

Revista **Alcance**

Disponível em
www.univali.br/alcance

Revista Alcance – Eletrônica, v. 15, nº 02. ISSN 1983-716X, UNIVALI
p. 190 –208, mai/ago. 2008

REDES DE COOPERAÇÃO: UM ENFOQUE DE GOVERNANÇA

June Alisson Westarb Cruz ¹
junewcruz@hotmail.com

Tomaz Sparano Martins ²
tomas.cp@unip.br

Carlos Olavo Quandt ³
carlos.quandt@pucpr.br

Data de Submissão: 27/08/2007

Data de Aprovação: 12/06/2008

¹ Mestre em Administração Estratégica pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Coordenador dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Paranaense e Coordenador do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Anchieta.

² Mestre em Administração Estratégica pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Diretor Acadêmico da Faculdade Paranaense.

³ PhD. Em Planejamento Urbano pela University of California at Los Angeles, EUA. Professor do Programa de Mestrado e Doutorado da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

REDES DE COOPERAÇÃO: UM ENFOQUE DE GOVERNANÇA

RESUMO

Com base em uma realidade que demanda o desenvolvimento de novas estratégias de sobrevivência, destaca-se a contribuição das Redes Sociais e Organizacionais para o estímulo de competências e potencialidades, por meio da promoção de interações entre organizações e indivíduos. O presente estudo foi desenvolvido junto à Rede de Associações de Catadores de Curitiba-Pr. Trata-se de um estudo caracterizado como exploratório e descritivo, que abrange pesquisas bibliográficas, documentais e de campo. Como forma de coleta de dados se utilizaram questionários, entrevistas e análises de documentos, além da observação direta estruturada. Como resultado, verificou-se o estabelecimento de um sistema de interação entre organizações e indivíduos oriundos dos mais diversos setores da sociedade, que contribuem para o desenvolvimento e organização de grupos de catadores de materiais recicláveis de rua. Apresenta-se uma estrutura de Redes Sociais e Organizacionais pautadas na Governança Comunitária e de Parceria.

Palavras-chave: Redes. Governança. Cooperação.

REDES DE COOPERACIÓN: UN ENFOQUE DE GOBERNANZA

RESUMEN

Con base en una realidad que demanda el desarrollo de nuevas estrategias de supervivencia, se destaca la contribución de las Redes Sociales y Organizacionales para el estímulo de competencias y potencialidades, por medio de la promoción de interacciones entre organizaciones e individuos. El presente estudio fue desarrollado junto a la Red de Asociaciones de Recolectores (Rede de Associações de Catadores) de Curitiba-PR. Se trata de un estudio caracterizado como exploratorio y descriptivo, que abarca investigaciones bibliográficas, documentales y de campo. Como forma de colecta de datos se utilizaron cuestionarios, entrevistas y análisis de documentos, además de la observación directa estructurada. Como resultado, se verificó el establecimiento de un sistema de interacción entre organizaciones e individuos oriundos de los más diversos sectores de la sociedad, que contribuyen con el desarrollo y organización de grupos de recolectores de materiales reciclables en la calle. Se presenta una estructura de Redes Sociales y Organizacionales pautadas en la Gobernanza Comunitaria y de trabajo conjunto.

Palabras clave: Redes. Gobernanza. Cooperación.

COOPERATION NETWORKS: A GOVERNANCE FOCUS

ABSTRACT

Based on a reality that demands the development of new strategies for survival, the contribution Social and Organizational Networks is highlighted, to the stimulation of skills and capabilities through the promotion of interaction between organizations and individuals. This study was carried out with the Network of Associations of Garbage Recyclers of Curitiba-PR. It is an exploratory and descriptive study, which includes literature and document reviews, and field research. The forms of data collection were questionnaires, interviews and analyses

of documents, as well as direct, structured observation. In terms of results, the establishment of a system of interaction is observed, between organizations and individuals from various sectors of society, which contributes to the development and organization of groups of garbage recyclers working in the streets. It presents a structure of Social and Organizational Networks that is guided by Community Governance and Partnership.

Key-words: Networks. Governance. Cooperation.

1 INTRODUÇÃO

As transformações sociais percebidas nos últimos anos remetem a coletividade ao processo de democratização política e à liberação dos mercados, entre outros. Observa-se, ainda, uma tendência à descentralização da responsabilidade social, surgindo o Terceiro Setor como ator ativo da causa pública.

A necessidade de interação do Estado com a sociedade fez-se necessária a partir do momento em que se percebeu que o governo, a sociedade e as organizações, com ou sem fins lucrativos, não possuíam condições individuais de alcançar bons níveis de satisfação dos interesses gerais, surgindo como alternativa a interação entre esses indivíduos e organizações.

Na medida em que o Estado deixa de realizar operações puramente burocráticas em busca de modelos de gestão baseados na cooperação entre organizações públicas, privadas e não governamentais, ressalta-se a importância e a relevância da exploração de gestão de redes como fonte de parcerias em prol da qualidade de vida. A formação de parcerias entre a iniciativa privada, o governo e a sociedade civil organizada tem chamado a atenção de pesquisadores da área da administração, observando-se um novo modelo de gestão social.

Destaca-se nesse novo modelo a gestão organizacional em forma de coordenação caracterizada por sistemas sociais informais, que interagem cooperativamente entre seus participantes, estimulando interações que promovem interdependências, aumentando o nível informal de comunicação, facilitando a transferência de conhecimentos tácitos, elevando o nível de confiança e, conseqüentemente, permitindo que os mecanismos sociais sejam mais eficazes na obtenção de seus objetivos.

Apresenta-se neste trabalho um estudo de caso em uma Rede de Associações de Catadores de Materiais Recicláveis, composta em sua maioria por Associações de Catadores, indivíduos e organizações, oriundos das mais diversas origens. A presente Rede está localizada na grande Curitiba e no Litoral do Estado do Paraná e destaca-se por sua forma de gestão e contribuição à sociedade. Como problemática da pesquisa, apresenta-se a percepção da forma de governança praticada por organizações inseridas em redes interorganizacionais que apresentam maior probabilidade de conquistar vantagens competitivas sustentáveis. Como objetivo geral do estudo destaca-se o mapeamento da estrutura da Rede e a forma de governança praticada entre os envolvidos.

O estudo das práticas e do desenvolvimento da Rede de Associações de Catadores pretende contribuir à pesquisa na área da administração, mais especificamente nos casos de governança em redes.

Inicia-se o texto com uma discussão teórica, seguida da metodologia, da apresentação e análise dos dados, da apresentação dos resultados e da conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se a seguir, a fundamentação teórica do presente estudo. Tal item está estruturado nos seguintes temas: Redes; Análise de redes e Governança de redes.

2.1 Redes

O reconhecimento de que as organizações não contemplam em si mesmas todos os recursos e competências necessárias para 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 fios 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.

O conceito de redes aparece como chave cognitiva privilegiada na compreensão das mudanças de grande magnitude que ocorrem nas esferas políticas, econômicas e sociais. Alguns pré-requisitos para a formação de redes são apresentados a seguir: 1) No plano social, a preexistência de um conjunto de organizações e/ou associações criadas para a consecução de propósitos específicos; 2) No plano estatal, a preexistência de um conjunto de órgãos instituídos para a consecução de propósitos específicos, distribuídos por esferas e setores de governo relativamente estanques; 3) Situações-problema complexas identificadas; cujo enfrentamento requer intervenção por agente intersetorial ou interorganizacional; 4) Formação de uma articulação visando formas de atuação conjunta e à cooperação de diversos esforços voltados ao enfrentamento da situação-problema, sem prejuízo da autonomia de cada uma das unidades integrantes da rede; 5) Manutenção da identidade e prosseguimento das atividades específicas de cada unidade integrante da rede. (MINHOTO; MARTINS, 2001, p. 92).

Marshall (1982) destaca que a aglomeração das organizações em estruturas de redes resulta em maior competitividade em relação a outras organizações dispersas no sistema econômico, tendendo a desenvolver formas de ações conjuntas, que possibilitem ganhos de eficiência e de competitividade.

As observações anteriores ganham força por meio de estudos de vários autores, que colocam a capacidade de geração de vantagens competitivas como uma das principais características dessa forma de cooperação em redes, dentre eles: Garcia (2001), Porter (1998), Schmitz (1992) e Scott (1994).

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 de outras empresas e o status corrente da própria empresa. Observando-se a teoria da dependência de recursos, pode-se afirmar que as empresas cooperam em redes pela busca de recursos valiosos que elas não possuem. (KASA, 1999 apud PEREIRA; PEDROZO, 2003).

A estrutura de redes está diretamente relacionada à cooperação entre diferentes atores. Segundo Casarotto e Pires (2001), a sistemática de redes se apresenta de duas formas. A primeira é 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, ainda segundo Casarotto e Pires (2001), é um sistema flexível de organizações considerado o sustentáculo de sociedades altamente desenvolvidas. Nesse caso, as empresas se unem por consórcio com objetivos amplos ou mais restritos, sua relação cultural é altamente relevante e sua concretização está fortemente ligada aos modelos de desenvolvimento regional. Esse tipo de relação está chamando a atenção de vários pesquisadores do mundo pela possibilidade de geração de empregos e de assegurar desenvolvimento sustentado. Algumas possibilidades de abrangência são observadas no sistema de consórcios: fabricação do produto, valorização do produto, valorização da marca, desenvolvimento de produtos, comercialização, exportação, padrões de qualidade, obtenção de créditos, capacitação, entre outras.

Lei e Slocum (1992) destacam algumas razões que justificam a relação de cooperação entre os participantes de uma estrutura em redes, 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.

Observe-se a seguir, no quadro 1, algumas formas práticas de cooperação destacadas por Lewis (1992):

Objetivo	Cooperação para:
Ação no momento certo.	Evitar atrasos no desenvolvimento; criar mais opções; compartilhar planos avançados e assumir compromissos antecipados.
Novos níveis de desempenho.	Combinar competências.
Custos e riscos menores.	Compartilhar desenvolvimento.
Maior valor para o cliente.	Melhorar utilização e aumentar a compreensão.
Linha de produtos mais fortes.	Desenvolver novos produtos; oferecer uma gama maior de produtos e fortalecer vínculos de suprimento.
Melhor suprimento.	Ganhar poder de compra.
Redução de custos de insumos.	Facilitar pedidos de entrega.
Melhor imagem do produto e dos serviços.	Fazer propaganda conjunta.
Melhor cobertura do mercado.	Combinar recursos de vendas e combinar produtos.
Abertura de novos canais.	Compartilhar canais de outras empresas.
Menos barreiras de entradas.	Obter forças necessárias.
Explorar novas oportunidades e novos negócios.	Realizar experiências conjuntas.
Maior capacidade.	Partilhar recursos subutilizados.
Novos processos.	Compartilhar <i>know-how</i> e dividir riscos de desenvolvimento.
Maior eficiência.	Utilizar melhores competências de cada organização.
Novas práticas.	Desenvolver padrões comuns.
Melhor estratégia competitiva.	Obter maior flexibilidade com menor custo.
Melhor gestão de RH.	Compartilhar funções de RH.
Geração de mais receitas.	Compartilhar padrões.
Redução de custos e riscos.	Aplicar recursos subutilizados; dividir custos e riscos; e reduzir a exposição dos investimentos.
Redução de custos financeiros.	Negociar recursos conjuntamente.

Quadro 1 – Objetivos e formas de cooperação.

Fonte: Lewis (1992).

2.2 Análise de redes

Nos últimos anos, observa-se uma crescente e promissora demanda de estudos que utilizam várias formas de análise de redes, percebendo-se a interdisciplinaridade como princípio desse tipo de estudo (FREEMAN, 1984 apud ROSSONI, 2006). Tecnicamente as redes abrangem uma vasta relação de conceitos necessários ao seu correto entendimento.

Apresenta-se a seguir alguns conceitos descritos por Rossoni (2006): 1) Ator: indivíduos ou grupos de indivíduos, corporações, comunidades, departamentos, etc.; Redes formadas por atores do mesmo tipo são chamadas *one-mode networks* (redes unimodais); 2) Elos relacionais: tipo de relação que estabelece um elo entre dois atores, podendo ser opiniões pessoais, transferência de recursos, interações, filiação a entidades, etc. Basicamente, podem ser consideradas duas propriedades dos elos relacionais, com base na existência ou não de direção do elo e na existência ou não de “força” no elo; 3) Díade: par de atores e o possível elo entre estes. A díade pode ser analisada para determinar propriedades tais como reciprocidade, correlação entre múltiplas relações, etc.; 4) Tríades: subgrupo de três atores e os possíveis elos entre estes; 5) Subgrupo: qualquer subgrupo de atores, de qualquer tamanho, e os elos; 6) Relação: coleção de elos de um determinado tipo entre membros de um grupo; 7) Rede social: conjunto finito de atores e suas relações; 8) Grau nodal: mensuração do grau de “atividade” de um determinado nó, com base no cálculo da quantidade de linhas adjacentes. 9) Densidade: cálculo da proporção de linhas existentes em um gráfico, com relação ao máximo de linhas possíveis. 10) Distância Geodésica: é a menor distância entre dois nós.

Os conceitos descritos anteriormente podem ser graficamente representados por meio de sociogramas, que são formados por um conjunto de nós unidos por elos. Tais conceitos e gráficos podem ser observados nas análises de dados da presente pesquisa.

2.3 Governança de redes

Le Galés (2004, apud CRUZ, 2006) define governança como um processo de coordenação de atores para alcançar propósitos próprios, discutidos e definidos coletivamente, desenvolvendo a orientação e a legitimidade do conjunto, entre outras coisas, que estabeleçam interação entre atores públicos e privados.

Para Quandt, Spinosa e Pacheco(2000), os esforços articulados dos setores público e privado, no sentido de fortalecer as áreas geográficas, proporcionam sinergia entre organizações semelhantes e determinam estímulos inovadores entre agentes com capacidades complementares. Nesse contexto, Casarotto e Pires (2001) acrescentam que a retirada do Estado da economia e de muitas funções sociais pressupõe que outras forças privadas assumirão tais papéis.

Franco (2004) diz que a governança deve ser entendida e considerada sob o foco da co-responsabilização, que se apresenta associada diretamente à co-operação, à participação ativa, à forma de tomada de decisão coletiva, ao fluxo de comunicação (que gera o compartilhamento efetivo das informações) e conhecimentos, à co-realização e ao desenvolvimento humano e social (de forma a proporcionar um ambiente facilitador ao *empowerment* da rede) e de todos os participantes. Nesses casos, a cooperação por meio de mecanismos de conexão interorganizacionais é tão comum quanto a presença da competição (MORGAN, 1996). Cruz (2006) destaca que a mudança provocada pela governança torna as organizações menos hierárquicas, estimulando o sentido de responsabilidade e a tendência ao debate, assim como a observação do papel de diferentes

atores, com o conseqüente reconhecimento de suas competências e envolvendo-os no processo de decisão.

Bernier e outros (2003 apud CRUZ, 2006) descrevem governança em quatro tipos ideais, sendo eles: governança pública, governança corporativa, governança comunitária e governança em parceria, conforme mostra o quadro 2:

Categorias	Governança Pública (Burocracia Hierárquica)	Governança Corporativa (Mercado)	Governança Comunitária (Comunitária)	Governança em Parceria (Parceria)
Princípios	Autoridade	Oportunismo	Confiança	Deliberação
Estado	Intervencionista, regulador e produtor.	Estado é fraco e minimalista	Comunidade do Bem-estar	Parceiro, regulador, distribuidor.
Mercado	Mercado é fraco (limitador, socializador)	Auto-regulação	Barganha	Instrumentos superiores de coordenação, reconhecer fraquezas.
Sociedade Civil	Sociedade civil é fraca. Vista com um custo.	Caridade, benevolência e filantropia	Solidariedade	Associação que garante os interesses sociais; é vista como importante.
Governança	Centralizada Hierarquicamente	Corporativa e mercantil	Baseada em comunidades locais	Distribuída, parceria.
Relações entre as organizações	Propriedade Estatal	Externalização, <i>outsourcing</i>	Distritos industriais	<i>Networking, clusters, redes de associados</i>
Relação com o território	Hierarquia	Tecnocracia e dualismo	Comunidade	Democracia e sistemas locais de inovação
Interesse geral	Benefício Público, uniformidade dos interesses individuais.	Benefício privado, soma dos interesses individuais	Benefício conjunto, interesse coletivo	Pluralidade de interesses. Acordo entre interesses individuais.
Elaboração de políticas	Tecnocráticas (simplista e informal)	Corporativista (simplista e formal)	Redes políticas (pluralista e informal)	Parceria institucionalizada (pluralista e formal)
Implementação de políticas	Governo direto (direta e não competitiva)	<i>Vouchers</i> e incentivos fiscais (indireta e competitiva)	Regulação social e organizações sem fins lucrativos (indireta e não competitiva)	Regulação (normas e leis) e contratos (direta e competitiva).

Quadro 2 – Tipos de governança

Fonte: Bernier e outros. (2003 apud CRUZ, 2006).

Apresenta-se, a seguir, uma breve explicação descritiva dos quatro tipos ideais de governança destacados anteriormente.

Em relação à Hierarquia Burocrática, destaca-se o fato de ser um modelo em decadência devido ao bloqueio das inovações ocorridas pela tomada de decisão centralizada e que a

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).

No modelo denominado de Governança Corporativa ou de Mercado, destaca-se o aumento da flexibilidade como alternativa de desbloqueio, já que

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, como a parceria que

[...] 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 a 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 quais os pontos da rede que podem ser observados em uma interação ou forma de atuação particular. (CRUZ, 2006).

3 METODOLOGIA

A abordagem metodológica do presente estudo caracteriza-se como exploratória e descritiva, com a adoção de técnicas qualitativas e quantitativas, sendo utilizadas, também, as pesquisas bibliográficas, documentais, de campo e de levantamento. Observe-se a seguir a forma de coleta de dados e as técnicas de análise utilizadas.

3.1 Coleta de dados

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

As observações foram estruturadas de forma a possibilitar a identificação das características de Governança de Redes destacadas por Bernier e outros (2003 apud CRUZ, 2006) e a identificação das seguintes características de funcionamento da Rede: formas de interação entre os atores; tomada de decisões; forma de gestão estabelecida; expectativa dos atores e ações conjuntas

A população considerada no trabalho é composta pelos atores da Rede de Associações de Catadores, que somam aproximadamente 70 (setenta) organizações. A amostra para o estudo é de 32 (trinta e duas) organizações abordadas pelo questionário e por 19 (dezenove) organizações pela entrevista. Por motivo de acessibilidade, em ambos os casos, a ferramenta de coleta de dados foi aplicada para os representantes, líderes e gestores das organizações.

3.2 Técnicas de análise de dados

O estudo compreende três distintos tipos de técnicas de análise de dados, sendo elas: software de análise de redes sociais (UCINET), análise de conteúdo e análise de conteúdo simples. Nesse contexto são abordados os seguintes conceitos:

a) *Software de análise de redes (UCINET)*: trata-se do *software UCINET 6 for Windows*, desenvolvido nos laboratórios *Analytic Technologies*, na *University of Greenwich*. Para Souza (2004), o sistema tem foco nos aspectos relacionais dos dados a serem coletados ou, em outras palavras, o objetivo é 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 matriz de adjacência, parte-se para análise dos dados, que possibilitam identificar, por exemplo, traços de manutenção ou alteração nos padrões das interações da rede no decorrer do tempo. Em estudos de redes sociais são considerados como elementos primários os *elos* entre os nós da rede (sua existência ou não) e, como elementos secundários, os *atributos* dos atores (raça, sexo, localização geográfica, etc.).

Dessa forma, a metodologia proporciona a teoria dos grafos (*graph theory*) como um método descritivo baseado na visão da rede como um conjunto de nós unidos por elos. Nós e elos compõem um *set* de atores.

A presente metodologia de análise utiliza gráficos a serem analisados de forma descritiva e matrizes quadradas ou retangulares, também conhecidas como sociomatrizes (X). As matrizes permitem a visualização de relações e padrões que dificilmente seriam

percebidos nos sociogramas de pontos e linhas. Neste estudo foi utilizada uma matriz quadrada de 70X70, que possibilitou a clara percepção dos elos existentes entre os atores. Geralmente, desconsidera-se a diagonal da matriz por tratar-se de uma auto-escolha, embora a regra dependa do tipo de relação a ser analisada. Nas matrizes, as linhas (*g*) representam os elos enviados, enquanto as colunas (*h*) representam os elos recebidos ou “*j*”. Os elos enviados e recebidos possuem importantes implicações nos cálculos de graus de centralidade local e global e na identificação de subgrupos na rede. A notação para representação de uma sociomatrix pode ser expressa em (1).

$$X = g \times h \quad (1)$$

No presente estudo foram abordadas as seguintes características: densidade; distância; grau de centralidade; poder de interação e a formação de *clan's* ou grupos dentro da rede; além da identificação dos nós e dos elos.

b) Análise de Conteúdo: para Allard-Poesi (2003 apud MANÇORES, 2004), as análises de conteúdo baseiam-se na repetição de elementos (palavras, expressões, etc.) do discurso que revela as preocupações dos entrevistados. Considera-se 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, sendo elas: 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. Esse 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 a sua frequência, haja vista que somente as principais características serão categorizadas. Por fim, a quarta e última etapa concerne à regularidade quantitativa da aparição, ou seja, na frequência de cada elemento categorizado.

A análise será realizada em forma de tabelas, sendo observado o modelo utilizado por Mançores (2004), constando em seu cabeçalho o número da pergunta, o número do respondente e as categorias avaliadas (ver no quadro 3).

Resposta	Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3
"..."			

Quadro 3 - Demonstração de quadro de análise utilizado para a verificação e identificação da frequência das características categorizadas.

Fonte: Maçores (2004)

Para elaborar a categorização observam-se alguns critérios: a homogeneidade, a exclusão mútua, a produtividade e pertinência que, segundo Mançores (2004), possibilita caracterizar a diferença entre as categorias, o agrupamento de idéias semelhantes na mesma categoria, a análise alinhada ao embasamento teórico e a eliminação das categorias desnecessárias.

c) *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).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os dados apresentados nessa seção são oriundos da coleta de dados realizada de acordo com o item de metodologia anteriormente mencionado. A coleta dos dados possibilitou a obtenção de informações sobre: a) Histórico da Rede; b) Identificação dos atores por nome e tipo; c) Os elos estabelecidos entre os atores; d) A forma de funcionamento da Rede; e) Os objetivos dos atores.

Os dados coletados, depois de submetidos aos métodos de análise descritos na metodologia, possibilitaram o estabelecimento de uma série de indicadores e novas informações que aparentemente não poderiam ser percebidas e são exploradas a seguir.

4.1 Caracterização geral da rede

A origem da Rede de Associações de Catadores deu-se no Fórum Lixo e Cidadania, em abril de 2001. No princípio já havia a participação de empresas públicas, privadas e com forte apoio da comunidade que, por meio da acessibilidade, promoveu o diálogo entre os carrinheiros e os participantes do Fórum.

Trata-se de uma rede de atores com objetivos diferentes, mas que visam um objetivo comum, ou seja, promover o trabalho do catador de forma rentável e digna, estimulando conceitos de cidadania e meio ambiente por meio da alavancagem econômica dos associados (catadores).

Atualmente a Rede conta com aproximadamente setenta atores, oriundos da iniciativa privada, pública, comunidade, entidades do terceiro setor e associações e cooperativas de catadores, todos localizados em Curitiba (Região Metropolitana) e no Litoral do Estado do Paraná.

Segue o quadro 4 com o quantitativo e o demonstrativo das 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

Quadro 4 – Tipo de organizações envolvidas na Rede de Associações de Carrinheiros
Fonte: Os autores

Após a identificação dos atores, o mapeamento dos elos existentes entre eles e a formatação de uma matriz quadrada, os dados foram submetidos ao sistema de análise de redes descrito na metodologia, que apresentou os seguintes resultados:

Densidade (<i>Density - matrix average</i>) = 0.0591 (variação de 0 a 1)
Desvio Padrão (<i>Standard deviation</i>) = 0.2359
Distância média (<i>Geodesic distance</i>) = 1,930
Agrupamento (<i>Clustering Coefficient</i>) = 0,672 (variação de 0 a 1)
Grupos da Rede (<i>Net N-Clans</i>) = 9
Distância média dos grupos (<i>Geodesic distance N-clans</i>) = 2

Quadro 5 – Dados estruturais gerais

Fonte: Os autores

A Rede apresenta uma baixa densidade (0,0591), porém tem uma distância média pequena (1,93), sendo necessário apenas dois intermediários para que ocorra o contato entre uma organização e outra que não sejam ligadas por elos diretamente, ou seja, para que uma organização possa estabelecer contato com outra organização da Rede, a qual ela nunca tenha se relacionado, é necessário em média, apenas dois intermediários. O desvio padrão de 0,2359 sugere uma forte tendência de centralização dos nós em torno de grupos e sub-grupos, sendo consideravelmente mais alto que a densidade média geral da rede.

Vale destacar que a densidade é calculada pela proporção de linhas existentes em um gráfico em relação ao máximo de linhas 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 sub-grupos.

Em relação ao agrupamento da rede, pode-se observar um elevado coeficiente (0,672), o que sugere uma proximidade elevada entre os atores, sendo que a variação do coeficiente é de 0 a 1. Dessa forma, sugere-se um grupo de organizações localmente centradas.

O grau de centralidade visa revelar o número de laços que um ator possui com outros atores em uma rede, considerando somente os relacionamentos adjacentes, resultando na centralidade local dos atores, (ROSSONI; HOCAYEN-DA-SILVA; FERREIRA JUNIOR, 2006). Segundo Souza (2004), em redes de elos direcionais, calcula-se o grau de variabilidade nos índices de centralidade individuais em relação ao envio (*out*) e o recebimento (*in*) de elos. Muitos atores apresentam sua centralidade mais fortemente estabelecida em relação ao recebimento ou ao envio de indicações, devendo observar a realidade mapeada. Valores baixos representam uma rede mais dispersa, em termos de centralidade.

Analisando-se os indicadores gerados sob a ótica individual dos atores, pode-se observar que a organização que apresentou maior número de laços com outras organizações foi o Instituto Lixo e Cidadania (54,31), seguido do Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis (47,25) e da Associação Lixo e Vida (11,16), demonstrando maior centralidade nas ações e, conseqüentemente, maior relevância nas intermediações da Rede (ver figura 1).

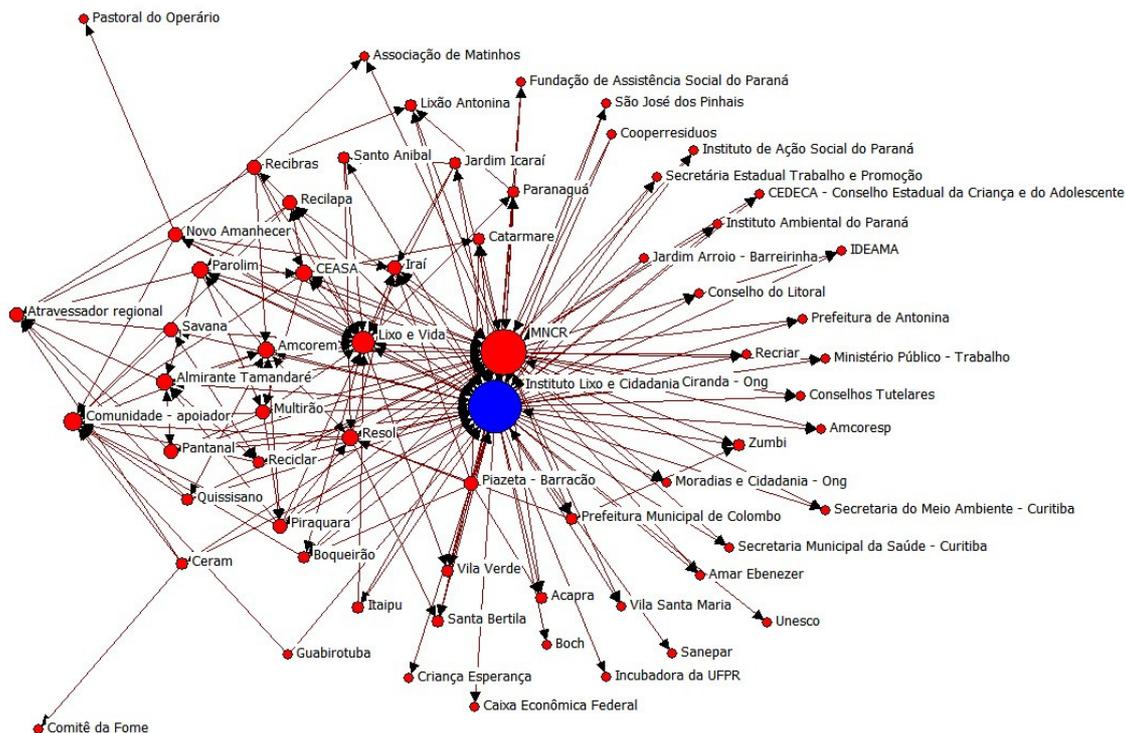


Figura 1 – Sociograma de centralidade da Rede
Fonte: Os autores

A importância de uma organização na rede se mostra também pelo número de contatos intermediados por ela, as “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). Nesse contexto, destaca-se o Instituto Lixo e Cidadania (25), o MNCR (13), a Associação Lixo e Vida (1) e a Associação do Novo Amanhecer (0,95) como principais atores de intermediação da rede, tendo importante relevância na ligação das informações entre os atores e promovendo o desencadeamento de informações, inovações e contatos.

Com relação aos grupos da rede destaca-se a existência de nove grupos, dentre os quais a Associação Resol que se apresenta em sete grupos, além do Instituto Lixo e Cidadania e do MNCR que apresentam-se em todos os grupos (ver figura 2). A distância entre os nove grupos (2) é considerada muito boa, sendo necessário, em média, localizar dois atores da rede para entrar em contato com qualquer um dos nove grupos. As organizações destacadas em cada grupo se sobrepõem de forma que algumas delas apresentam destacada participação em mais de um grupo. Dos nove grupos existentes vale observar a relevância global de dois, que abordam aproximadamente 53% e 72% respectivamente das organizações envolvidas na rede.

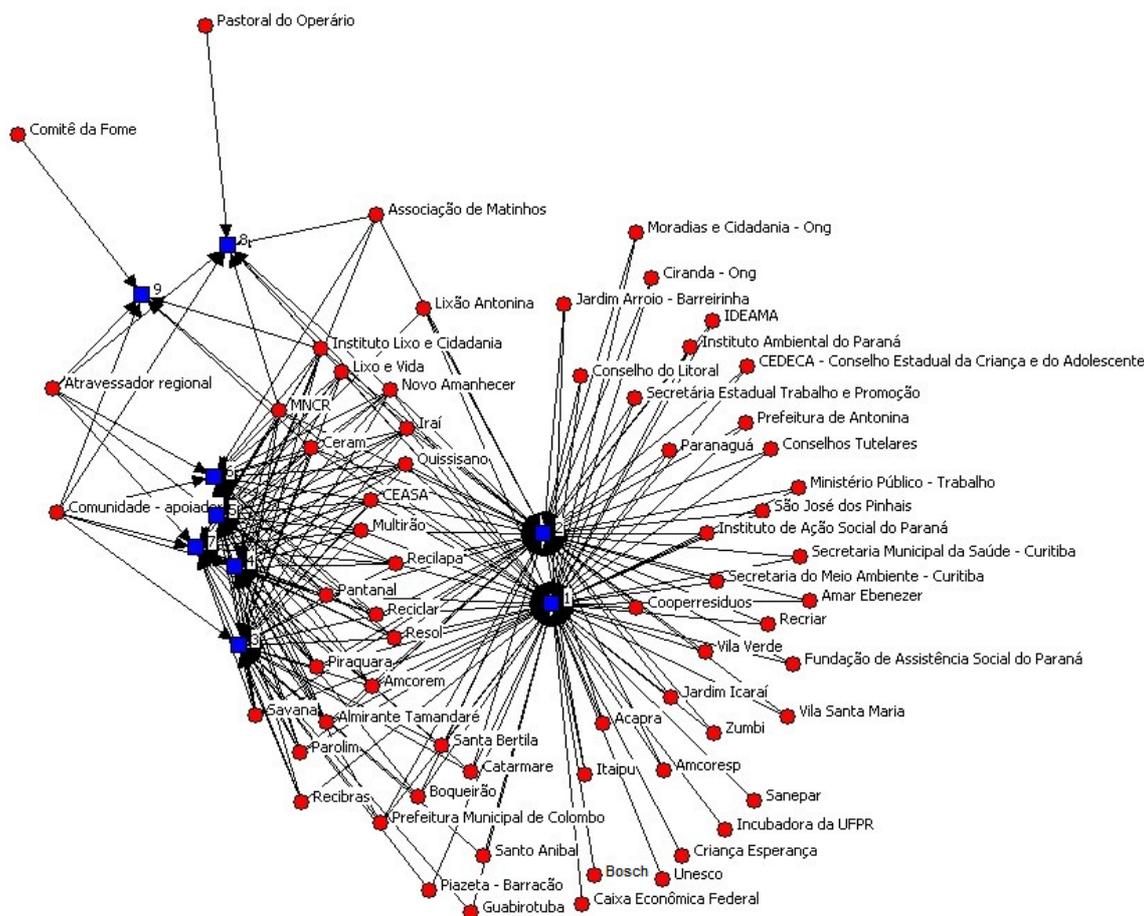


Figura 2 – Sociograma de centralidade dos grupos da Rede
Fonte: Os autores

Do contexto estrutural geral envolvido na Rede destaca-se: o envolvimento de cerca de 900 catadores organizados por meio das Associações e Cooperativas e cerca de 150 pessoas envolvidas por meio de organizações públicas, privadas e do Terceiro Setor. Essa rede ainda conta com a estrutura do Instituto Lixo e Cidadania, que com exclusividade realiza os trabalhos de promoção da ação no ambiente da Rede.

4.2 O funcionamento da rede

Os dados apresentados e explorados nesse item têm como base principal as informações coletadas através dos questionários, das entrevistas e das observações estruturadas. Nesse contexto, para deixar mais claras as características gerais de funcionamento da Rede, foram destacados alguns pontos principais que podem ser observados a seguir:

1) *Reuniões*: São realizadas duas reuniões mensais, sendo elas: (a) *Reunião* entre os catadores - ocorre na sede de uma organização de apoio, tendo a pretensão de promover a interação entre os participantes, apresentação de novos participantes, atualização das informações das associações, discussão de eventuais acontecimentos, destacando dificuldades e oportunidades oriundas dos trabalhos dos carrinheiros. Como principal objetivo dos encontros tem-se a elaboração de uma pauta a ser discutida e apresentada no Fórum, realizado uma semana após esta reunião; (b) *Fórum* - tem a

participação de várias organizações oriundas da iniciativa privada, pública, do terceiro setor, de membros da comunidade e movimentos sociais. A reunião é presidida por um catador que determina a pauta (previamente discutida na reunião anterior), estimulando a apresentação de todos os participantes. Como objetivo principal foi observado o envolvimento da comunidade em geral com a realidade dos catadores, além da discussão de novos projetos, da divulgação de novas conquistas e da apresentação de novos grupos organizados.

2) *Tomada de decisão*: Em sua maioria, as decisões da Rede são estabelecidas no Fórum, que ocorre uma vez por mês. No entanto, várias decisões e relações que envolvem menos atores da rede são tomadas em reuniões paralelas, mas, no geral, as decisões ocorrem em duas etapas. A primeira observa o indivíduo como forma de ator da rede, pois em primeira instância tenta-se tomar decisões a partir do consenso entre os envolvidos. Nesse caso, a representatividade por organização não é observada, e sim a presença do indivíduo, independentemente da organização que ele representa. No caso do consenso não ser estabelecido entre os presentes, parte-se para o voto, e, assim, observa-se a organização a qual o indivíduo pertence como forma de ator.

3) *Interação entre os atores da Rede*: percebe-se a ausência de protocolos de comunicação, sendo a relação livre entre todos. Assim, há a possibilidade de que acordos parciais entre poucos atores sejam estabelecidos, sem a necessidade da participação de todos os atores da Rede.

4) *Fontes de fortalecimento da Rede*: mostram-se baseadas na reputação dos envolvidos na Rede, percebendo-se a predominância das relações informais entre os atores internos, em que a cooperação parece ser a principal virtude e forma de alavancagem de toda a estrutura.

5) *Forma de gestão da Rede*: percebe-se uma forma de gestão comunitária, em que a promoção da participação de todos os integrantes da Rede é considerada um princípio na tomada de decisões, com uma relação baseada na cooperação e na confiança, destacando-se a relação informal como predominante para estabelecer acordos internos, assim como a predominância das relações formais e escritas como forma de estabelecer acordos com agentes externos à Rede. Após a fase de planejamento, as ações são desdobradas por meio da contribuição de Institutos de Apoio, que interagem e trabalham com um sistema de contribuição multiplicador. Os indivíduos multiplicadores são os próprios catadores, que acompanhados por profissionais e assessores, procuram promover a organização formal e informal dos novos grupos, estabelecendo novas fontes de contatos e de disseminação de conhecimentos.

6) *Expectativa dos atores da Rede*: refere-se a alavancagem econômica e social das associações, cooperativas e empresas privadas participantes do processo produtivo e comercial dos materiais. No entanto, há também a expansão dos participantes para todo o Estado, havendo planejamento de crescimento por meio da formação de novas lideranças em comunidades denominadas “comunidades de lixão”, onde as famílias vivem em função do trabalho de coleta nos lixões municipais, e não da coleta nas ruas. Como desafio em curto prazo surge a expansão da Rede para o litoral do Estado e a efetiva centralização comercial dos materiais, além do reconhecimento social para com os carrinheiros, efetivando sua ocupação de agentes ambientais (ver figura 3).

7) *Ações conjuntas*: Na maioria dos casos, as ações conjuntas são desdobradas por meio da promoção de cursos, congressos e eventos, que visam à reunião dos grupos, a troca de experiências e a atualização dos dados por parte das Instituições de Apoio. Algumas ações práticas podem ser destacadas: a) o compartilhamento de valores referentes a aluguel; b) a construção ou reforma de estruturas físicas; c) o estudo de mercado para a melhor comercialização dos materiais; d) a mobilização e expansão da Rede para

comunidades ainda não participantes; e) o estabelecimento de novas relações com órgãos públicos, em particular com Prefeituras Municipais, em busca de estabelecer critérios e novas políticas públicas para promoção de novas organizações e estruturação das atuais; f) a aquisição de máquinas e equipamentos para serem utilizados no processo de coleta; g) a separação e embalagem dos materiais coletados que, em sua maioria, são financiados pelos apoiadores contínuos; h) por meio de contemplações de projetos escritos pelos Institutos de Apoio participantes da Rede.



Figura 3 – Catador em mobilização social no centro da cidade de Curitiba-Pr.
Fonte: Os autores

4.3 Tipo de governança exercida pela rede

Ao observar-se as características e os tipos de Governança destacadas por Bernier e outros (2003 apud CRUZ, 2006), apresentadas no referencial teórico, pode-se sugerir que a Rede estudada remete aos modelos de Governança Comunitária e de Governança em Parceria. Descreve-se abaixo o contexto geral da rede de acordo com as características descritas por Bernier e outros (2003 apud CRUZ, 2006) no quadro 2.

1) *Princípios*: Em geral a rede se apresenta pautada em princípios baseados na confiança entre os atores, destacando-se a reputação como fator relevante de promoção de novos negócios e projetos.

2) *Estado*: Apresenta-se como um importante parceiro e regulador, destacando-se a participação do Ministério Público, Prefeituras e várias secretarias estaduais e municipais. Nas organizações oriundas de recursos governamentais se observam os papéis de promoção de interações, organização de novos grupos e estabelecimento de novas práticas e políticas públicas, que visam promover o desenvolvimento das organizações de carrinheiros, assim como cumprir o papel de reguladores, principalmente, nas correntes de trabalho infantil e normas de segurança pública.

3) *Mercado*: Em relação às características de mercado se observam duas realidades paralelas: a primeira estabelece uma forte tendência de barganha entre as organizações da iniciativa privada, associações, cooperativas e organizações do terceiro setor, e, a segunda, estabelece uma forma de coordenação e reconhecimento de necessidades emergentes. Nesse caso, trata-se das relações entre organizações de terceiro setor, organizações públicas, associações e cooperativas de carrinheiros.

4) *Sociedade Civil*: Quanto às características e formas de participação da sociedade civil na Rede de Associações de Catadores, observa-se importante parceria e fortificação da rede, que serve como forma de supervisão dos interesses sociais e grande aliado na aproximação e iniciação de novos trabalhos, junto a novos grupos a serem organizados.

5) *Governança*: É baseada em comunidades locais e na formação de parcerias, para que as ações sejam desdobradas de forma que possibilitem o alcance dos objetivos da rede. Em geral, a governança ocorre de forma cooperativa eventualmente baseando-se nas comunidades locais e por meio de parcerias. Quando são ações direcionadas a situações particulares, geralmente a governança se baseia nas comunidades locais. No entanto, em situações de maior abrangência, com mais atores envolvidos, parte-se para a formação de parcerias.

O enquadramento teórico engloba os modelos de governança comunitária e de parcerias. Tal fato se justifica pela expansão da rede, com diferentes tipos de atores envolvidos, diversos objetivos observados e por não haver uma forma estabelecida e formalizada de plano de gestão e ação.

6) *Relação entre as organizações*: Em geral, baseiam-se no *Networking* e em redes de associados, em que o contato é considerado um importante aliado na resolução de conflitos e na alavancagem de objetivos. Essas relações se baseiam principalmente na confiança e na reputação dos atores, havendo, no entanto, situações em que a formalização torna-se necessária.

7) *Relação com o território*: Apresenta-se dois enquadramentos teóricos, sendo destacada a participação e influência da comunidade em paralelo com o estabelecimento da democracia. Em situações localizadas e particulares são predominantes as relações pela comunidade e, nos casos gerais, o envolvimento de muitos atores, onde possíveis conflitos podem surgir, partindo-se para a democracia como forma reguladora das relações.

8) *Interesse geral*: a observação e interpretação do conjunto de interesses envolvidos na Rede de Associações de Catadores se tornam interessante ao passo que são constatados vários objetivos que interagem entre si e favorecem a realização de um objetivo único. Em geral, observa-se uma pluralidade de interesses individuais que interagem entre si e abordam vontade geral de benefício mútuo e interesse coletivo.

9) *Elaboração de políticas*: Estas observam as realidades pluralistas formais e informais, havendo a existência de parcerias políticas e, também, institucionalizadas.

10) *Implementação de políticas*: Observa-se a predominância da regulação social e organizações sem fins lucrativos na prática de uma política indireta e não competitiva. No entanto, focos de competitividade são observados nas relações comerciais com empresas privadas, que competem na prática de preços dos materiais, junto às associações e cooperativas de carrinheiros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A composição da Rede de Associações de Catadores se mescla em organizações e indivíduos que, conseqüentemente, geram relações sociais e pessoais em paralelo com relações interorganizacionais. 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).

A caracterização do modelo de governança no caso estudado apresenta uma mescla de modelos conceituais. Destaca-se o enquadramento teórico no modelo de Governança Comunitária em paralelo ao modelo de Governança em Parceria. Tal abordagem se justifica pela dimensão da rede e identificação de atores diferenciados em relação a suas origens e objetivos. Cabe lembrar que o modelo de Governança Comunitária, a exemplo da realidade observada na Rede de Associações de Catadores, representa uma alternativa às relações burocráticas e mercantis, tendo sua regulação baseada na confiança mútua entre os participantes de comunidades. Por outro lado, o conceito de Governança em Parceria é caracterizado 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, obtendo como resultado, além de relações comerciais, a promoção e criação de capitais intangíveis.

A presente pesquisa revela as ações de várias organizações em prol de objetivos que transcendem as metas econômicas geralmente pretendidas, sendo que, de forma paralela, almeja-se o desenvolvimento em áreas sociais, ambientais, culturais, territoriais e político- econômicas, todas prioritariamente. Mostra-se possível promover interações entre organizações que visem objetivos diferentes e igualmente importantes, saindo da visão estratégica de desenvolvimento econômico como fonte principal das ações organizacionais.

O estudo reforça a importância da governança em redes de cooperação como uma forma de promover o desenvolvimento das organizações e pessoas que, isoladamente, não teriam capacidade e competência para obter todos os recursos que o mercado exige. 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. Nesse contexto, conclui-se que o fenômeno da governança em redes é um processo dinâmico e de extrema relevância estratégica para as organizações, particularmente com características peculiares como as apresentadas no estudo, que demonstra a prática de uma governança baseada no estabelecimento de regras sem perder a flexibilidade, alcançando resultados individuais mensuráveis, mantendo a capacidade de acompanhar a dinâmica do mercado.

REFERÊNCIAS

- 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: Atlas, 2001.
- 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**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - , Puc-Pr, 2006.
- FRANCO, A. **O Lugar mais Desenvolvido do Mundo: investindo no capital social para promover o desenvolvimento comunitário**. Agência de Educação para o Desenvolvimento – AED, 2004.

GARCIA, R. Vantagens Competitivas de Empresas em Aglomeração Industrial: um estudo aplicado á industria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais. 2001. Tese (Doutorado), Universidade de Campinas, Campinas, 2001.

LEI, D.; SLOCUM, J. W. Global Strategy, Competence-Buiding and Strategic Alliances. **California Management Review**, vol. 35, p. 81-97, 1992.

LEWIS, J. **Alianças Estratégicas**. São Paulo: Pioneira, 1992.

MANÇORES, P. Fatores para o Sucesso para um Relacionamento de Longo prazo entre Cliente e Fornecedor: O Caso de uma Empresa Torrefadora de Café. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS, FECAP. São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2004.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MINHOTO, L.; MARTINS, C. As Redes e o Desenvolvimento Social. **Cadernos FUNDAP**, n. 022, São Paulo, p. 81, 2001.

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

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...**São Paulo: , 2003. v. 1. p. 1-15.

PORTER, M. E. Clusters and New Economics of Competition. **Harvard Business Review**, EUA, Nov., 1998.

QUANDT, C.; SPINOSA, L.; PACHECO, M. A Promoção de Empresas Intensivas em Conhecimento como Estratégia de Desenvolvimento Regional: bases conceituais para um enfoque baseado em aglomerados e redes de inovação. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. 21. São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo: Novembro de 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**. São Paulo: 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. **A Dinâmica de Relações no Campo da Pesquisa em Organizações e Estratégia no Brasil: Uma análise institucional**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, UFPR. Paraná: 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. In:ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2006.

SCHIMITZ, H. On The Clustering of Small Firms. **IDS Bulletin**, v. 23, n. 03, p. 64-68, Jul., 1992.

SCOTT, W. R. Conceptualizing Organizational Fields: linking organizations and societal systems. In: DERLIEN, H.; GERHARDT, U.; SCHARPF, F. W. **Systems Rationality and Partial Interests**. Baden: Nomos, 1994.

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**. 2004. Dissertação (Mestrado) PUC-PR, 2004.