

# GOVERNANÇA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS E NÍVEIS DE CONTROLE FORMAL: ATIVIDADES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA REDE DO TERCEIRO SETOR

Correspondência para/  
Correspondencia para/  
Correspondence to  
Programa de Pós-  
Graduação em  
Administração  
Pontifícia Universidade  
Católica do Paraná -  
PUCPR  
Rua Imaculada Conceição,  
1155 - Bloco Acadêmico.  
CEP 80215-901 Curitiba -  
PR. Tel.: (41) 3271-1476 -  
Fax: (41) 3271-1638.  
E-mail:  
queila@setorsocial.com.br

Artigo recebido: 25/05/2006  
Aprovado: 05/07/2007

## GOBERNANZA DE REDES INTERORGANIZACIONALES Y NIVELES DE CONTROL FORMAL: ACTIVIDADES DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA RED DEL TERCER SECTOR

## GOVERNANCE OF INTERORGANIZATIONAL NETWORKS AND LEVELS OF FORMAL CONTROL: KNOWLEDGE MANAGEMENT ACTIVITIES IN A THIRD SECTOR NETWORK

*Queila Regina Souza, MSc*

PUC-PR

queila@setorsocial.com.br

*Carlos Olavo Quandt, Ph.D.*

PUC-PR

carlos.quandt@pucpr.br

**Palavras-chave**  
Redes;  
Terceiro Setor;  
Gestão do Conhecimento.

**Palabras-clave:**  
Redes;  
Tercer Sector;  
Gestión del  
Conocimiento.

**Key-words:**  
Networks;  
Third Sector;  
Knowledge Management.

**RESUMO:** A incorporação de teorias de gestão de conhecimento na análise de estruturas organizacionais complexas estimula o desenvolvimento de novas abordagens sobre governança de redes interorganizacionais. Entre os desafios da governança de redes está a manutenção de baixos níveis de controle formal em ambientes cooperativos. Através do mapeamento de atividades operacionais de gestão do conhecimento, o estudo de uma rede interorganizacional com fins sociais, o COEP-PR, constatou implicações dos padrões de interação dos atores sobre os níveis de formalidade dos mecanismos de controle existentes. A metodologia de análise de redes sociais possibilitou a avaliação da aplicabilidade de uma ferramenta metodológica formal na descrição de fenômenos sócio-organizacionais complexos.

**RESUMEN:** La incorporación de teorías de gestión de conocimiento en el análisis de estructuras organizacionales complejas, estimula el desarrollo de nuevos abordajes sobre gobernanza de redes interorganizacionales. Entre los desafíos de la gobernanza de redes está el mantenimiento de bajos niveles de control formal, en ambientes cooperativos. A través del mapeo de actividades operacionales de gestión del conocimiento, el estudio de una red interorganizacional con fines sociales, el COEP-PR, constató implicancias de los padrones de interacción de los actores sobre niveles de formalidad de los mecanismos de control existentes. La metodología de análisis de redes sociales, permitió la evaluación de la aplicabilidad de una herramienta metodológica formal, en la descripción de fenómenos socio organizacionales complejos.

**ABSTRACT:** The incorporation of knowledge management theories in the analysis of complex organizational structures stimulates the development of new approaches on governance of interorganizational networks. One of the challenges of networks governance is maintaining low levels of formal control in cooperative environments.

Through the mapping of operating activities of knowledge management, the study of an interorganizational network with social purposes - the COEP-PR - the implications of the standards of interaction among the actors were observed, on the levels of formality of existing control mechanisms. The methodology for the analysis of social networks enabled the applicability of a formal methodological tool to be evaluated, in the description of complex socio-organizational phenomena.

## 1 INTRODUÇÃO

Funções e processos dominantes na atual era da informação estão cada vez mais organizados em torno de redes (CASTELLS, 1999). 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. 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 (MIGUELETTTO, 2001; FLEURY; MIGUELETTTO; BLOCH, 2002).

Neste trabalho, foram analisadas as relações entre padrões de interação dos atores de uma rede interorganizacional - formada por empresas públicas e privadas com fins sociais - e os níveis de controle formal associados à realização de um conjunto de atividades operacionais de gestão do conhecimento. A escolha do estudo de caso - o Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida - Paraná (COEP-PR) - baseou-se: (a) na adequação aos temas gerais da pesquisa, considerados 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, pois o trabalho desenvolvido pelo COEP tem dado origem a projetos sociais inovadores e tem servido de modelo para outras organizações sociais.

## 2 O PARADIGMA DAS REDES NO CONTEXTO DA TEORIA ORGANIZACIONAL

Cada vez mais, buscam-se explicações das vantagens decorrentes da formação de redes interorganizacionais a partir da compreensão das relações entre os atores sociais. A maior parte dos modelos de gestão de redes interorganizacionais propostos na literatura atual pressupõem que a interação entre os nós - unidade básica das redes - é um fator crucial em processos de geração de inovações (POWELL et al, 1996). Estes modelos de gestão também ressaltam as vantagens da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional como resposta ao aumento da complexidade ambiental. Entretanto, a literatura reconhece a falta de evidências

---

**208** Queila Regina Souza (PUC - PR) - Governança de redes interorganizacionais e níveis de controle formal:...

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

Embora, rigorosamente, toda e qualquer organização esteja envolvida em algum tipo de rede, 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. Atualmente, segundo Nohria e Eccles (1992), a análise das organizações, sob a perspectiva das redes, segue rumo à maturidade conceitual e analítica. Weiner (1990) 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.

Modelos de gestão de redes, por exemplo, têm sido chamados genericamente de mecanismos de governança de redes, termo emprestado da teoria dos custos transacionais e que indica a estrutura necessária para o gerenciamento de alianças entre organizações (WILLIAMSON, 1991).

Van Aken e Weggeman (2000, p.140) definem uma rede de organizações como "um sistema de organizações autônomas legalmente equivalentes conectadas por relações empresariais pré-determinadas e persistentes". Algumas características próprias da estrutura são apresentadas pelos autores: (a) uma quebra entre as conexões não destrói as estruturas individuais dos seus componentes; (b) há uma certa divisão de trabalho - implícita ou explícita; (c) geralmente a formação de redes é o fundamento para a formação de outras redes; (d) as atividades interpessoais e interorganizacionais colaborativas geralmente extrapolam os objetivos básicos da rede; (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 seus integrantes.

Por produtividade da rede entende-se a eficácia na realização de objetivos comuns, combinada com a eficiência na utilização dos recursos. Os autores alertam, especialmente, para a dificuldade em alcançar o equilíbrio entre pouco gerenciamento e pouca produtividade versus muito gerenciamento e destruição do caráter informal, o qual 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 (VAN AKEN; WEGGEMAN, 2000).

No que diz respeito a fatores que influenciam a produtividade na geração de produtos e processos inovadores no contexto das redes, 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 diretamente relacionadas à propriedade de recursos e à distribuição de poder. O outro nível, gestão operacional de redes, está relacionado à coordenação das atividades entre os parceiros da rede. A seguir abordaremos cada um desses níveis e seus componentes, os quais compõem o modelo analítico deste trabalho.

### 3 GOVERNANÇA DE REDES: PADRÕES DE INTERAÇÃO ENTRE OS ATORES

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 imbricados (embedded). A teoria procura explicar a relação entre o contexto de interações que dá origem às redes e os mecanismos sociais que a sustentam. Em outras palavras, procura ampliar as explicações focadas unicamente nos fatores de surgimento das redes, incorporando os fatores de persistência, ou sobrevivência, delas.

Conforme o esquema analítico proposto neste trabalho, o entrelaçamento entre as condições de troca e os mecanismos sociais de coordenação de redes acontece por meio de um equilíbrio na densidade das inter-relações entre os nós, o chamado imbricamento estrutural (GRANOVETTER, 1985). Uma análise estrutural da rede permite a mensuração do nível de imbricamento, através da determinação dos graus de conectividade (coesão, densidade, graus de centralidade) entre os nós.

Uma das condições de troca consideradas no modelo de Teoria Geral de Governança de Redes, a frequência nas interações, é essencial para a definição de governança, pois permite que se desenvolvam padrões de interação nas trocas e relacionamentos, noção central na explicação dos fatores de emergência de redes. De acordo com Jones, Hesterly e Borgatti (1997), 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.

Para efeito de mensuração, o conceito de padrão de interações está baseado na teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1991). Esta perspectiva é complementada por uma visão da organização como um conjunto de indivíduos que compartilham o conhecimento tácito. Sob este

ponto de vista, a organização altera suas fronteiras por meio de processos que ampliam o conhecimento organizacional (PENROSE, 1959), enfatizando as relações de cooperação, em oposição ao dualismo mercado-hierarquia (RICHARDSON, 1972; POWELL, 1990). Em suma, o caráter tácito de grande parte do conhecimento necessário para o desenvolvimento de projetos inovadores faz com que o contato pessoal freqüente seja um importante motor de inovação. Além disso, o intercâmbio de conhecimento é facilitado por um alto grau de confiança mútua e entendimento. Desse modo, a compreensão do nível da governança, para os propósitos específicos desta pesquisa, implica na análise das interações entre os atores da rede considerando as seguintes variáveis: freqüência (contatos repetidos através do tempo), reciprocidade (bilateralidade dos elos) e proximidade (distância e abrangência de alcance entre os nós).

#### 4 GESTÃO OPERACIONAL DE REDES: NÍVEIS DE FORMALIDADE DE CONTROLE

Numa organização em rede, os atores necessitam de formas de mediação, 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). Algumas 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 recentes: (1) uma estrutura mínima de regras/padrões de relacionamento formalizados; (2) objetivos pessoais compatíveis; e (3) uma percepção compatível em relação aos desafios do ambiente (WEICK, 1993). A formalização mínima permite, assim, a criação de rotinas que facilitam e otimizam o aproveitamento dos resultados dos processos de aprendizagem.

Dessa forma, um dos principais desafios da gestão de redes consiste na coordenação dos processos entre as organizações, o que implica relacionar as variáveis controle e incentivo à colaboração. Uma discussão aprofundada a respeito dos incentivos à colaboração expandiria excessivamente o escopo deste estudo, que focaliza a relação entre a coordenação de atividades em rede e os fatores de controle formal na realização das atividades. Quanto a estes aspectos, portanto, é importante enfatizar a distinção entre os termos coordenação e controle. Enquanto coordenação é entendida, aqui, como "a força sinérgica capaz de sincronizar todos os elementos e esforços que objetivam atingir o mesmo fim", controle é compreendido como "a verificação dos resultados obtidos e a sua comparação com aquilo que foi previsto e planejado" (CELINSKI, 1995, p.148).

Neste trabalho, optou-se por considerar a questão do nível de formalidade do controle em redes por meio do enfoque fornecido por Woolthuis, Hillebrand e Nootboom (2003). Fundamentados nas teorias dos custos de transação e a de redes sociais, 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.

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; NOOTEBOOM, 2003) serão 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. Já a determinação dos níveis de controle formal como "baixos" e "médios" foi construída a partir da própria gama de resultados da coleta de dados primários.

## 5 ENFOQUE ANALÍTICO E METODOLÓGICO ADOTADO

A utilização científica da perspectiva das redes para exame de aspectos políticos, sociais e econômicos tem alertado muitos pesquisadores da área de ciências sociais para novas possibilidades metodológicas. A metodologia de análise de redes sociais, em particular, tem origem multidisciplinar (psicologia, sociologia, antropologia, matemática, estatística) e possui diversas aplicações. Sua vantagem 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 (WASSERMAN; FAUST, 1999). Na área da administração, a aplicação de sociogramas nos estudos de Hawthorne representou um importante passo rumo ao desenvolvimento da análise de redes sociais (SCOTT, 1992).

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. 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. 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, na

densidade de sua estrutura e na reciprocidade das relações entre os nós (HANEMANN; RIDDLE, 2005).

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 utilizada para medir a habilidade de um determinado ator para controlar o fluxo de informação ao longo da estrutura (PECI, 2000). Teoricamente, um aumento na densidade da rede apresenta relação direta com aumento na eficiência da comunicação, difusão de valores, normas e informações entre os atores.

Um ramo da literatura atual em Gestão do Conhecimento tem voltado a atenção para as formações em rede e para os desafios de coordenação associados. Archer (2002) realiza um levantamento das aplicações do conhecimento em redes de organizações e traça um paralelo entre aspectos facilitadores e bases teóricas correspondentes. Neste trabalho, portanto, tomamos por base a revisão de literatura sobre aplicações do conhecimento em redes realizada por Archer, buscando integrá-la com a abordagem de gestão de redes (VAN AKEN; WEGGEMAN, 2000). Porém, os aspectos relacionados à lógica de mercado, lucratividade e competitividade propostos pelos autores não estão incluídos no esquema analítico proposto para este estudo, considerando-se que estamos enfocando a seleção das aplicações do conhecimento em uma rede de organizações públicas e privadas com fins sociais (Quadro 1).

ATIVIDADES OPERACIONAIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDE <sup>(1), (4)</sup>	INDICADORES DO PADRÃO DE INTERAÇÃO ENTRE OS ATORES <sup>(2)</sup>	NÍVEL DE CONTROLE FORMAL ASSOCIADO <sup>(3)</sup>
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

Quadro 1: Base teórica da pesquisa aplicada à rede de representantes técnicos do COEP Paraná

Fontes: Archer (2002) (1); Jones; Hesterly; Borgatti, (1997) (2); Woolthuis; Hillebrand; Nooteboom, (2003) (3); Van Aken; Weggeman, (2000) (4)

As categorias de aplicações do conhecimento em redes foram operacionalizadas a partir do desdobramento de cada um dos níveis de análise de Archer (2002), obedecendo aos critérios utilizados pelos autores na formulação dos conceitos originais, além de considerar 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 frequência de contato entre os atores. Observe-se, portanto, que as medidas dos padrões de interações entre os atores, descritas no esquema analítico, são complementadas por medidas que visam caracterizar a configuração geral da rede: a densidade, que mede a eficiência em termos do grau de envolvimento dos atores, e a centralidade, que permite visualizar os padrões dos fluxos de informação ao longo da estrutura.

## 6 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa realizada é de natureza aplicada e exploratória, utilizando uma abordagem quantitativa para apuração dos padrões de interação e qualitativa para análise dos níveis de controle formal. 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-PR). Para a coleta dos dados do estudo de caso, foram utilizados questionário estruturado e entrevista semi-estruturada.

Para o tratamento dos dados foram empregados, em um primeiro momento, procedimentos gráficos e estatísticos baseados na metodologia de análise de redes. Na segunda fase de levantamento de dados, e na fase final, os dados dos questionários e entrevistas foram analisados de acordo com procedimentos descritivo-qualitativos. Com relação ao método de amostragem optou-se, nesta pesquisa, pela técnica de snowball sampling (GOODMAN 1961; WASSERMAN; FAUST, 1999), que permite auto-definição das fronteiras da rede, com base no depoimento dos entrevistados, após escolha da rede analisada e de acordo com os pressupostos e objetivos teóricos da pesquisa. Para tratamento dos dados de análise de redes utilizou-se o software Ucinet 6.0, desenvolvido nos laboratórios Analytic Technologies, em Harvard (EUA), em conjunto com o software Netdraw para visualização de redes.

## 7 REDES NO TERCEIRO SETOR

Cresce, no Brasil, o incentivo à participação da sociedade civil nas questões nacionais, sob o argumento de que as complexidades regionais demandam um



tipo de ação integrada por parte da sociedade, capaz de mobilizar diferentes competências na criação de soluções inovadoras e ajustáveis às particularidades 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; MACHADO, 1999).

Migueletto (2001) relaciona alguns fatores incentivadores das articulações interorganizacionais em rede: (1) aliar interesses em comum; (2) resolver um problema complexo ou; (3) ampliar o raio de alcance das ações coletivas. 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. 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. 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).

## 8 O 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, ocasião na qual decidiu-se pela formação de um Comitê de entidades comprometidas com seu papel no desenvolvimento do Brasil. 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 da rede é o incentivo a iniciativas de promoção do desenvolvimento humano e social.

A articulação em rede possibilita ao COEP a troca de experiências na busca de soluções estruturais para problemas sociais graves, tais como desemprego e miséria (OFICINA SOCIAL, 1999). Organizado de forma descentralizada e respeitando as individualidades das organizações envolvidas, 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 se encontram projetos de desenvolvimento regional, capacitação em microinformática, educação para a cidadania e para o trabalho, entre outras. 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: (1) Programas de desenvolvimento local; (2) Projetos de geração de emprego e renda, incluindo iniciativas na área de cooperativismo; (3) Iniciativas de educação e capacitação profissional; (4) Projetos voltados para jovens e crianças; (5) Programas de mobilização social. (COEP NACIONAL, 2001).

O COEP PARANÁ - comitê regional paranaense, atua nessas diversas áreas temáticas, de acordo com os recursos materiais e conhecimentos disponibilizados por suas associadas. Visando aprimorar as práticas sociais desenvolvidas no âmbito de sua rede, e ainda contribuir para ampliar o universo de pessoas dispostas a atuar de forma mais efetiva nessa área, o COEP Paraná desenvolve e participa, ainda, de diversas atividades para capacitação e disseminação de informações sobre projetos inovadores ligados à promoção da cidadania.

## 9 ANÁLISE DOS DADOS

Em primeiro lugar, é interessante notar que há uma aparente subutilização do potencial da rede, conforme demonstrou a configuração final da fronteira de rede, de acordo com a técnica de amostragem aplicada (snowball sampling). Conforme observa-se na Tabela 1, 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:

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
<b>TOTAL de pessoas envolvidas</b>	<b>92</b>	<b>28</b>

Tabela 1: Estrutura oficial x estrutura observada da rede interorganizacional do COEP Paraná - 2000-2003

Fonte: COEP Paraná. Cerimonial - Relações das Entidades que compõem o COEP-PR. 2003 e pesquisa de campo

### 9.1 ATIVIDADE 1: IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES E GERAÇÃO DE NOVAS IDÉIAS

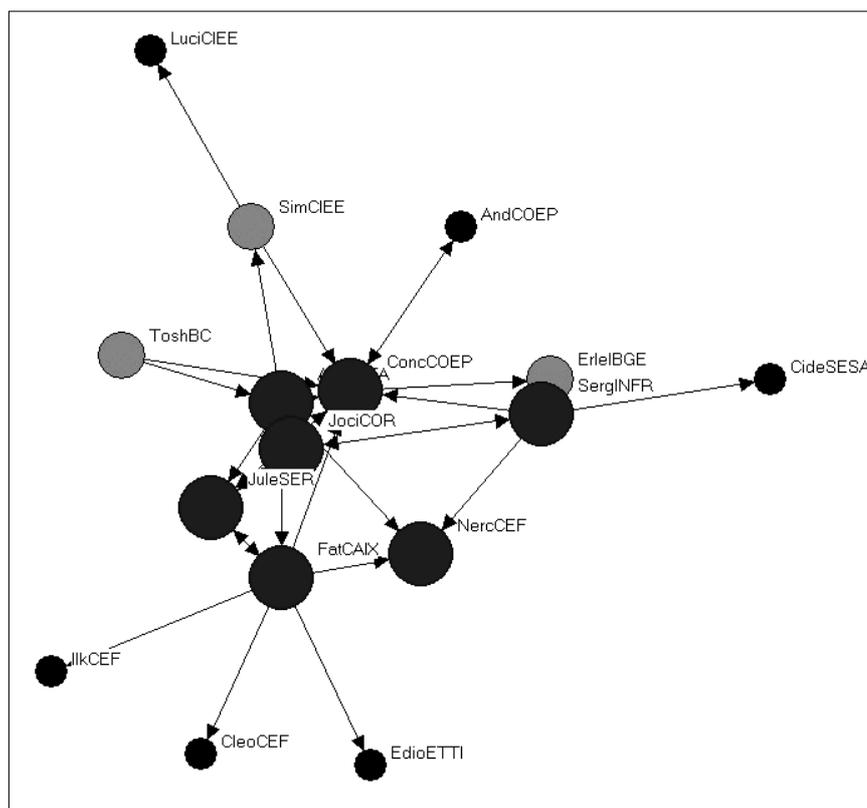


Figura 1: Sociograma de relações e frequência de contato para a atividade 1: Identificação de oportunidades e geração de novas idéias no COEP Paraná - 2000/2003  
 Fonte: Os autores

Com relação aos dados de redes coletados para a Atividade 1, percebe-se que 57% dos entrevistados afirmaram participar da atividade, enquanto 43% encontra-se em posição de 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.

Com relação ao padrão geral de interações, verificou-se baixa porcentagem de reciprocidade (28%), o que indica tendência à unidirecionalidade dos elos e, portanto, baixa interação. 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, uma minoria ocupa posições centrais em subgrupos da rede. Para a variável distância (grau de coesão da rede), observa-se que apenas 9% dos elos estão conectados por geodesic paths (caminhos mais curtos entre os nós). Para os nós conectados, encontrou-se um número médio absoluto de conexões de 2,42.

Com relação à centralidade, a rede apresenta equivalência nos graus de out-degree (elos enviados) e in-degree (elos recebidos), com um valor total de 22,5%. Ou seja, focos de indicação e indicados (atores consultados para uma determinada atividade) estão igualmente distribuídos pela rede, com o baixo valor indicando pouca tendência de centralização geral. Considerando-se o desvio padrão, conclui-se que 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), como indica a 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. 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 e-mail, sendo apresentadas posteriormente na reunião ordinária. A ata, depois de redigida, é transmitida por e-mail para todos os representantes.

## 9.2 ATIVIDADE 2: DESENHO E GESTÃO DE PROJETOS (PLANEJAMENTO, ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO)

Para a atividade 2, percebe-se um aumento na participação da rede observada, com 71,4% de inclusão. Isto indica que planejamento, acompanhamento e avaliação de projetos são atividades que envolvem a participação de um número maior de atores, embora permaneçam restritas a uma pequena porção da rede (21%), se considerada sua estrutura 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

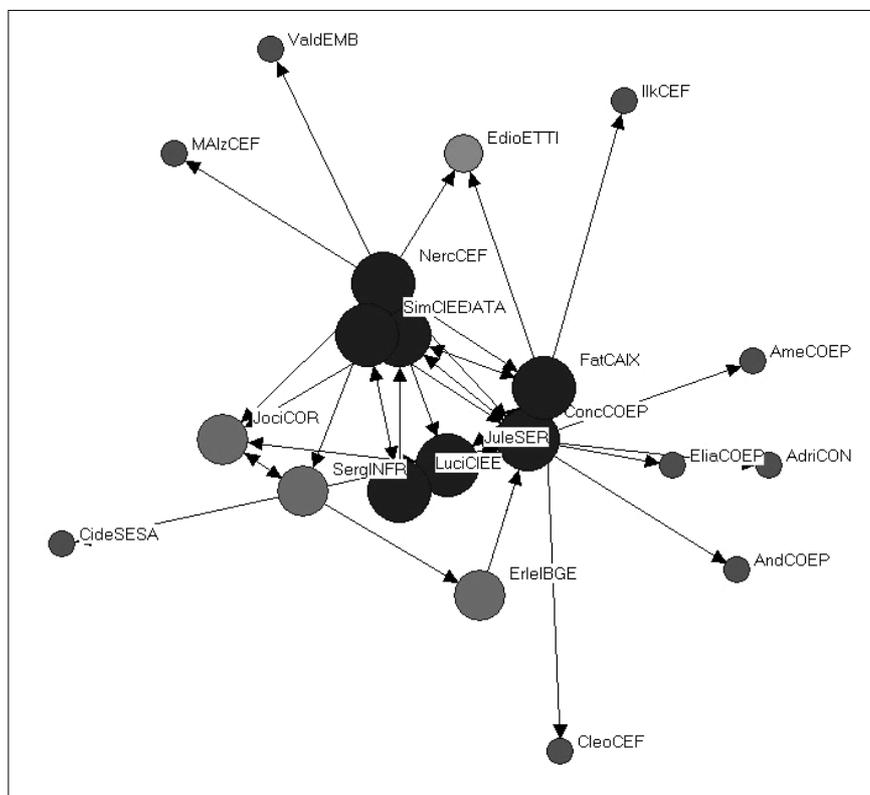


FIGURA 2 - Sociograma de relações e frequência de contato para atividade 2: desenho e gestão de projetos no COEP Paraná - 2000/2003  
Fonte: Os autores

parte dos elos. 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 baixa densidade (0,062) é um indicativo de que grande parte dos elos "possíveis" não são concretizados. O desvio padrão (0,242) é maior que a densidade geral, 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). Para os nós conectados, encontrou-se um número médio absoluto de conexões de 2,13, muito próximo ao valor encontrado para a Atividade 1.

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. Focos 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 tendem a ocorrer 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.

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. 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 sua execução. Com relação à avaliação dos projetos não há parâmetros para comparar projetos ou métodos formais de mensuração. 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.

### **9.3 ATIVIDADE 3: COORDENAÇÃO DE ATIVIDADES OPERACIONAIS RELACIONADAS AO DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS/ ESTABELECIMENTO E DIVISÃO DE TAREFAS**

Para a atividade 3, 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 esta atividade, com um número muito maior de atores ocupando posições de destaque. Este fato indica uma concentração maior das interações para esta atividade, conforme pode-se observar nos sociogramas. 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, em comparação com as atividades

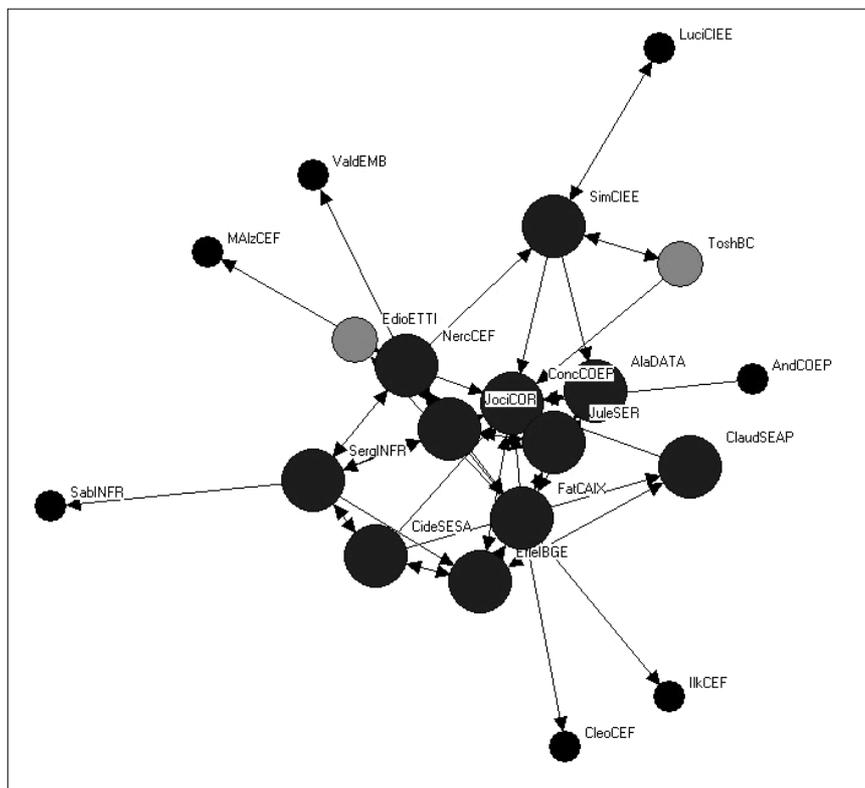


Figura 3 - Sociograma de relações e freqüência de contato para a atividade 3: Coordenação de atividades operacionais relacionadas ao desenvolvimento dos projetos/estabelecimento e divisão de tarefas - COEP Paraná 2000/2003

Fonte: Os autores

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 (0,260) é maior que a densidade medida, indicando tendência moderada à centralização, ou seja, com relação ao total de indivíduos, há uma minoria 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. Para os nós conectados, encontrou-se um número médio absoluto de conexões de 2,42, muito próximo ao valor encontrado para as duas primeiras atividades. 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. Focos 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. Conforme observado anteriormente, os valores negativos na distribuição normal dos dados indicam uma participação relativamente baixa da rede como um todo para esta atividade. Por outro lado, 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 tendência de interação envolvendo 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, a 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.

#### **9.4 ATIVIDADE 4: COORDENAÇÃO DO FLUXO DE INFORMAÇÃO/ RECURSOS INTERNOS E EXTERNOS**

Para a atividade 4, percebe-se 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. 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

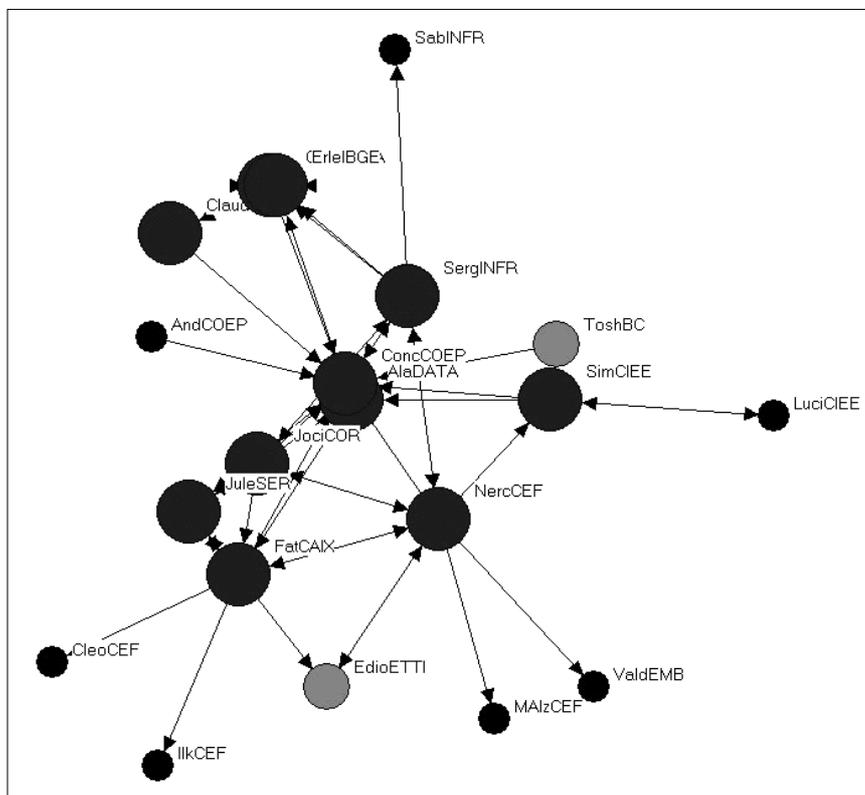


Figura 4 - Sociograma de relações e frequência de contato para a atividade 4: Coordenação do fluxo de informação/recursos internos e externos - COEP Paraná 2000/2003  
Fonte: Os autores

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 uma minoria 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%). 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 o recebimento de elos (recebimento de solicitação de informação e/ou recursos) tende a estar mais centralizado em torno de determinados atores. Focos 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 àquela 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.

## 10 CONCLUSÕES

Da análise dos sociogramas conclui-se, em primeiro lugar, que há maior densidade na fase inicial dos projetos, com uma tendência crescente de abertura estrutural na medida em que ocorrem as fases de execução e acompanhamento das atividades. De modo geral, observa-se pouca tendência de centralização na rede observada. Apesar da baixa coesão as distâncias a serem percorridas para que se alcance qualquer área conectada da rede são pequenas, com valores similares 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.

A rede apresenta um discreto aumento na tendência de hierarquização nas atividades de coordenação de execução dos projetos e de controle sobre os fluxos de informação/acesso aos recursos. Isto demonstra que atividades de

discussão e planejamento tendem a ser mais horizontalizadas, enquanto a 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, pode-se observar um pequeno aumento no controle formal para as atividades 1 e 2 (Identificação de oportunidades e geração de novas idéias, e Desenho e gestão de projetos), 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, neste caso, a redução na quantidade de indivíduos envolvidos facilite o controle sobre a codificação/sistematização das atividades, enquanto que nas demais atividades a maior distribuição estrutural dificulta 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 - Coordenação de atividades operacionais relacionadas ao desenvolvimento dos projetos, e Coordenação do fluxo de informação e do acesso aos recursos internos e externos), é mais baixo o controle formal encontrado. 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, 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.

Conforme observa-se por meio da análise dos dados, 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 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, com manutenção do baixo nível de controle formal associado.

Para a 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 que haja registro formal das atividades.

Em contraste, nas atividades mais dispersas na 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.

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.

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, e maior intercâmbio de conhecimento tácito, pressupõem níveis mais baixos de controle.

Com relação à frequência de contato entre os atores, percebeu-se baixa frequência para todas as atividades, conforme demonstraram os cálculos dos itens anteriores. Os contatos mais frequentes, reportados pelos entrevistados, encontram-se entre a Secretaria Executiva e um número limitado de atores da rede (5 ou 6), e entre pares de atores da mesma organização de origem.

Conclui-se que a Atividade 3, que apresenta os maiores graus de reciprocidade e proximidade, está relacionada a um baixo grau de controle formal, conforme proposto na literatura. 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. 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. Eles destacam também a importância do contato direto pessoal. A reunião técnica ordinária mensal, espaço de encontro e discussão, é citada frequentemente como fonte de idéias e contatos importantes para o desenvolvimento de futuros projetos.

Uma das grandes dificuldades encontradas, o desenvolvimento de instrumentos de avaliação dos projetos, é um campo árido de difícil solução. É importante observar, no entanto, que a coordenação da rede interorganizacional estudada reconhece os pontos fracos a serem aperfeiçoados, como é o caso da avaliação e do controle de qualidade dos projetos. A razão para a preocupação com este aspecto é o grande

crescimento alcançado pela rede e a dificuldade de coordenação resultante desta ampliação.

Com relação aos pontos fracos da rede, os entrevistados mais periféricos, ou seja, aqueles que apresentam índices mais baixos de interação, comentam a dificuldade de acesso à fase de planejamento dos projetos, sentindo que sua participação se restringe às atividades de execução. Segundo eles, 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 modelo teórico proposto. Nota-se, entretanto, certo grau de desconsideração a respeito da importância dos sistemas de informação, considerados como instrumentos menos revelantes pelos entrevistados, ao contrário do que sugere a literatura. Nesse sentido, a rede parece privilegiar claramente os contatos pessoais e as reuniões presenciais.

De acordo com os resultados obtidos, percebe-se que a rede do Coep é um exemplo positivo de aproveitamento de múltiplas competências na geração de iniciativas sociais inovadoras, apesar dos indícios de sub-utilização do potencial de interações da rede. 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 sua aplicabilidade na análise de estruturas complexas. Outras aplicações da metodologia de análise de redes sociais ao estudo das organizações, no futuro, poderão ampliar e contribuir para o conhecimento de suas possibilidades de análise. Destaque-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.

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. Em redes, os processos de negociação se complexificam na medida em que abrangem diferentes valores, conceitos, normas, lógicas, visões de mundo e interpretações da realidade. Neste contexto, o monitoramento e o estabelecimento de metas e indicadores não equivalem estritamente a atividades de controle e estão cada vez mais associados aos conceitos de coordenação, integração e governança.

## REFERÊNCIAS

- AGRANOFF, R.; McGUIRE, M. Big questions in public Network Management research. **Fifth National Public Management Research Conference**. dez.1999, p. 3-4.
- ARCHER, Norm. Knowledge Management in the Network Organization, **Proceedings, ITI Conference**, June 2002.
- BARDACH, Eugene. **Managerial Craftmanship: Getting Agencies to Work Together**. Washington, D.C.: Brookings Institution, 1998.
- 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; 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.
- 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.
- COEP NACIONAL. **Prêmio Mobilização 2001**: valorizando o Compromisso Social das Organizações. Rio de Janeiro: Oficina Social, 2001.
- FLEURY, Sonia; MIGUELETTO, Danielle; 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.
- GOODMAN, Leo A. Snowball sampling. **Annals of Mathematical Statistics**, v.32, n.1, p.148-70, 1961.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties: A Network theory revisited. In: MARSDEN, P; LIN, N. (eds.), **Social structure and network analysis**. Beverly Hills, CA: Sage, 1982, p. 105-130.
- \_\_\_\_\_. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, 91 (3), 1985, p. 481-510.
- \_\_\_\_\_. Problems of explanation in economic sociology. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. (eds.), **Networks and organizations: Structure, form, and action**. Boston, MA: Harvard Business School, 1992, p. 25-56 .
- HANEMANN, Robert A; RIDDLE, Mark. **Introduction to Social Network Methods**. Riverside, CA: University of California, Riverside, 2005. Disponível em: <http://

www.faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/> Acesso em: 23 out. 2006.

JONES, Candace; HESTERLY, William; BORGATTI, Stephen P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. In: **Academy of Management Review**, v. 22, n.4, p. 911-945, 1997. Disponível em: <<http://www.analytictech.com/borgatti/oppamr6z.htm>> Acesso em: 23 out. 2006.

MACHADO, Antonio L. Itriago; MACHADO, Miguel A. Itriago. **Las redes como instrumentos de transformación social**. Caracas, 1999. Disponível em: <[www.lasociadadcivil.org/uploads/ciberteca/itriago.pdf](http://www.lasociadadcivil.org/uploads/ciberteca/itriago.pdf)>. Acesso em 31 maio 2007.

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.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organizations: Structure, form, and action**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.

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.

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.

PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

POWELL, W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (eds.), **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1990, p. 295-336.

\_\_\_\_\_; KOPUT, Kenneth; SMITH-DOERR, Laurel. 'Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology', **Administrative Science Quarterly**, 41(1), 1996, p. 116-145.

RICHARDSON, G. The organization of industry. **Economic Journal**, v. 82, 1972, p. 883-896.

SCOTT, John. **Social network analysis: a handbook**. London: Sage, 1992.

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

VAN AKEN, Joan; 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. **Social Network Analysis: methods and applications**. 4 ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

WEICK, K. E. Organizational redesign as improvisation. In: HUBER, G. P.; GLICK, W. H. (eds.), **Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance**. New York: Oxford University Press, 1993, p. 346-379.

WEINER, Myron E. **Human Services Management**, 2. ed. Belmont, CA: Wadsworth, 1990.

WILLIAMSON, Oliver. **The economic institutions of capitalism: Firms, markets and relational contracting**. New York: Free Press, 1991.

\_\_\_\_\_. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, 36 (2), 1991, p. 269-296.

WOOLTHUIS, R.; HILLEBRAND B.; NOOTEBOOM, B. **Trust and formal control in interorganizational relationships**. Disponível em: <<http://www.eur.nl/WebDOC/doc/erim/erims20020201091324.pdf>> Acesso em: 23 out. 2006.

