Rio de Janeiro: Oficina Social, Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania, 1999.

ORCHIS, Marcelo A. et al. Impactos da Responsabilidade Social nos objetivos e estratégias empresariais. In: INSTITUTO ETHOS: Prêmio Ethos Valor. Vários autores.

Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Editora Fundação Petrópolis, 2002, p.37-70.

PAIM, Eugênia. Organizações da Sociedade Civil, Filantropia e Exclusão Social. In: **International Society For Third Sector Research**. Primeiro Encontro da Rede de Pesquisas sobre o terceiro Setor na América Latina e Caribe: repensando o público e o privado na América Latina – as organizações da sociedade civil. Rio de Janeiro, abril de 1998. 18p.

PECI, Alketa. Pensar e agir em rede: implicações na gestão das políticas públicas. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000, 15p. 1 CD-ROM.

PEITER, Gleyse. O papel do Comitê de Entidades Públicas no Combate à Fome e pela Vida – COEP. In: OFICINA SOCIAL. **Cadernos da Oficina Social - 1**. Compromisso Social: um novo desafio para as organizações. Rio de Janeiro: Oficina Social, Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania, 1999, p.23-29.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates e SOUZA DA SILVA, Vânia. A reforma da assistência social no Brasil: investigando a mudança. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001, 14p. 1 CD-ROM.

ROESCH, Sylvia. Gestão de ONGs – Rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001, 17p. 1 CD-ROM.

SALAMON, Lester. Estratégias para o Fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997, p.89-111.

SCOTT, John. **Social Network Analysis: a handbook**. London: SAGE Publications, 1992.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWIFT, Tracey & ZADEK, Simon. **Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations**. The Copenhagen Centre e AccountAbility Institute. Denmark, 2002. Disponível em: <www.accountability.org.uk> Acesso em: 25 out. 2002.

TEIXEIRA, Rubens de França. **Limites e possibilidades de organizações do terceiro setor em uma sociedade centrada no mercado**: um estudo comparativo em ONGs ambientalistas. Disponível em: <<http://read.adm.ufbrs.br/read22/artigos/artigo7.pdf>> Acesso em: 24 jan 2003.

TEIXEIRA, F. e GUERRA, O. **Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção**. Disponível em: <www.adm.ufba.br/teixeira/ARTIGORAE1.doc> Acesso em: 3 abr. 2003.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Um Espectro Ronda o Terceiro Setor: o Espectro do Mercado. In: **Revista RAP - EBAPE/FGV**, 33 (5) Setembro-Outubro de 1999, pp. 85-102.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Pensar o Terceiro Setor pelo Averso: dilemas e perspectivas da ação social organizada na gestão pública. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001, 13p. 1 CD-ROM.

TORFING, Jacob. **Presentation of Centre for Democratic Network Governance**. Research Centre for Democratic Network Governance, January 9, 2003. 4p. Disponível em: <<http://www.essex.ac.uk/ecpr/Noticeboard/copenhagen2003.pdf>> Acesso em: 4 abr. 2003.

TORO, José Bernardo. O papel do Terceiro Setor em Sociedades de Baixa Participação (quatro teses para discussão). In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **3º setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997, p.35-39.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TÜRCK, Maria da Graça Maurer Gomes. **Rede interna e rede social**: o desafio permanente na teia das relações sociais. 2ª ed. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2002.

VAN AKEN, Joan E. e WEGGEMAN, Mathieu P. Managing learning in informal innovation networks: overcoming the Daphne-dilemma. In: **R&D Management**, 30, 2, 2000, p.139-149.

WASSERMAN, Stanley & FAUST, Katherine. 4 ed. **Social Network Analysis**: methods and applications. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

WOOLTHUIS, R. HILLEBRAND B. & NOOTEBOOM, B. **Trust and formal control in interorganizational relationships**. Disponível em: <<http://www.eur.nl/WebDOC/doc/erim/erimrs20020201091324.pdf>> Acesso em: 20 abr. 2003.

ZACK, Michael H. **Researching Organizational Systems using Social Network Analysis**. Proceedings of the 33rd Hawai'i International Conference on System Sciences, Maui, Hawai'i, January, 2000. Disponível em: <<http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/socnet/socnet.htm>> Acesso em: 24 mar. 2003.

**APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DA PRIMEIRA FASE DE
COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS - PADRÕES DE INTERAÇÃO
ENTRE OS ATORES DA REDE**

	Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR www.pucpr.br PPAD - Programa de Pós-Graduação em Administração 80215-901 - Curitiba - PR – Brasil Tel.: 55-41-330-1476 - Fax: 55-41-332-3323	Queila Regina Souza queilad@bol.com.br Orientador: Carlos O. Quandt, Ph.D. quandt@rla01.pucpr.br
---	--	--

RESPONDENTE: QUESTIONÁRIO Nº:

INSTITUIÇÃO DE ORIGEM:

Principal função/atividade no Coep Paraná:

	PRIMEIRA FASE DE COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS Padrões de Interação entre os Atores da Rede Considerando a rede formada pelo Coep Paraná, complete o questionário a seguir (são 7 questões no total).
---	--

Obs.: Você pode indicar quantas pessoas quiser para cada questão.

Você também pode citar pessoas que não façam parte diretamente do Coep Paraná.

Veja o exemplo:

(1) Planejamento e desenho dos projetos

(1a) () Eu não participei da fase de identificação de oportunidades e geração de idéias para novos projetos (passe para 1b)

(x) Eu discutia idéias para novos projetos com:

	Nome	Instituição de Origem	A discussão para novos projetos era realizada: Escolha 1(uma) alternativa
1	Maria da Graça	Banco do Brasil	(x) diariamente () semanalmente () quinzenalmente () mensalmente () a cada dois meses ou mais
2	Carlos Guimarães	Serpro	() diariamente () semanalmente () quinzenalmente (x) mensalmente () a cada dois meses ou mais
3			() diariamente () semanalmente () quinzenalmente () mensalmente () a cada dois meses ou mais
4			() diariamente () semanalmente () quinzenalmente () mensalmente () a cada dois meses ou mais

Início do questionário:**(FASE 1) ATIVIDADES OPERACIONAIS DE GESTÃO DE REDES****(1) Planejamento e desenho dos projetos****(1a)**

- ☐ Eu não participei da fase de identificação de oportunidades e geração de idéias para novos projetos (passe para 1b)
- ☐ Eu discutia idéias para novos projetos com:

	Nome	Instituição de Origem	A discussão para novos projetos era realizada: Escolha 1(uma) alternativa
1			☐ diariamente ☐ semanalmente ☐ quinzenalmente ☐ mensalmente ☐ a cada dois meses ou mais
2			☐ diariamente ☐ semanalmente ☐ quinzenalmente ☐ mensalmente ☐ a cada dois meses ou mais
3			☐ diariamente ☐ semanalmente ☐ quinzenalmente ☐ mensalmente ☐ a cada dois meses ou mais
4			☐ diariamente ☐ semanalmente ☐ quinzenalmente ☐ mensalmente ☐ a cada dois meses ou mais

(1b)

- ☐ Eu não participei da fase de planejamento e desenho de projetos (passe para 1c)
- ☐ Eu discutia o desenhos dos projetos (planejamento, definição de objetivos, definição das etapas a serem seguidas, etc.) com:

	Nome	Instituição de Origem	A discussão do desenho dos projetos era realizada: Escolha 1(uma) alternativa
1			☐ diariamente ☐ semanalmente ☐ quinzenalmente ☐ mensalmente ☐ a cada dois meses ou mais
2			☐ diariamente ☐ semanalmente ☐ quinzenalmente ☐ mensalmente ☐ a cada dois meses ou mais
3			☐ diariamente ☐ semanalmente ☐ quinzenalmente ☐ mensalmente ☐ a cada dois meses ou mais
4			☐ diariamente ☐ semanalmente ☐ quinzenalmente ☐ mensalmente ☐ a cada dois meses ou mais

(1c)

- () Eu não participei do acompanhamento das atividades de execução dos projetos (passe para 1d)
 () Eu realizei o acompanhamento das atividades de execução do(s) projeto(s) em parceria com:

	Nome	Instituição de Origem	O acompanhamento das atividades de execução dos projetos dos projetos era realizado: Escolha 1(uma) alternativa
1			() diariamente () semanalmente () quinzenalmente () mensalmente () a cada dois meses ou mais
2			() diariamente () semanalmente () quinzenalmente () mensalmente () a cada dois meses ou mais
3			() diariamente () semanalmente () quinzenalmente () mensalmente () a cada dois meses ou mais
4			() diariamente () semanalmente () quinzenalmente () mensalmente () a cada dois meses ou mais

(1d)

- () Eu não participei de atividades de avaliação dos resultados dos projetos (passe para 2a)
 () Eu realizei a avaliação dos resultados obtidos pelo(s) projeto(s) com:

	Nome	Instituição de Origem	A realização das atividades de avaliação dos projetos era realizada: Escolha 1(uma) alternativa
1			() diariamente () semanalmente () quinzenalmente () mensalmente () a cada dois meses ou mais
2			() diariamente () semanalmente () quinzenalmente () mensalmente () a cada dois meses ou mais
3			() diariamente () semanalmente () quinzenalmente () mensalmente () a cada dois meses ou mais
4			() diariamente () semanalmente () quinzenalmente () mensalmente () a cada dois meses ou mais

(2) Execução do projeto**(2a)**

- ☐ Eu não era responsável pela divisão das tarefas (passe para 2b)
- ☐ Eu decidia a divisão das tarefas de execução do(s) projeto(s) em parceria com:

	Nome	Instituição de Origem	A decisão sobre a divisão de tarefas de execução dos projetos era realizada: Escolha 1(uma) alternativa
1			☐ diariamente ☐ semanalmente ☐ quinzenalmente ☐ mensalmente ☐ a cada dois meses ou mais
2			☐ diariamente ☐ semanalmente ☐ quinzenalmente ☐ mensalmente ☐ a cada dois meses ou mais
3			☐ diariamente ☐ semanalmente ☐ quinzenalmente ☐ mensalmente ☐ a cada dois meses ou mais
4			☐ diariamente ☐ semanalmente ☐ quinzenalmente ☐ mensalmente ☐ a cada dois meses ou mais

(2b)

- ☐ Eu não participei da fase de execução e/ou nunca precisei obter informações na fase de execução dos projetos
(passe para 2c)
- ☐ Quando eu precisava obter informações importantes para execução do(s) projeto(s), eu procurava por:

	Nome	Instituição de Origem	A busca de informações importantes para execução dos projetos era realizada: Escolha 1(uma) alternativa
1			☐ diariamente ☐ semanalmente ☐ quinzenalmente ☐ mensalmente ☐ a cada dois meses ou mais
2			☐ diariamente ☐ semanalmente ☐ quinzenalmente ☐ mensalmente ☐ a cada dois meses ou mais
3			☐ diariamente ☐ semanalmente ☐ quinzenalmente ☐ mensalmente ☐ a cada dois meses ou mais
4			☐ diariamente ☐ semanalmente ☐ quinzenalmente ☐ mensalmente ☐ a cada dois meses ou mais

(2c)

- ☐ Eu não participei de atividades de captação de recursos na fase de execução dos projetos
- ☐ Quando realizei atividades de captação de recursos (infraestrutura, recursos humanos, financiamento) para execução do(s) projeto(s), procurei por auxílio com:

	Nome	Instituição de Origem	A captação de recursos para execução dos projetos era realizada: Escolha 1(uma) alternativa
1			☐ diariamente ☐ semanalmente ☐ quinzenalmente ☐ mensalmente ☐ a cada dois meses ou mais
2			☐ diariamente ☐ semanalmente ☐ quinzenalmente ☐ mensalmente ☐ a cada dois meses ou mais
3			☐ diariamente ☐ semanalmente ☐ quinzenalmente ☐ mensalmente ☐ a cada dois meses ou mais
4			☐ diariamente ☐ semanalmente ☐ quinzenalmente ☐ mensalmente ☐ a cada dois meses ou mais

Muito obrigada por sua contribuição!

**APÊNDICE 2 - SEGUNDA FASE DE COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS -
NÍVEIS DE CONTROLE FORMAL ASSOCIADOS ÀS ATIVIDADES
DE GESTÃO OPERACIONAL DO CONHECIMENTO EM REDES**

	Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR www.pucpr.br PPAD - Programa de Pós-Graduação em Administração 80215-901 - Curitiba - PR – Brasil Tel.: 55-41-330-1476 - Fax: 55-41-332-3323	Queila Regina Souza queilad@bol.com.br Orientador: Carlos O. Quandt, Ph.D. quandt@rla01.pucpr.br
---	--	--

RESPONDENTE: *QUESTIONÁRIO Nº:001*
 INSTITUIÇÃO DE ORIGEM:
 Principal função/atividade no Coep Paraná:

	SEGUNDA FASE DE COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS Níveis de Controle Formal Associados às Atividades Operacionais de Gestão do Conhecimento em Redes
---	--

(3) Planejamento e desenho dos projetos

Na fase de surgimento das idéias para os projetos:

1. **Quais são os documentos (impressos e/ou eletrônicos) disponíveis sobre os projetos que liderou?**
2. **Existem documentos internos ao Coep Paraná não disponíveis para o público externo?**
3. **Na época de surgimento das idéias para o projeto, havia algum tipo de registro (por escrito) das discussões do grupo? De que forma (ata de reunião, relatório técnico)?**
4. **Na fase de planejamento e desenho do projeto, foram registrados os objetivos e as etapas a serem seguidas? De que forma (ata de reunião, relatório técnico)?**
5. **No decorrer do desenvolvimento do projeto (desde a concepção até a execução e avaliação de resultados), de que forma eram disponibilizadas informações e documentos relativos ao projeto?**
6. **Os participantes do grupo responsáveis pelo acompanhamento direto da execução dos projetos forneciam algum tipo de relatório de suas atividades? De que forma (por escrito, verbal)? Para quem?**
7. **A avaliação dos resultados do projeto era realizada de forma contínua ou ficou restrita ao final do processo?**
8. **Os resultados alcançados foram comparados com os objetivos iniciais? Os resultados foram registrados? De que forma?**

(4) Execução do projeto

1. **De que forma eram decididas e divulgadas as divisões de tarefas de execução do projeto? Havia registro (por escrito) das atribuições de cada participante?**
 2. **Com relação às atividades de captação de recursos, existia algum procedimento interno de formalização dos requerimentos, solicitações e pedidos de recursos?**
 3. **De que forma eram registrados os recursos captados sob a forma de empréstimo para realização das atividades de execução dos projetos?**
 4. **De que forma eram registrados os recursos captados sob a forma de doação em retorno para realização das atividades de execução dos projetos?**
-

APÊNDICE 3 - CONTEÚDO DO CD-ROM

1

ARQUIVOS_UTEIS_PARA_PESQUISADORES

BIBLIOGRAFIA BÁSICA_ANALISE_DE_REDES_SOCIAIS
 BIBLIOGRAFIA BÁSICA_REDES_INTEORGANIZACIONAIS
 BIBLIOGRAFIA BÁSICA_TERCEIRO_SETOR_RS
 BIBLIOTECA_BASICA_3SETOR
 BIBLIOTECA_BASICA_3SETOR_FGV_SP
 KIT BÁSICO DO PESQUISADOR_UFBA
 Knowledge_Network_Bibliography_Cambridge
 LINKS UTEIS PARA PESQUISA_GERAL
 links_3_setor
 links_analise_redes_sociais
 links_ETICA_&_RESPONSABILIDADE_SOCIAL
 mestrados_doutorados_capes_ADM_CI_ECON_2003
 REFERENCIAS_artigos_networks_intra_inter_org
 referencias_REDES_e_3_SETOR_website_RITS
 terceiro_setor_pesquisadores_professores

2

BALANCOS_SOCIAIS_COEP_PR

COEP_BALANCO_SOCIAL_98_99_um_novo_paradigma_de_gestao_social_2000
 COEP_BALANCO_SOCIAL_2000_2001_apresentacao_em_cd_rom
 COEP_BALANCO_SOCIAL_2000_2001_Cidadania_uma_realidade_possivel

3

DISSERTACAO

SOUZA_QUEILA_Dissert_Mestrado_PUCPR2004

4

FILMES

duncan_watts_entrevista

5

REF_BIBLIOGRAFICAS_ORIGINAIS_ELETRONICOS

AgranoffMcGuire99_public_network_management_research
 Alvarez, Mecena, Proenca_2003
 AMAT_GOMES_1995
 ANDERSEN_nyhouman
 ARCHER_KM in Network Orgs for Brunel July 3 2002
 BRITTO_economia_uff_Redes de Firms_2003
 BUSINESS_FOR_SOCIAL_RESPONSIBILITY_BSR_White_Papers_Ethics_Training
 CANDIDO_ABREU_ORG-783
 CARDOSO_ALVAREZ_CAULLIRAUX_TEO-1900
 CARVALHO_Katia_data_gama_zero_carvalho2001
 cassiolato_lastres_mfl_LOCAL_SYSTEMS_INNOVATIONS_BRAZIL
 COSTA_AYRES_data_gama_zero_ayres2001

cunha_e_cunha_lisboa_teoriza_organizaional
 Falconer_1998
 FLEURY_GPG-1174
 FLEURY_MIGUELETTTO_BLOCH
 GOMEZ_novos_cenarios_politicos_para_a_informacao
 GRAY_Can business deliver Gray
 HANEMANN_INTRO_SOCIAL_NETWORK_ANALYSIS
 HARTIGAN_MARTIN_2003
 husted_1999`
 JARDIM_data_gama_zero_jardim2000
 Johnsen_Ford_2003
 jones_hesterly_borgatti_GENERAL THEORY OF NETWORK GOVERNANCE_1997
 KREBS_Valdis_orgnetmap
 LEBESSIS_PATERSON_1997
 machado_y_machado_redes
 martelete_30010109
 MOODY_White_EMCSR
 NT SaritaMLucia
 PAIM_1998
 PECI_ENANPAD_AD-513
 PIAZZA_Maria_Luiza_Piazza_Código_de_Conduta_das_Multinacionais
 SILVA_FERREIRA_BORGES_necessidades_de_informacao_brasil
 SWIFT_ZADEK_2002
 TEIXEIRA_2003
 teixeira_e_guerra_2003
 TENÓRIO_1999
 TEODOSIO_2001
 TORFING_democratic_network_governance_intro_speech
 VAN_aken_weggeman_informal_innovation_networks_2000
 WOOLTHUIS_erimrs20020201091324

6

SOFTWARE UCINET 6.0

ANALYTIC TECHNOLOGIES: BORGATTI, S.P., EVERETT, M.G. and FREEMAN, L.C.

Ucinet 6 for Windows: Harvard, 2002. Software for Social Network Analysis. Disponível em:
 <<http://www.analytictech.com>>

APÊNDICE 4 - INFORMAÇÕES E CONTATO

INFORMAÇÕES:**Queila Regina Souza**

Graduada em Desenho Industrial (1994)

Especialista em Comunicação (1998)

Professora dos Cursos de Comunicação Social e Desenho Industrial da PUCPR desde 1998

(41) 357.7779

(41) 9105.2222

queilad@bol.com.br

queilapucpr@hotmail.com

ORIENTADOR**Prof. Carlos O. Quandt, Ph.D.**

PPAD - Programa de Pós-Graduação em Administração - www.pucpr.br/ppad

PPGTU - Programa de Pós-Graduação em Gestão Urbana - www.pucpr.br/ppgtu

Grupo de Pesquisa em Inovação Tecnológica e Organizacional - www.pucpr.br/git

Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR

Rua Imaculada Conceição, 1155 - Bloco Acadêmico Prado Velho

80215-901 - Curitiba - PR

Tel.: (41) 271-1476 - Fax: (41) 271-1638

carlos.quandt@pucpr.br

APÊNDICE 5 - ATA DA REUNIÃO ORDINÁRIA DO COEP/PR



Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida – Coep/PR

Rua Mauá, 1.116 – Bairro Alto da Glória - Telefone: (41) 313-2705

Fax: (41) 313-2742 Cep: 80030-200 Curitiba-PR e-mail

pr.coep@conab.gov.br

ATA DA REUNIÃO ORDINÁRIA DO COEP/PR REALIZADA NA SEDE DO COMITÊ NO DIA 18 DE DEZEMBRO DE 2003

Aos dezoito dias do mês de dezembro de 2003, às 08h, no auditório da CONAB, situado à Rua Mauá nº 1.116 – Alto da Glória, foi realizada a última reunião ordinária do ano do COEP/PR – Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida. Dando início à reunião, a secretária executiva do COEP/PR, Sra. Conceição Contin, informou que houve um crescimento da Rede neste ano e que a demanda do COEP Nacional e também a demanda local aumentaram muito. Muitas pessoas perguntam sobre o desempenho do COEP/PR e solicitam ajuda para o desenvolvimento de projetos, além de requisitarem a presença do Comitê em projetos ligados à Cidadania. Mencionou, ainda, que houve pouca participação, no ano de 2003, das instituições integrantes do Comitê, devido à pouca disponibilidade de tempo dos Representantes Técnicos, o que vem impossibilitando uma participação mais efetiva nas atividades do COEP/PR. O Balanço Social, segundo a secretária executiva, já está na gráfica, em virtude da parceria feita com a Itaipu Binacional para a publicação deste documento. Durante o ano, enfatizou, Conceição Contin, 15 cursos de capacitação profissional foram feitos no Cefet, com a parceria do Coep/PR, Caixa e Ong Moradia e Cidadania. Neste número, inclui-se o curso de Hotelaria e mais um curso que o Cefet realizou na Dataprev, na área de atendimento ao público. Somente no CEFET 215 pessoas foram capacitadas este ano. Somando-se aos beneficiários dos cursos realizados na Dataprev, Serpro, Infraero e Cefet, em torno de 410 pessoas foram capacitadas, no ano de 2003. Alguns desses alunos já estão fazendo estágio mediante articulação feita pelo Coep/PR junto ao CIEE. Sobre o CIEE, foi ressaltada a grande contribuição que vem sendo oferecida pela Representante Técnica, Simone Falchetti. Sobre a página, adiantou que a mesma está sendo feita e seu lançamento está previsto para a primeira reunião do ano de 2004. O evento realizado no auditório dos Correios este mês, foi muito bom; o auditório estava lotado de alunos e contou com a presença do Presidente do COEP Nacional. Lamentou a ausência de alguns dirigentes que integram a Rede. Dando continuidade à reunião foi passada a fita da Teleconferência com as Diretrizes do COEP Nacional para 2004, repassando desta forma a metodologia do COEP Nacional para os trabalhos do próximo ano. O desafio para o ano de 2004 está ligado ao fato de ampliar a participação de todas as entidades, através, inclusive, da divisão dos trabalhos em grupo, o que já vem ocorrendo no caso do Coep/PR. Alguns aspectos em seguida, foram discutidos, após o término da fita, tais como a criação da Rede de Mobilizadores. Os agentes COEP de desenvolvimento comunitário que serão consultores de relacionamento onde estes mobilizadores serão cidadãos que terão espaço comunitário para exercer sua cidadania através de um compromisso social. Trata-se de um exercício de atuação social onde as pessoas se cadastram na rede disponível no site, trabalhando como voluntários em projetos, campanhas para a troca de idéias similares na Rede. Nesta Rede, quem aderir terá a capacitação necessária para ajudar nos trabalhos a serem desenvolvidos. No período de 29 de março a 02 de abril de 2004, ocorrerá o Workshop – Encontro Internacional do COEP em Maceió para discussão de mecanismos participativos do trabalho desenvolvido em Rede, bem como sobre projetos comunitários e troca de informações entre vários continentes.

Para o Paraná, sete vagas estão sendo disponibilizadas. A primeira reunião de 2004 deverá ocorrer na primeira semana de fevereiro para o lançamento da página do COEP e do Balanço Social onde o presidente do COEP Nacional, Sr. André Spitz, estará presente e todos os dirigentes e representantes técnicos. Ainda, neste ano, serão encaminhados para todos os Representantes Técnicos: o programa de trabalho para o ano de 2004, cartão de natal e agenda. O CONSEA foi criado e a secretária executiva do COEP/PR assumiu a vice-presidência. Nos dias 07 e 08 de fevereiro será feita a Conferência Estadual do CONSEA. O Encontro Nacional do CONSEA deverá ser realizado em Março, em Brasília. No dia 22 de dezembro, às 16hs, na Vila Malvinas será inaugurada a cozinha comunitária, que é um projeto da REPAS, e nesta vila, no mesmo local, foi instalada no dia 12 de dezembro a escola de microinformática do COEP/PR para pessoas carentes cujos instrutores são pessoas da própria comunidade. A TV Educativa fará uma matéria com filmagem no dia 19 de dezembro às 10h30 na comunidade para conversar com os beneficiários do programa. A divulgação do Concurso de Cartas deste ano, ocorreu nas instalações do Colégio Estadual do Paraná, tendo a presença de 600 crianças vestidas com a camiseta do COE/PR, onde durante o evento tivemos a apresentação de uma peça teatral, apresentação da dança do ventre por alunos das escolas e também um poema foi declamado. Os prêmios para o evento foram doados pela Receita Federal e carta vencedora estava bem escrita e com uma mensagem encantadora sobre Cidadania. Também ocorreu a troca de cartas entre os alunos vencedores do concurso com alunos de outro Estado e, mais uma vez, faltou a presença dos parceiros para prestigiar nosso trabalho. A Simone do CIEE esclareceu aos presentes que os alunos encaminhados do COEP/PR não ficam na fila de espera de vagas, eles têm um atendimento personalizado. Durante a reunião foram disponibilizados os CDs com todo o material do planejamento estratégico, realizado em agosto deste ano. Sobre as questões financeiras, foi mencionado que em 2004 serão discutidos os pagamentos que precisam ser efetuados e que se referem à elaboração da página da internet, além de outros gastos do Comitê ainda não pagos. Na questão da divisão dos grupos de trabalho, a secretária executiva adiantou que o processo de inclusão das entidades será reavaliado pelas instituições que não participaram desta reunião. Para finalizar a reunião foi feita, então, a indicação das entidades para a composição dos Grupos de Trabalho, levando em consideração as atividades previstas para 2004 e, sobretudo, os grupos já existentes que já vêm desenvolvendo atividades muito importantes e sem condições de serem afetados em benefício dos resultados satisfatórios que apresentam. O projeto de Desenvolvimento Comunitário está sendo desenvolvido mediante as visitas que estão sendo feitas nas localidades pelo IBGE e SEAP. A situação atual das visitas encontra-se anexa. A secretária executiva, como sugestão, recomendou que antes da leitura desta ata fossem lidos os outros documentos que focalizam a recomendação do Coep Nacional para o ano de 2004. Digno de referência, durante a reunião foi o lanche saudável oferecido por Conceição Hamester, da Pastoral da Criança. A seguir, apresenta-se a divisão dos grupos, **sem a indicação dos coordenadores, o que deverá acontecer na primeira reunião do ano de 2004.**

❑ **Interlocução com outras Redes**

Pastoral da Criança, COPEL, BACEN, ITAIPU BINACIONAL

❑ **Mobilizadores**

Secretaria Executiva do COEP

❑ **Comunicação/Divulgação**

OCEPAR, MAPA, Banco do Brasil, COPEL, INSS

❑ **Projeto de Desenvolvimento Comunitário**

Secretaria Executiva, SEED, Fundepar, Caixa Econômica Federal, IBGE, SEAB, SEAP, COPEL, ITAIPU BINACIONAL

❑ **Mobilização/Campanhas (Rede de Solidariedade)**

IBGE,CIEE/PR,SENAC,DATAPREV/CORREIOS, ELETROSUL, INCRA

❑ **Reuniões**

Secretaria Executiva do COEP, SERPRO, CIEE/PR

❑ **Rede Mobiliza**

Secretaria Executiva

❑ **Segurança Alimentar/Desenvolvimento Rural/Meio Ambiente**

SEAB,EMATER,EMBRAPA,SMAB, SANEPAR,CEASA, IBAMA

❑ **Educação/ Geração de Emprego e Renda/Cidadania**

Serpro, Infraero, Cefet, Dataprev, Banco do Brasil, CIEE, Caixa, Senac, Correios, ETTIBAG, FUNAI, SEJU E UTP

❑ **Saúde**

SESA, FUNASA

Nada mais havendo a ser tratado, foi encerrada a reunião, e para constar eu, Adriana Brito, estagiária do Coep/PR, estudante de Economia, da FAE *Bussiness School* , lavrei a presente ata que será assinada por mim e por quem de direito.

Curitiba, 18 de dezembro de 2003

Adriana Brito

Estagiária do Coep/PR

Conceição de Maria Contin

Secretária Executiva do Coep/PR

Folha de freqüência anexa.