

A estrutura de redes como forma de promoção de vantagem competitiva.

*June Alisson Westarb Cruz¹
Carlos Olavo Quandt²
Tomás Sparano Martins³*

RESUMO

Os níveis de exigência e concorrência, aos quais as organizações estão submetidas, forçam a busca de instrumentos que lhes forneçam vantagens competitivas e que possibilitem sua sobrevivência a longo prazo. Dentre as ferramentas existentes encontra-se a constituição de redes por parte das organizações. Neste contexto, destaca-se a identificação, por meio de estudos na rede organizacional, formada por catadores de materiais recicláveis da cidade de Curitiba/PR. Neste estudo encontram-se possíveis vantagens competitivas-cooperativas para seus integrantes, bem como as formas pelos quais se relacionam. Verificou-se um alto grau de coesão e identificação em relação a objetivos comuns entre os integrantes, e os benefícios concretos para aquelas organizações que aderiram ao modelo de rede. Desta forma, pode-se concluir que a constituição de redes organizacionais pode ser considerada uma ferramenta útil na busca concreta da promoção do trabalho do catador de material reciclável, de forma organizada.

Palavras-Chave: Redes Sociais e Organizacionais; Estratégia Cooperativa; Desenvolvimento.

INTRODUÇÃO

A busca de vantagens competitivas por parte das organizações é considerada como um de seus principais objetivos. Na luta pela sobrevivência, as organizações precisam encontrar meios para enfrentar os desafios que o ambiente de negócios no qual está inserida lhes submete.

Vários são os instrumentos a que as organizações têm recorrido para obter tais vantagens. Um dos instrumentos mais utilizados, e que tem ganhado maior importância nos últimos tempos é a constituição de Redes Organizacionais. Grande aliada, principalmente de pequenas organizações, na disputa pelo desenvolvimento sustentável, a Rede Organizacional se constitui numa ferramenta de grande utilidade para aqueles que se organizam neste modelo de cooperação.

¹ Doutorando e Mestre em Administração Estratégica pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR);

² Professor do Programa de Doutorado da PUCPR

³ Doutorando e Mestre em Administração Estratégica pela PUCPR

Uma rede organizacional pressupõe, como princípio básico, a reunião de diversas organizações em uma associação única que contemple objetivos comuns a serem atingidos por seus integrantes. Sendo assim, pequenas organizações, que sozinhas possuem baixo poder de atuação e negociação no seu mercado, ao se unirem num modelo de rede, aumentam seu poder de barganha, obtendo assim, melhores condições de trabalho, e conseqüentemente, maiores vantagens competitivas.

O presente trabalho tem como principal enfoque o estudo do funcionamento de uma rede organizacional, suas inter-relações, suas formas de tomada de decisão bem como as vantagens concretas para as organizações oriundas do desenvolvimento de uma rede organizacional.

O foco de estudo deste trabalho são as associações de catadores da cidade de Curitiba. A partir da mobilização social envolvendo vários atores oriundos dos mais diversos setores da sociedade, deu-se início em abril de 2001. Esta Rede de Associações de catadores tem como participantes o poder público, a iniciativa privada e os setores da comunidade.

Para uma melhor compreensão do tema em análise, inicialmente, fez-se um estudo teórico sobre o que constitui uma rede organizacional, bem como suas formas de evolução. A seguir, buscou-se contextualizar as formas de governança destas redes, ou seja, como são gerenciadas as ações que compõem uma rede quando em pleno funcionamento.

Posteriormente, explica-se a metodologia de estudo deste trabalho, o que envolve a descrição da população em análise, o tipo de rede nela encontrada, suas formas de atuação, suas relações (tanto com seus integrantes internos como com os externos) e o grau de coesão da rede. Em resumo, busca-se analisar se o desenvolvimento de uma rede organizacional melhora as condições de negócios para seus integrantes, se é coesa, e se gera vantagens competitivas para as organizações que a integram. Ao final, são apresentados os resultados da pesquisa, bem como as conclusões a eles associados.

REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo, apresenta-se o referencial teórico da pesquisa, disposto nos seguintes itens: Redes; Evolução e Implementação de Redes; e, Governança em Redes.

Redes

O reconhecimento de que as organizações não contemplam em si mesmas todos os recursos e competências necessárias a uma oferta compatível com a demanda é um dos fatores que remete as organizações a afirmarem suas ações articuladas de complementaridade em redes. Segundo Rodrigues (2006), a palavra rede vem do latim *retis*, que significa teia, tratando-se de um entrelaçamento de

firos que formam uma espécie de tecido de malha aberto. O termo vem ganhando novos significados, entre eles a relação de pessoas e organizações que mantêm contato entre si com um objetivo comum.

Van Aken e Weggeman (2000) observam que toda e qualquer organização está envolvida em alguma forma de rede, porém alguns aspectos estruturais e gerenciais determinam a formação de rede presente no ambiente. Um dos focos que vem chamando a atenção no estudo da estrutura de redes está relacionado à questão da competitividade que este tipo de estrutura apresenta em relação a outras organizações, que se encontram dispersas no mercado.

Nesse contexto o principal questionamento que se faz é: por que empresas alocadas em uma estrutura de redes conseguem gerar vantagens competitivas que não estariam disponíveis caso elas estivessem isoladas ?

Segundo Casarotto e Pires (2001), a sistemática de redes apresenta-se de duas formas. A primeira observa a rede do tipo *topdown*, na qual uma organização pequena pode tornar-se fornecedora ou sub-fornecedora de uma empresa mãe, sendo uma rede na qual as pequenas organizações dependem diretamente das estratégias da empresa-mãe, tendo pouca ou nenhuma flexibilidade e influência nos destinos do grupo.

O segundo tipo de rede observa um sistema flexível de organizações sendo considerado o sustentáculo de sociedades altamente desenvolvidas. Neste caso, as empresas unem-se por consórcio, com objetivos amplos ou mais restritos, sendo sua relação cultural altamente relevante. Sua concretização está fortemente ligada aos modelos de desenvolvimento regional. Este tipo de relação está chamando a atenção de vários pesquisadores do mundo, pela possibilidade de geração de empregos e de assegurar desenvolvimento sustentado.

A visão de cooperação é verificada de várias formas, entre elas, Casarotto e Pires (2001) apresentam a visão de cooperação do Instituto Alemão para o Desenvolvimento (IAD), que envolve quatro níveis de participação que abrangem o governo, instituições e empresas em seus ambientes externos e internos. Para o IAD cooperação significa: abandonar o individualismo, saber tolerar e ceder, aceitar que o concorrente é semelhante e banir expressões do tipo "cada um por si, Deus por todos" e "todos contra todos".

Há várias razões para as empresas cooperarem em redes horizontais. Essas razões observam as diferenças de objetivos estratégicos, de posições de mercado, ações atuais e passíveis das outras empresas e o "status" corrente da própria empresa. Desta forma segundo a teoria da dependência de recursos as empresas cooperam em redes pela busca de recursos valiosos que elas não possuem (KASA, 1999, apud PEREIRA; PEDROZO, 2003). Segundo Lei e Slocum (1992), entre as razões observadas para justificar a relação de cooperação entre os participantes de uma estrutura em redes está a "rede de conhecimento", pois quando o objetivo é aprender e adquirir cada qual outros produtos, conhecimento e competências observa-se a intenção de maximizar a utilização de recursos complementares e de observar novas tecnologias em andamento.

Para Koza e Lewin (1998) essa exploração dos conhecimentos é associada à descoberta de novas oportunidades para a criação de retornos elevados, de novas capacidades e investimentos em empresas com capacidade de absorção.

Kogut (1988 apud PEREIRA; PEDROSO, 2003), encontrou três principais motivos para a formação de redes, sendo eles: (1) o custo de transação, que resulta num pequeno número de barganhas; (2) comportamento estratégico, que leva as empresas a tentar alcançar suas posições competitivas ou poder de mercado; (3) e a questão do conhecimento ou aprendizagem organizacional, que resulta quando um ou todos os atores necessitam adquirir algum tipo de conhecimento crítico do outro ou quando um ator necessita manter sua capacidade, enquanto observa o conhecimento da outra empresa. Para Kasa (1999 apud PEREIRA; PEDROSO, 2003), em redes busca-se interação entre os atores com interesses comuns e divergentes, ocasionando, em muitos casos, na impossibilidade para encontrar resultados coletivos unificados de base de troca orientada e racionalmente individual. Sendo assim, a interação típica de redes é a barganha. Destacam-se algumas regras específicas para o funcionamento de barganhas em redes, sendo elas: (1) justa distribuição de custos e benefícios entre atores; (2) reciprocidade; (3) restrição de liberdade de ação própria; (4) respeito à legitimidade de interesses dos outros atores. Desta forma, a confiança e a reciprocidade, aparentemente, são os sustentáculos do processo de formação e evolução de redes.

Implementação e evolução de Redes

De acordo com Jones, et al (1997 apud SOUZA, 2004), as estruturas de redes surgem como alternativas vantajosas sobre outras formas organizacionais, devido a sua alta adaptabilidade e sua flexibilidade em função das variações na demanda, e a necessidade de alto nível de coordenação devido à diversidade de especializações envolvidas no contexto e requeridas na execução de tarefas complexas.

Conforme já observado, as redes são compostas por organizações independentes que tem seus próprios objetivos, interesses, estruturas, culturas, entre outros. Nesse contexto destacam-se os relacionamentos e os contatos de cada organização, a forma de interação entre os integrantes da rede e de fora da rede como um interessante foco de estudos e pesquisas.

Segundo Cândido e Abreu (2000), as organizações passaram a ser vistas como redes a partir dos conceitos de seleção natural, Teoria da Contingência e a Teoria Sistêmica. Os exemplos mais comuns de redes organizacionais encontrados na literatura administrativa são: a indústria têxtil italiana, a indústria automotiva japonesa, entre outros.

Para Hennart (1998 apud SOUZA, 2004) as 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 dos participantes. Este contrato incompleto é abordado dentro da teoria de governança corporativa, que segundo Hart (1995 apud HARTIGAN; MARTIN, 2003 apud SOUZA, 2004), trata-se "...como aquele que não se encontra especificamente completo" (HART, 1995, apud HARTIGAN; MARTIN, 2003, apud SOUZA, 2004, p. 12), no contrato, as ações previstas para cada parte, nas circunstâncias possíveis.

A organização em redes pode ser interpretada como uma forma espontânea, ou auto-organizada, que caracteriza as redes como unidades independentes que não são controladas por forças externas, sendo a auto-organização caracterizada por recursividade, redundância e auto consciência. Recursividade refere-se à interação entre os atores da rede, de forma a observar a interação como um processo de troca que pode resultar num recurso valioso. Redundância refere-se ao fato de que um sistema auto-organizado geralmente possui mais recursos que necessidades. Por último a autoconsciência, que mede a forma como a rede refere-se a si mesma.

Após a busca de atores e a efetiva formação da rede, observa-se a forma de evolução das estruturas de redes, destacando-se a geração e aplicação de novas tecnologias, justamente a partir de iniciativas e esforços das próprias redes, como processo de adaptação dos ativos ao ambiente institucional. Segundo Nelson e Winter (1982), com conhecimentos específicos e percepções, as empresas teriam competências tecnológicas para garantir sua sobrevivência em situações competitivas e adversas.

Nesse contexto observa-se a aprendizagem organizacional como um fator produtivo ou não, dependendo do objetivo final a ser alcançado, dos valores atribuídos ao aprendizado para julgar sua validade, ou do momento em que ocorre. Segundo Argyris e Schon (1978), a aprendizagem pode ser classificada em dois tipos principais: *single loope* e *doublé-loope*. O sucesso da aprendizagem está diretamente relacionado à interação sinérgica entre seus membros, onde as organizações buscam selecionar recursos complementares, objetivando a transferência de conhecimento entre os participantes da rede, desta forma a rede é usada como um canal de transferência de conhecimento (NIELSEN, 2001).

Governança de Redes

Sendo assim, a forma como os agentes negociam, gerem, executam e modificam as estratégias de redes organizacionais influenciam decisivamente em como as partes julgam o equilíbrio e a eficiência da cooperação, influenciando diretamente na motivação da continuidade das cooperações através dos tempos (GUTH et al, 1982).

Segundo Silva (2001), entende-se governança como um processo contínuo que determina como, o que, e por quem é feito, e que esse processo resulta de um sistema de relacionamento entre diversas audiências internas e externas e em diferentes posições de responsabilidade, influência e autoridade, podendo observar um mecanismo útil ao processo de constituição, enraizamento e consolidação de redes, já que pode ajudar na composição de forças e incentivar a legitimidade da tomada de decisões de forma participativa e compartilhada. Williamson (1985 apud CABRAL, 1998), conceitua governança como a estrutura necessária para o gerenciamento de alianças entre organizações.

Casarotto e Pires (2001) acrescentam que a retirada do Estado da economia e de muitas funções sociais pressupõe que outras forças privadas assumirão os papéis, de forma que o pressuposto é de que organizações espontâneas possam assumir os papéis, sendo a era das tribos, ou grupos.

O trabalho de gestão em redes compreende a todo o momento da ação autônoma de cada um, dependendo da participação ativa e autônoma de seus integrantes de forma a não configurar a ausência de acordos ou normas, onde o funcionamento da rede depende de um pacto que orquestre a coordenação das autonomias (MARTINHO, 2003, p. 77).

Van Aken e Weggeman (2000 apud SOUZA, 2004), destacam algumas características de redes em relação as suas conexões e relacionamentos:

- 1) Uma quebra entre as conexões dos atores não destrói as estruturas individuais;
- 2) Ocorre uma divisão de trabalho entre os integrantes;
- 3) Em muitos casos a formação de uma rede de cooperação é fundamental para a formação de outras redes, haja vista os critérios de confiança existentes;
- 4) Em geral as atividades operacionais, sejam elas interpessoais ou interorganizacionais, extrapolam os objetivos iniciais da rede;
- 5) Em uma mesma estrutura de redes, podem ser observados níveis diferentes de formalização. Nesses casos o grau de formalização das redes é função da importância de mensuração dos resultados e do grau de acessibilidade aos recursos dos parceiros.

Para os autores, os conflitos de interesses, distribuição de poder e lealdade, são as principais fontes de problemas das estruturas de redes.

O equilíbrio entre pouco gerenciamento e pouca produtividade *versus* muito gerenciamento e destruição de caráter informal, que possibilitam a operação interorganizacional em forma colaborativa é o principal desafio da gestão de redes. Nesse contexto, sugere-se a superação deste conflito, através da utilização de um sistema gerencial intermediário, que visa combinar aspectos formais e informais na coordenação das relações.

Propõe-se uma combinação da teoria organizacional de redes com a teoria de gestão de conhecimento para analisar alguns problemas de coordenação. Nesta linha, o termo gestão de redes é ampliado em aspectos estratégicos e operacionais. Os aspectos estratégicos são denominados de governança em redes, que aborda a propriedade de recursos e a distribuição de poder, que abrange: funcionamento da rede, seleção dos participantes e regras de permanência, definição do papel dos participantes, definição dos mecanismos de controle e objetivos de performance, entre outros. Já o aspecto operacional está relacionado à coordenação das atividades entre os parceiros da rede, observando: a coordenação de atividades, o desenvolvimento de projetos, a resolução de conflitos, a gestão da lealdade, os conflitos relacionados a interesses diversos e poder, entre outros (VAN AKEN; WEGGEMAN, 2000).

Jones, et al (1997 apud SOUZA, 2004, p. 17) destaca a *Teoria Geral de Governança de Redes*, que segundo Souza (2004) tem base no conceito de que "governança de redes é um tipo de coordenação interfirmas caracterizada predominantemente por mecanismos sociais informais, cuja aplicação tem aumentado consideravelmente em sistemas produtivos complexos, ambientes caracterizados por incertezas e/ou alta competitividade". Os autores afirmam que

mecanismos sociais que envolvam cooperação e coordenação são possíveis e prováveis em relação de troca que envolva produção customizada de soluções. Desta forma a “Teoria Geral de Governança de Redes amplia as explicações além do contexto de surgimento de redes, incorporando outros fatores, como persistência e sobrevivências das estruturas de redes” (JONES, et al, 1997, p. 918, apud SOUZA, 2004, p. 18).

Cruz (2006), colabora com uma explicação descritiva das formas de governança. Em relação à Hierarquia Burocrática, destaca-se o fato de ser um modelo em decadência, devido ao bloqueio das inovações, ocorrida pela tomada de decisão centralizada.

Hierarquia Burocrática foi a forma dominante em empresas públicas e privadas desde a Segunda Guerra Mundial. Esta forma assumiu a posição central dentro do Estado, a uniformidade dos bens e serviços públicos, e uma oposição entre interesse individual e interesse geral. A efetividade deste tipo de regulação, também conhecida como hierárquica ou fordista, está em declínio. A tomada centralizada de decisões bloqueia a inovação em todas as áreas: a união entre desenvolvimento e implementação de políticas, entre accountability e transparência e entre o desenvolvimento local e competição por qualidade (CRUZ, 2006, p. 75).

Já no modelo denominado de Governança Corporativa ou de Mercado, destaca-se o aumento da flexibilidade como alternativa de desbloqueio.

O mercado aparece como uma alternativa. Esta forma de regulação considera a transferência de algumas funções do Estado para o setor privado, desregulamentação, aumento de flexibilidade e o foco no cliente. O interesse geral é o entendido como a soma de interesses individuais (CRUZ, 2006, p. 76).

A Governança Comunitária representa uma alternativa às relações burocráticas e mercantis, tendo sua regulação baseada na confiança mútua entre os participantes de comunidades (CRUZ, 2006).

Segundo o mesmo autor, a Governança em Parceria caracteriza-se pela ação conjunta de atores oriundos de diferentes origens. Nesse caso os atores permanecem independentes, e suas relações podem ser de forma hierarquizada ou democrática. Tem como resultado, além de outras coisas, a promoção e criação de capitais intangíveis.

Parceria é outra forma possível de um tipo de regulação. E neste caso a questão da governança torna-se fator chave. A ação conjunta de atores ou organizações sociais de diferentes origens é condição necessária para a parceria, mas, como cita Le Galès (2004), apenas ação conjunta não constitui parceria. A parceria exige acordos e um investimento de recursos que vão além de uma ação conjunta. Ela traz atores que devem obedecer à sua lógica própria, mas ao mesmo tempo procuram áreas de compatibilidade institucional para fortalecerem sua cooperação. Entretanto, as tensões não desaparecem completamente, os atores permanecem independentes e suas relações podem ser hierárquicas ou democráticas, suas lógicas econômicas e sociais se sobrepõem ou se subordinam (CRUZ, 2006, p. 76).

São exigidas interações entre os atores de uma rede, para que seus objetivos sejam concretizados, no entanto em governança de redes, é necessário ignorar uma parceria hierarquicamente imposta, para determinar qual o grau de governança existente em uma rede, deve-se analisar um conjunto de características que possibilitem fornecer indícios sobre a organização interna da rede e que indiquem em quais pontos da rede podem ser observados uma interação ou forma de atuação particular (CRUZ, 2006).

METODOLOGIA DA PESQUISA

A abordagem metodológica do presente estudo caracteriza-se como exploratória descritiva com a adoção de técnicas qualitativas e quantitativas. O método para o desenvolvimento da pesquisa é o estudo de caso, com pesquisa bibliográfica, documental, de campo e de levantamento. Para a o estudo das variáveis foram utilizadas as seguintes técnicas de pesquisa: análise de conteúdo, análise de conteúdo simples e análise de redes sociais.

Os dados foram coletados entre o período de janeiro de 2006 e janeiro de 2007, através da aplicação de questionários estruturados (29 questões objetivas e de indicação). Já em um segundo momento, foram efetuadas entrevistas semi-estruturadas (12 perguntas). Além do questionário e da entrevista, foram realizadas análises em documentos e relatórios, assim como observações do pesquisador, através de sua participação em fóruns, reuniões, congressos e no dia-a-dia da Rede de Associação de Catadores.

A população considerada no trabalho é composta pelos atores da Rede de Associação de Catadores, que somam aproximadamente 65 (sessenta e cinco) organizações. A amostra para o estudo é composta de 32 (trinta e duas) organizações abordadas pelo questionário estruturado e por 19 (dezenove) organizações pela entrevista semi-estruturada. Em ambos os casos, a ferramenta de coleta de dados foi aplicada para os representantes, líderes e gestores das organizações propostas.

Análise de Conteúdo: as análises de conteúdo baseiam-se na repetição de elementos (palavras, expressões, etc.) do discurso que revela as preocupações dos entrevistados, podendo ser fonte de análise de conteúdo "toda comunicação que implica a transferência de significados de um emissor a um receptor" (RICHARDSON, 1999, p. 225). A análise é constituída por quatro etapas: primeiro as respostas são separadas em orações distintas, sendo a escolha da extensão de cada oração influenciada pelos objetivos propostos no estudo. Na segunda etapa são estabelecidas categorias, que devem ser identificadas dentre as orações, de acordo com os objetivos da pesquisa. Este processo ocorre após a execução da etapa de análise anterior. Na terceira etapa são estabelecidos pesos iguais (valor 1) a todas as categorias em relação à sua frequência, haja vista que somente as principais características serão categorizadas. Por fim, a quarta e última etapa concernem na regularidade quantitativa da aparição, ou seja, na frequência de cada elemento categorizado. Para elaborar a categorização observam-se alguns critérios: homogeneidade, exclusão mútua, produtividade e pertinência.

Análise de Conteúdo Simples: trata-se da análise do conteúdo apresentado pela entrevista ou pelo questionário propriamente dito, não havendo nenhum tratamento específico sobre os dados coletados (RICHARDSON, 1999).

Análise de redes sociais – para este tipo de análise o *software UCINET 6 for Windows* foi utilizado. Este software tem como objetivo realizar o levantamento de propriedades e conteúdos provenientes da interação entre unidades independentes, identificando os atores, suas estruturas e a forma de gestão. A partir da elaboração da matrix de adjacência (65 X 65), parte-se para a análise dos dados, possibilitando identificar 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.). Apresentam-se, a seguir, alguns conceitos utilizados em teoria de redes sociais: (1) Ator: indivíduos ou grupos de indivíduos, corporações, comunidades, departamentos, etc.; (2) Elos relacionais: tipo de relação que estabelece um elo entre dois atores; (3) Subgrupo: qualquer subgrupo de atores, de qualquer tamanho, e seus elos; (4) Relação: coleção de elos de um determinado tipo entre membros de um grupo; (5) Rede social: conjunto finito de atores e suas relações; (6) Grau nodal: mensuração do grau de "atividade" de um determinado nó, com base no cálculo da quantidade de linhas adjacentes; (7) Densidade: cálculo da proporção de linhas existentes em um gráfico, com relação ao máximo de linhas possíveis; (8) Distância Geodésica: é a menor distância entre dois nós.

Nesse contexto são mensurados: densidade, densidade da distância, densidade do grau de centralidade, poder de interação, formação de clãs ou grupos dentro da rede, além da identificação dos nós e dos elos da Rede de Associações de Carrinheiros.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente item aborda os resultados da pesquisa, apresentando as seguintes temáticas: Histórico da rede; Tipos de organizações envolvidas na rede; Estrutura da rede; Funcionamento da rede; Características de governança da rede; e, Melhorias oriundas da atuação das organizações em uma estrutura de redes.

Histórico da rede de associações de carrinheiros

A Rede teve sua origem na percepção da necessidade de organização e da promoção da dignidade no trabalho dos carrinheiros, vindo a ser estabelecida através do Fórum Lixo e Cidadania em abril de 2001. Em seu princípio já contava com a participação de empresas públicas, privadas e com forte apoio da comunidade, que através da acessibilidade, promoveu o diálogo entre os carrinheiros e os participantes do Fórum.

Baseado numa realidade onde o comércio do material coletado era vendido a preços muito baixos, por meio de atravessadores, e as crianças acompanhavam seus pais na coleta dos materiais pela rua, o Fórum instituiu uma organização com o objetivo de promover e executar as atividades e ações debatidas no Fórum, surgindo assim o Instituto Lixo e Cidadania.

Através da mobilização e organização da classe dos carrinheiros, várias Associações e Cooperativas foram criadas, que por sua vez relacionam-se com outros carrinheiros e organizações, e desta forma multiplicou-se a estrutura da Rede de Associações de Catadores.

Atualmente a Rede conta com aproximadamente setenta atores, oriundos da iniciativa privada, pública, da comunidade, entidades do terceiro setor, associações e cooperativas de carrinheiros, localizados em Curitiba, Região Metropolitana e Litoral.

Tipos de organizações envolvidas na rede.

São participantes ativos da Rede organizações da iniciativa Privada, Pública e do Terceiro Setor. Nesse contexto destaca-se a relevância da participação de grupos de catadores organizados em Associações, observando-se também um número relevante de organizações públicas na Rede. Na maioria, tratam-se de Prefeituras Municipais representadas por suas Secretarias. A preocupação do governo em estimular o trabalho do carrinheiro manifesta-se por meio de sua participação ativa junto a organizações de apoio, que em sua maioria são Organizações não-governamentais. A rede envolve ainda a iniciativa privada e movimentos populares aqui representados, principalmente, pela mobilização da comunidade de forma individual e espontânea e pelo Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis. Segue abaixo um quadro que demonstra de forma quantitativa os tipos de organizações ativamente envolvidas na Rede.

Quantidade	Tipo
34	Associação / Cooperativa de Carrinheiros
5	Empresas Privadas
14	Organizações Públicas
8	Institutos de Apoio - Terceiro Setor
4	Mobilização Social
65	Total de Organizações

QUADRO 1 – Tipos de organizações envolvidas na Rede de Associações de Carrinheiros

Estrutura da Rede

Em relação à configuração estrutural entre as 65 organizações destacadas, observa-se uma baixa densidade global (0,0591), o que nos remete a perceber que muitos elos podem ser futuramente estabelecidos, em relação a distância média (1,93). Destaca-se uma forte conexão, ou seja, para que uma organização entre em contato com outra, precisa de apenas 2 intermediários. O desvio padrão de 0,2359 sugere uma forte tendência de centralização dos nós em torno de grupos e subgrupos, sendo consideravelmente mais alto do que a densidade média geral da rede.

A densidade é calculada pela proporção de linhas existentes em um gráfico, com relação ao máximo de vínculos possíveis, podendo variar de 0 a 1. A escolha dessa medida tem como objetivo demonstrar o padrão de densidade geral da rede, independente da variação de densidade nos grupos e subgrupos. Em relação ao agrupamento da rede, pode-se observar um elevado coeficiente (0,672), o que sugere uma proximidade elevada entre os atores, pois o coeficiente pode variar de 0 a 1. Desta forma, sugere-se um grupo de organizações localmente centradas.

Em relação ao grau de centralidade dos atores, a organização que apresentou maior número de laços com outras organizações foi o Instituto Lixo e Cidadania, seguido do Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis (MNCR) e da Associação Lixo e Vida. O evento observa-se nos graus de entrada e de saída de contatos, conforme indica o Quadro 2.

		Grau		Número	
		Saída	Entrada	Saída	Entrada
55	Instituto Lixo e Cidadania	54.000	31.000	84.375	48.438
53	MNCR	47.000	25.000	73.438	39.063
17	Lixo e Vida	11.000	16.000	17.188	25.000
9	Novo Amanhecer	8.000	3.000	12.500	4.688
3	Resol	7.000	7.000	10.938	10.938
45	CEASA	7.000	5.000	10.938	7.813

QUADRO 2 – Centralidade por ator.

Ao observar o Quadro 2, podemos destacar o importante papel dessas organizações em relação às interações da rede. Observe a seguir a análise descritiva por organização, conforme sua importância e relevância da centralidade:

No caso do *Instituto Lixo e Cidadania* (54.000 / 31.000), o motivo do grau de centralidade ser elevado justifica-se desde o seu princípio, pois a organização foi instituída pela própria rede para intermediar e executar as ações oriundas das discussões provenientes da comunicação dos atores. Desta forma comprova-se que a referida organização apresenta-se centrada em sua finalidade principal.

No caso do *MNCR (47.000 / 25.000)*, a organização tem papel relevante na aproximação e organização de novos grupos de carrinheiros, e na motivação social para manter a estrutura das atuais associações e cooperativas. Destaca-se o trabalho desenvolvido pelo MNCR, como um trabalho importante na mobilização dos grupos e na aproximação entre todos os participantes.

No caso da *Associação Lixo e Vida (11.000 / 16.000)*, trata-se de uma organização bem estruturada que mantém um elevado valor agregado aos seus materiais, e conseqüentemente melhor remunerando os associados. Suas instalações são utilizadas para a aproximação de possíveis novos integrantes da rede, sendo observada como um caso de sucesso entre as demais.

Reforça-se a importância dessas três organizações na estrutura de interações da rede, e na intermediação dos contatos, visando o crescimento do fluxo de conhecimento. Além do Instituto Lixo e Cidadania, o MNCR e a Associação Lixo e Vida, outras instituições apresentam significativos graus de centralidade, como, por exemplo, as Associações do Resol, Novo Amanhecer e CEASA. Destaca-se a importância dessas organizações na estrutura da rede, pois servem como elos principais entre grande parte das organizações, agregando numerosos atores à sua volta.

Em relação ao poder de intermediação dos atores, o Instituto Lixo e Cidadania, o MNCR e a Associação Lixo e Vida, apresentam-se como atores com maior poder de interação na rede.

A importância de uma organização na rede mostra-se também pelo número de contatos intermediados por ela: "instituições que são intermediárias de diversas outras instituições podem controlar o fluxo de informações entre essas, estabelecendo uma relação de dependência com aquelas que necessitam de suas conexões" (ROSSONI; HOCAYEN-DA-SILVA; FERREIRA JUNIOR, 2006, p. 8). Neste contexto destacam-se o Instituto Lixo e Cidadania, o MNCR, a Associação Lixo e Vida e a Associação do Novo Amanhecer, como principais atores de intermediação da rede, tendo importante relevância na ligação das informações entre os atores, promovendo o desencadeamento de informações, inovações e contatos.

Com relação aos grupos da rede, a análise revela a existência de nove grupos. A Associação Resol apresenta-se em sete grupos, e o Instituto Lixo e Cidadania e MNCR que se apresentam em todos os grupos.

A distância entre os nove grupos (2) indica que é necessário em média localizar apenas dois atores da rede para localizar qualquer um dos nove grupos. As organizações destacadas em cada grupo se sobrepõem, de forma que algumas organizações apresentam destacada participação em mais de um grupo.

Dos nove grupos, vale observar a relevância global do primeiro e do segundo grupo que abordam respectivamente 53% e 72% das organizações envolvidas na rede.

O contexto estrutural geral da Rede compreende aproximadamente 70 organizações, com cerca de 900 carrinheiros organizados através das Associações e Cooperativas e cerca de 150 pessoas envolvidas através de organizações públicas, privadas e do Terceiro Setor. Conta com a estrutura do Instituto Lixo e

Cidadania, que concentra os trabalhos de promoção da ação no ambiente da Rede.

Funcionamento da Rede

Para descrever o funcionamento da Rede, destacam-se no presente item, algumas características principais do funcionamento da Rede.

Forma dos atores: Observa-se a participação de atores em forma de organizações e indivíduos.

Tipologia: Em sua tipologia destacam-se as trocas mercantis, trocas de conhecimentos, absorção de relacionamentos, trocas de contatos, e de apoio mútuo. As trocas mercantis são estabelecidas entre as empresas privadas que trabalham com a comercialização do material coletado pelos carrinheiros; as trocas de conhecimentos ocorrem principalmente entre as associações e cooperativas de carrinheiros, que interagem e colaboram na busca de novas tecnologias, novos mercados, etc. O estabelecimento de novos contatos e relacionamentos são o principal "fruto" da rede, pois nesse caso todos os participantes interagem na busca de novos contatos, com o objetivo de alavancar novas tecnologias e principalmente na busca do estabelecimento de novos apoios. Esses apoios variam de projetos planejados e com características sustentáveis até a prática do assistencialismo.

Modelo de Rede: A Rede funciona num sistema horizontal, pois a opinião de todos tem igual valoração em discussões e debates, no estabelecimento de metas e objetivos e na preconização de planos de ação. No entanto, observa-se um sistema vertical em relação aos objetivos, que são previstos e estimulados, de acordo com a reunião das organizações de carrinheiros. Ou seja, os objetivos, metas e prioridades são previstos com base nas necessidades orientadas pelos carrinheiros, e as ações da rede estão diretamente pautadas nas necessidades apresentadas pelas associações e cooperativas. Embora ocorra uma espécie de verticalização, onde as organizações de carrinheiros apresentam-se acima das demais, a rede funciona em um sistema horizontal, onde as discussões são validadas pela presença de todos por igual, num sistema cooperativo independente de permissões e hierarquia.

Nível das estratégias: O nível estratégico é um importante fator de cooperação e envolvimento comunitário da rede, pois suas estratégias são pautadas pelo objetivo geral da rede, que trata de alavancar o trabalho desenvolvido pelos carrinheiros. Neste contexto percebe-se o envolvimento da comunidade representada por agentes e lideranças locais, além do estímulo do envolvimento de todos os participantes da rede.

Forma de interação predominante: As relações ocorrem formal e informalmente, havendo a predominância das interações informais, baseadas na reputação dos atores. Em se tratando de interações com novos atores ou com atores externos à rede, estas tendem a se formalizar. Neste caso, trata-se do modelo teórico de aglomerados e de redes sociais.

Fatores essenciais de fortalecimento: Dentre os fatores de fortalecimento da rede, destaca-se a informalidade baseada na confiança e na reputação entre os atores envolvidos.

Tipo de emprego estimulado: A forma de emprego promovida pela rede abrange duas correntes, a formal e a informal. Em geral a ocupação gerada nas associações e cooperativas é de origem informal, já havendo alguns casos de predominância formal. A formalidade predomina nos casos das organizações privadas, governamentais e não-governamentais.

Interação entre os atores da Rede: em relação à interação dos participantes da rede, percebe-se a ausência de protocolos de comunicação, sendo a relação livre entre todos, podendo ser estabelecidos acordos parciais entre poucos atores, não havendo necessariamente a participação de todos os atores da Rede.

Características de Governança da Rede

As características gerais de Governança da Rede apresentam-se recortadas pelas características apresentadas no referencial teórico, em particular ao quadro de Modelos de Governança apresentado por Cruz (2006, p. 44). Neste contexto destaca-se o enquadramento predominante no modelo de Governança de Redes com poucas características do modelo Tradicional. O Quadro 3 demonstra o enquadramento teórico realizado, conforme indicam os conteúdos em negrito, aos quais são analisados um a um, de forma descritiva após a apresentação a seguir.

Fatores de análise	Características	Modelo de Governança de Redes	Modelo Tradicional de Redes
Tipos de Redes	Exemplos	Comunidades de prática Redes de parentesco Redes de apoio	Consórcio de P&D <i>Joint ventures</i> Alianças e Redes de mercado
	Relações entre atores	Predominância em relações informais	Predominância de relações formais
	Abrangência de desempenho	Foco no desenvolvimento local	Foco na eficiência econômica da rede
Densidade das Redes	Territorialidade e coesão social	Objetivos integrados com objetivos da comunidade	Objetivos próprios geram benefícios à comunidade
	Temporalidade histórica	Ações da rede estão enraizadas na cultura local	Evolução da rede rumo à conciliação de objetivos
	Valores éticos e políticos	Ações intimamente ligadas com os anseios da comunidade	Ações éticas com base em contratos ou assistência social
	Capacidade de inovação	Flexibilidade baseada em comunidades locais	Grupo de gestores responsáveis pela inovação

		Projeto de inovação	Maior contribuição na geração de idéias para futuros projetos de inovação (fase inicial de desenvolvimento: geração de idéias)	Funções/atividades relacionadas a todo o processo de desenvolvimento das inovações
Funcionamento e gestão das redes	Operacionais	Unidade básica de composição	Indivíduo	Organização
		Unidade de análise	Relações sociais e pessoais	Relações interorganizacionais e institucionais
		Número de parceiros	Alto e dinâmico	Baixo e fixo
		Grau de interdependência	Baixo	Alto
		Sistema de troca	Relacionais; informação e conhecimento	Transacionais: compra e venda, licenciamentos
		Arranjos	Informais; emergentes; surgem das trocas freqüentes entre as organizações baseadas nas relações inter-pessoais	Deliberados; surgem de acordos formais, contratuais
	Estratégicas	Valores	Baseados em reputação, expertise, acessibilidade	Baseados em concorrência, lucratividade
		Ênfases	Processos de aprendizagem, baixa orientação à produtividade e para a mensuração de resultados	Processos produtivos, busca de vantagem competitiva, forte orientação para a produtividade e mensuração de resultados
		Gestão social	Baseada em gestão conjunta, com participação da comunidade	Baseada na hierarquia, com quadro de sócios ou associados
		Principais desafios de gestão	Equilibrar níveis baixos de controle com condições mínimas de aproveitamento do potencial produtivo e subsistência das relações	Administração de recursos; alinhamento estratégico dos interesses das partes; equilíbrio das relações de propriedade e poder
		Distribuição de poder	Legitimação pela democracia	Organização baseada na hierarquia
		Gestão	Coordenação que gerencia as atividades da rede	Diretoria gerencia resultados
	Abertura para o exterior	Abertura	Redes são mais flexíveis e abertas à negociação, legitimada por interesses comuns, geralmente sociais	Negociação de interesses. Objetivos específicos com resultados esperados

QUADRO 3 – Comparativo entre os modelos tradicional e de governança de redes.

FONTE: Cruz (2006, p. 44).

Observando os enquadramentos, em negrito no Quadro 3, podemos afirmar que trata-se de uma rede que estabelece várias formas de interação, porém constitui-se essencialmente em uma rede de apoio, onde os objetivos individuais de cada ator são um objetivo único, que trata da promoção do trabalho dos carrinheiros de forma sustentável.

Em relação a abrangência de desempenho, pode-se destacar o foco no desenvolvimento local das associações e cooperativas, de forma que os objetivos estão relacionados à sustentabilidade em suas diversas dimensões: regional, econômica, cultural, social, ambiental e política.

Em relação à territorialidade e coesão social, observam-se objetivos integrados com a comunidade. Isto ocorre pela necessidade de promoção e organização de novos grupos de carrinheiros, que dependem diretamente da boa relação com a comunidade e principalmente, do estabelecimento de objetivos que contribuam para o desenvolvimento da comunidade local.

A temporalidade histórica observa duas etapas. Na primeira as ações da rede são enraizadas na cultura local, sendo impreterível o entendimento das culturas locais na aproximação das comunidades. No entanto em um segundo momento busca-se a conciliação dos objetivos locais com os objetivos da rede e de seus integrantes. Tal metodologia de desenvolvimento das ações e objetivos justifica-se na diversidade de organizações da rede, onde cada ator vivencia uma realidade diferenciada. Em geral, as dificuldades da transição do primeiro estágio para o segundo relacionam-se à transição de valores de urbanização, organização, legalidade, entre outros. Desta forma as ações apresentam-se ligadas com os anseios da comunidade organizada em conjunto com os anseios e princípios da Rede. Vale destacar que esses princípios da Rede têm origem nos próprios anseios da comunidade. Assim sendo, trata-se da comunidade organizada e estabelecida, interagindo com grupos espontâneos e desestruturados.

Na gestão de inovações destaca-se a flexibilidade pautada na confiança e na observação consciente das diferenças regionais. Estabelecem-se projetos de curto, médio e longo prazo, de acordo com as realidades observadas, preconizando inovações e modificações sociais, econômicas, ecológicas, culturais e políticas.

Os processos são orientados à aprendizagem e ao desenvolvimento de todos os envolvidos, estabelecendo-se uma gestão social com base na gestão conjunta, com a participação efetiva da comunidade, que surge representada por organizações e indivíduos. Neste contexto, surge como desafio da gestão o desenvolvimento dos carrinheiros, através de instituições organizadas e sustentáveis, com baixos níveis de controle, legitimados pela democracia no estabelecimento de objetivos e ações.

Em se tratando das aberturas da rede para o exterior, destacam-se a flexibilidade e aberturas da rede, que possibilitam a entrada e saída de atores a qualquer momento, sem a necessidade de cumprir alguma rotina formal ou informal. Para que ocorra a entrada de atores, basta ter contato com qualquer ator identificado e demonstrar interesses e objetivos alinhados com os estabelecidos pela Rede ou por algum dos atores (indivíduos ou organização). Torna-se limitado

estabelecer a efetiva abertura da Rede, pelo fato de que não se tem projeção aproximada da dimensão e das fronteiras da mesma.

Melhorias oriundas da atuação das organizações - uma estrutura de redes

A estrutura de Redes e a forma de governança estabelecida nas interações entre os atores de forma cooperativa e em alguns casos competitiva configuram um sistema de vantagens a todos os atores da Rede.

No caso das organizações de catadores: Este é considerado o mais relevante, pois através do trabalho coletivo em associações e cooperativas num sistema de Rede municipal, é possível determinar regras na comercialização dos materiais, de forma que a quantidade de materiais oferecida em conjunto por essas organizações determina a prática de preços por parte de comerciantes e atravessadores de materiais recicláveis. Some-se a isto a promoção social e cultural atingida através do envolvimento e aproximação de organizações públicas e não governamentais. Observa-se o recebimento de orientações e estudo de novas tecnologias de aplicação e beneficiamento dos materiais coletados, como artesanatos, telhas de caixas de leite, vassouras de garrafas Pet, entre outros.

FIGURA 1 – Carrinheiros representam a classe no carnaval de Curitiba-PR



FONTE: Cruz (2007)

Entre as demais vantagens percebidas, destaca-se a orientação e o apoio oriundos da participação nos Fóruns da Rede, que promove ações de regulamentação jurídica dos grupos, distribuição de máquinas e equipamentos, negociação junto a prefeituras municipais, orientações ambientais, trocas de contatos comerciais, promoção do estímulo a valorização do trabalho do carrinheiro, além de programas de motivação e orientações psicológicas individuais.

No caso das empresas privadas, destacam-se duas correntes: empresas privadas que objetivam comercializar materiais com as organizações de carrinheiros, e empresas privadas que objetivam a alavancagem das organizações de carrinheiros como uma iniciativa de responsabilidade social. No caso de empresas que objetivam estabelecer relações de comércio com as organizações de carrinheiros, estas se beneficiam da centralidade na aquisição dos materiais, da qualidade e quantidade dos materiais adquiridos através de associações e cooperativas. No caso de empresas que pretendem estabelecer um relacionamento de cunho social, estas se beneficiam da prática de ações sociais junto a um grupo organizado e comprometido com a transparência dos recursos investidos e a verificação formal dos resultados pretendidos.

No caso das empresas públicas, as vantagens surgem na promoção de trabalho, renda, organização política, identificação de lideranças comunitárias e educação ambiental, através do apoio a um único grupo estabelecido.

No caso das organizações não governamentais, as vantagens surgem da centralização de oportunidades e da aplicação de ações voltadas aos seus objetivos estatutários, além da aproximação em um fenômeno social que permite a aprovação e estruturação de projetos que possibilitam a conquista de recursos financeiros voltados à promoção do trabalho organizado.

CONCLUSÃO

A contribuição da cooperação na aquisição de vantagens competitivas pelos mercados vem recebendo um novo enfoque: a cooperação como forma estratégica de sobrevivência. Destaca-se a contribuição da governança de redes, como uma forma de promover virtudes e vantagens que isoladamente não ocorreriam. Nessa perspectiva, indiferente da posição estratégica empregada, a formação de redes consolida-se como uma alternativa viável para a conquista de diferentes formas de vantagens competitivas e da sobrevivência organizacional. Desta forma e devido às diferentes estratégias traçadas é natural que as organizações se unam com outras que ofereçam recursos e capacitações complementares.

A proposição central do estudo é de que as organizações inseridas em redes interorganizacionais têm maior probabilidade de conquistarem vantagens competitivas sustentáveis. Rowley, et al (2000, apud PEREIRA; PEDROZO, 2003), argumenta que para compreender como as organizações podem conseguir vantagens competitivas através da estrutura de redes, é necessário considerar as condições sobre as quais as organizações melhor processam benefícios distintos de diferentes vínculos.

Observar a estrutura de redes como uma forma de interação e junção de competências entre organizações e indivíduos sugere outro questionamento, que abrange a forma com que esse cenário de cooperação e competição funciona e é gerido. Sendo assim, surge a governança de redes como solução para o efetivo funcionamento do sistema e garantia de que os interesses individuais vão interagir em torno de um objetivo comum entre os atores de uma rede.

Figura 2 – Carrinheiro em mobilização pelas ruas de Curitiba-PR



FONTE: Cruz (2007)

A composição da Rede de Associações de Carrinheiros mescla-se em organizações e indivíduos, que conseqüentemente geram relações sociais e pessoais em paralelo com relações interorganizacionais, estabelecendo relações entre indivíduos e organizações. A existência de um número relativamente alto e dinâmico de atores associa-se a um baixo grau de interdependência, estabelecendo um sistema de base relacional (informação e conhecimento) e transacional (compra e venda).

No caso das ações desenvolvidas pelos atores da Rede, pode-se observar que várias ações são realizadas em forma de cooperação, dentre elas a estruturação dos grupos existentes, a organização de novos grupos, a conscientização social em relação ao trabalho do carrinheiro, os contatos comerciais, as tecnologias e novas possibilidades de aplicação do material coletado, a elaboração e organização de eventos, o apoio financeiro, o estabelecimento de novos contatos com organizações públicas e privadas, entre outras.

A tomada de decisões possibilita que os catadores sejam ouvidos e atendidos, interagindo na promoção e no desenvolvimento de novos grupos. A efetiva participação de institutos de apoio, de empresas privadas, mistas e públicas reforça e orienta a interação entre os carrinheiros. Eventuais atividades de confraternização reforçam os contatos, já estabelecidos através da reunião mensal dos carrinheiros e do Fórum que estimula e convida todos os demais integrantes, além da comunidade.

Atores de origens diferentes interagem em relações predominantemente informais de apoio, objetivando o desenvolvimento regional sustentável dos participantes. Com interações e ações intimamente ligadas às necessidades da comunidade, observa-se um estímulo ao desenvolvimento popular espontâneo.

Com valores predominantemente pautados na confiança e na reputação, as organizações interagem livremente na informalidade, embora focos de concorrência e lucratividade ocorram paralelamente à cooperação, pois empresas da iniciativa privada que trabalham com a comercialização dos materiais coletados pelas organizações dos carrinheiros apresentam uma constante competição pela compra. Tal competição gira em torno do preço de compra dos materiais.

Portanto, em relação ao modelo de gestão observado, destaca-se a predominância no enquadramento teórico do modelo de Governança de Redes, embora focos do modelo Tradicional de Redes tenham sido identificados. A gestão baseia-se na participação de todos de forma cooperativa e comunitária. O fato de a Rede apresentar atores oriundos de diferentes setores torna particular e estimulante a forma de gerenciamento de tantos interesses diferentes de forma cooperativa.

O estudo deste caso indica a necessidade de observar um fenômeno por várias faces, havendo a possibilidade de vários outros sub-fenômenos tornarem uma realidade particular a ponto de estabelecer um novo conceito, que deva absorver realidades tão diferentes quanto os conceitos que ela engloba.

O estudo revela as ações de várias organizações em prol de objetivos que transcendem as metas econômicas geralmente pretendidas, sendo que de forma paralela objetiva-se o desenvolvimento em áreas sociais, ambientais, culturais, territoriais, políticas e econômicas, onde todas são prioridades. Mostra-se possível promover interações entre organizações que visem intuítos diferentes e igualmente importantes, saindo da visão estratégica de desenvolvimento econômico como fonte principal das ações organizacionais.

Network structures as a way to promote regional development and quality of life

ABSTRACT

The levels of demand and competition to which organizations are submitted make them go after certain instruments that provide them with sufficient competitive advantage to survive in a long term. In this context, through organizational network studies, we could identify competitive-cooperative advantages to the network members of recyclable materials collectors in the city of Curitiba, as well as the ways they relate to each other. A high degree of cohesion and identification of common objectives was observed among the network members, as well as concrete benefits to those organizations that joined the network model. Therefore, we could verify that building organizational networks can be considered a useful tool to promote the work of the recyclable materials collector in an organized way.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDION, C. Análise de Redes e Desenvolvimento Local Sustentável. Revista de Administração Pública, vol. 05, set/out, Rio de Janeiro, 2003.
- ARGYRIS, C.; SCHON D. Organizational Learning. Reading, Ma: Addison-Wesley, 1978.
- CABRAL, A. C. A. Reflexões sobre a Pesquisa nos Estudos Organizacionais: Em Busca da Superação da Supremacia dos Enfoques Positivistas. In: XXII Enanpad, 1998, Foz do Iguaçu. Anais Eletrônicos, Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.
- CANDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os Conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório. In: Encontro Anual da ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.
- CASAROTTO, N. F.; PIRES, L. H. Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana. São Paulo: editora Atlas, 2001.
- CRUZ, J. A. W. A União Faz a Força: A cooperação como estratégia de sobrevivência organizacional. Curitiba: editora Prottexto, 2007.
- CRUZ, P. R. A. F. Governança e Gestão de Redes na Esfera Pública Municipal: O caso da rede de proteção à criança e ao adolescente em situação de risco para a violência em Curitiba. Dissertação de Mestrado, Puc-Pr, 2006.
- GUTH, W. *et al.* An Experimental Analysis of Ultimatum Bargaining. Journal of Economic Behavior and Organization, vol. 3, p. 367-388, 1982.
- KOZA, M. P; LEWIN A. Y. The Co-evolution Of Strategic Alliances. Organization Science, vol. 9, p. 255-264, 1998.

- LEI, D.; SLOCUM, J. W. Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances. *California Management Review*, vol. 35, p. 81-97, 1992.
- MARTINHO, C. Redes: uma Introdução às Dinâmicas da Conectividade e da Auto-organização. WWF, p. 77-78, 2003.
- NELSON, R.; WINTER, S. Na evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- NIELSEN, B. B. Synergies in Strategic Alliances: Motivation and outcomes of complementary and synergistic knowledge networks. Copenhagen Business school, 2001.
- PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. Modelo de Análise do Comportamento das Redes Interorganizacionais Sob o Prisma Organizacional. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação, 2003, Atibaia - São Paulo. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação, 2003. v. 1. p. 1-15.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social. São Paulo: editora Atlas, 1999.
- RODRIGUES, M. L. A. Construção de Redes de Proteção dos Direitos. Cartilha do Curso de Formação de Conselheiros em Direitos Humanos. Curitiba, 2006.
- ROSSONI, L.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; FERREIRA JUNIOR. Aspectos Estruturais da Cooperação entre Pesquisadores no Campo de Administração Pública e Gestão Social: Análise das Redes entre Instituições no Brasil. Anais do ENAPG – Encontro de Administração Pública e Governança. São Paulo, 2006.
- SILVA, A. L. P. Governança Institucional: um Estudo do Papel e da Operação dos Conselhos das Organizações da Sociedade Civil no Contexto Brasileiro. Dissertação de mestrado, FEA-USP, São Paulo, 2001.
- SOUZA, Q. R. Governo 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 de Mestrado PUC-PR, 2004.
- VAN AKEN, J. E.; WEGGEMAN, M. P. Managing learning in informal innovation networks: overcoming the Daphne-dilemma. In: *R&D Management*, 30, 2, 2000, p.139-149.