



VIII CONGRESSO NACIONAL DE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

8 e 9 de junho de 2012

ISSN 1984-9354

AS PARCERIAS E A GESTÃO DOS STAKEHOLDERS: O ECOMAPA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE REDES

Joaquim Filipe Araújo

(Universidade do Minho)

Hugo Consciência Silvestre

(Universidade Técnica de Lisboa)

Resumo

Este artigo é um estudo de caso que analisa a participação dos stakeholders na rede social do município de Guimarães, Portugal, com o recurso do Ecomapa. Procura-se analisar a participação dos stakeholders na rede através do envolvimento que é medido com o recurso à frequência e intensidade da participação. Os resultados do estudo evidenciaram que as organizações públicas e do terceiro setor são aquelas que têm maior envolvimento e participação na rede.

Palavras-chaves: parcerias, stakeholders, rede social, ecomapa

1 - Introdução

A gestão em rede nos governos locais é hoje uma realidade resultante não só da imposição deste modelo por programas nacionais e da União Europeia, mas principalmente pela dimensão e complexidade dos problemas com que os governos locais são confrontados.

Gerir em rede significa, em primeiro lugar, ter presente que existe uma comunidade de participantes com recursos e motivações variadas que partilham interesses comuns. Estes podem estar representados por indivíduos, organizações ou agências de serviços com os quais os utilizadores interagem. No entanto, pese embora possa existir a convergência de alguns objetivos nem sempre a participação, a intensidade e a dimensão do envolvimento dos parceiros está em conformidade com aquilo que seria desejável (Agranoff, 2007). Compreender o envolvimento dos stakeholders numa parceria assume particular importância pois este conhecimento permite tomar decisões que promovam maior participação e dinâmica na parceria.

O Ecomapa é um instrumento de avaliação e análise dos stakeholders de uma determinada parceria que considera o ambiente em que os seus utilizadores desenvolvem as atividades. Trata-se de uma análise na qual se representam as conexões e inter-relações entre uma variedade de sistemas e sub-sistemas envolvidos com membros individuais ou organizações. Isto significa que se procura representar como os indivíduos ou organizações atuam e como reagem na presença de outros grupos e organizações da sociedade. Ele expõe os diferentes níveis em que os indivíduos ou organizações interagem diariamente, considerando as influências que vêm do exterior e que, em contrapartida, têm impacto sobre eles.

As organizações são estruturas sistémicas e, enquanto tal são influenciadas pelo ambiente mas também influenciam a envolvente em que se inserem. Há uma influência mútua, um processo interativo, o qual se traduz numa aprendizagem que tem reflexos no funcionamento das organizações. Perceber esta dinâmica e, em particular, o envolvimento dos vários atores numa parceria assume particular importância na gestão de redes. Assim, este trabalho, partindo de um estudo de caso, faz uma análise da participação dos stakeholders na rede social do município de Guimarães, Portugal, com o recurso do Ecomapa.

Procura-se analisar a participação dos stakeholders na rede através do envolvimento que é medido com o recurso à frequência e intensidade da participação.

2 - Redes de Colaboração e Parcerias

A sociedade em rede descrita por Castells (2004), consolida a ideia de que o mundo contemporâneo se estrutura através de complexas teias de relacionamentos socialmente imbricadas e economicamente motivadas, nas quais há pouco espaço para ações individuais de agentes isolados, principalmente no campo económico. “A imagem de atores atomísticos competindo por lucros, uns contra os outros, num mercado impessoal é cada vez mais inadequada num mundo onde as firmas estão imbricadas em redes de relações sociais, profissionais e transacionais com outros atores organizacionais” (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000, p. 203). Na administração, desde os estudos científicos iniciais, os processos cooperativos são entendidos como a essência da organização (Barnard, 1956). Segundo estes estudos, para uma organização obter êxito, a gestão dos negócios deve priorizar o “(...) desenvolvimento e a sustentação da cooperação” (Mayo, 1997, p. 367).

As redes de colaboração caracterizam-se, assim, por ações coordenadas entre organizações com objetivos comuns, estabelecendo mecanismos coletivos para alcançá-los da forma mais eficiente possível. O propósito central das redes é reunir, numa única estrutura, as características essenciais ao novo ambiente competitivo, sustentada por uma governação descentralizada, evitando que as organizações envolvidas percam a flexibilidade e agilidade.

O estudo recente das redes de colaboração decorre não só por atender às necessidades competitivas presentes, mas também devido à falência capitalista e à falência organizacional (Perrow, 1992), cujos pressupostos não conseguem apresentar caminhos viáveis para os dilemas atuais. Desta forma, pode-se afirmar que as redes se constituem “numa forma de coordenação socioeconómica que emerge em resposta a determinadas contingências históricas concretas, e como forma de solucionar determinados problemas práticos de coordenação” (Araújo, 2000, p. 508).

A simples conceituação de Rede como um conjunto de nós inter-conectados (Castells, 2004) abre espaço para uma variada gama de definições conforme o enfoque de análise adotado. “Redes significam coisas diferentes para pessoas diferentes. Uma simples definição

de rede é um conjunto de ligações que, direta ou indiretamente, conectam cada membro de um grupo a cada outro membro do grupo” (Casson & Cox, 1997, p. 175). Sob este ponto de vista, as redes podem ser também descritas como um conjunto complexo de inter-relações que dinamizam as competências das unidades envolvidas com o foco em objetivos comuns ou complementares, reforçando todo o agregado na medida em que são fortalecidas por ele (Mance, 1999). Para economistas, uma rede é simplesmente uma teia de relações bilaterais interdependentes (Dunning, 1998). Todavia, a presença destes relacionamentos não é suficiente para um claro e peculiar conceito de rede, pois, se tomarmos apenas a existência de conexões entre agentes, todas as organizações seriam redes (Baker, 1992). Por isso, torna-se necessário a agregação de outros elementos definidores, como a noção de objetivos comuns, possíveis de serem alcançados através de práticas cooperativas. Assim, as redes são atividades colaborativas realizadas com objetivo de concretizar intenções que de outro modo seria difícil ou impossível (Rosenfeld, 1997). A compreensão de Redes como uma forma organizacional singular possibilita aprofundar o conhecimento sobre os fatores que caracterizam a sua estrutura de governação e, fundamentalmente, avançar para uma forma de organização mais apropriada aos desafios contemporâneos.

No que diz respeito às parcerias, elas são a reunião de um grupo de organizações para atingir um fim de interesse comum, que será alcançado através do trabalho colaborativo, com os riscos e benefícios artilhados por todos os parceiros. Mesmo havendo razões diversas para se formar uma parceria com vista ao tratamento de questões mais complexas do desenvolvimento, nem sempre fica claro para todos se essa é a melhor forma de agir. Por outro lado, também não é fácil promover a colaboração entre áreas cujos contextos cultural, político e económico são pouco receptivos a esta forma de organização das atividades. O trabalho em parceria requer um comportamento ajustado às necessidades de colaboração e um grande comprometimento, bem como requer boas estruturas, habilidades e atitudes específicas. A parceria é uma das formas mais simples de cooperação. Diferencia-se pelo elevado grau de informalidade. As organizações que se envolvem em parcerias dispõem-se a trabalhar juntas por um determinado período de tempo na busca de objetivos específicos.

2.1 - Funcionamento das Redes de Colaboração e Parcerias

Há duas ideias que estão na base da vontade de colaborar por parte das organizações. A primeira resulta do conceito de sinergia em que o todo é maior que a soma das partes. Por outras palavras, o resultado da coordenação das contribuições de cada organização será maior do que a simples soma individual das contribuições destes elementos (Barnard, 1971). A segunda é o resultado das relações para os participantes que se traduzem em relações do tipo ganha-ganha (Brandenburger & Nalebuff, 1995). Os objetivos mais comuns das parcerias centram-se no acesso ao conhecimento e aprendizagem, na redução de custos, na ampliação da escala, na gestão de incertezas e na diminuição de riscos (Ebers, 1997; Wildeman, 1998). Uma característica importante dos objetivos conquistados através da cooperação é que eles, assim como os bens públicos, dificilmente podem ser apropriados por um dos parceiros de forma exclusiva. “O simples fato de uma meta ou propósito ser comum a um grupo significa que ninguém no grupo ficará excluído do proveito ou satisfação proporcionada por sua consecução” (Olson, 1999, p. 27). Em geral, as vantagens provenientes dos processos cooperativos não são internalizadas por uma das organizações apenas, mas sim pelo conjunto de organizações da parceria. Há três princípios fundamentais que estão presentes em parcerias, nomeadamente a Equidade, a Transparência e o Benefício Mútuo. Equidade significa atribuir a mesma importância a todos membros do grupo, reconhecer com a mesma intensidade cada uma das contribuições recebidas, e não apenas as mensuráveis em termos financeiros ou de exposição pública. Abertura e honestidade em relacionamentos de trabalho são pré-condições para criar confiança, e são vistas como ingredientes importantes para uma parceria de sucesso. Somente com transparência, uma parceria será verdadeiramente justificável para os seus parceiros, doadores e outros envolvidos. Se é esperado que todos os parceiros contribuam para a parceria, eles devem ter também o direito de beneficiar dos resultados. Uma parceria saudável irá caminhar sobretudo na direção de proporcionar benefícios a cada parceiro, ao mesmo tempo em que caminha na direção do benefício comum. Somente assim se garantirá a continuidade do comprometimento dos parceiros, tornando a parceria sustentável.

3 - A Rede Social de Guimarães

A Rede Social foi criada pela Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 197/97, de 18 de Novembro. Esta Resolução surge num contexto em que se firmavam tendências de descentralização e territorialização no combate à pobreza e exclusão social, para uma maior responsabilização das Autarquias Locais neste âmbito e para o desenvolvimento de políticas sociais ativas, baseadas na responsabilização e mobilização do conjunto da sociedade para o esforço da erradicação da pobreza e da exclusão social. A RCM designa por Rede Social “o conjunto das diferentes formas de entreatajuda, bem como das entidades particulares sem fins lucrativos e dos organismos públicos que trabalham no domínio da ação social e articulam entre si e com o governo a respectiva atuação, com vista à erradicação ou atenuação da pobreza e exclusão social e à promoção do desenvolvimento social”. A Rede Social procura constituir um novo tipo de parcerias entre entidades públicas e privadas, atuando no mesmo território, baseada na igualdade entre os parceiros, no respeito pelo conhecimento, pela identidade, potencialidades e valores intrínsecos de cada um, na partilha, na participação e na colaboração, visando a consensualização de objetivos, à concertação das ações desenvolvidas pelos diferentes agentes locais e à otimização dos recursos endógenos e exógenos ao território.

Em síntese, a RCM contém algumas orientações práticas que apontam para a articulação de esforços entre as entidades com intervenção social a nível local, o estudo dos problemas locais e as respectivas soluções, a rentabilização e dinamização das respostas e os equipamentos existentes no sentido do desenvolvimento social local.

A Rede Social é um programa de âmbito nacional que centra a sua esfera de atuação na procura e fomento de condições para a resolução dos problemas sociais diagnosticados a nível local. Ela tem um carácter estruturante e inovador que procura identificar problemas que emergem da necessidade de organizar e articular interesses, disponibilidades, projetos e ações protagonizadas por vários atores locais com intervenção nos domínios sociais, nos territórios em que se encontram inseridos.

No que concerne à Rede Social de Guimarães esta foi integrada em 2001, sendo um dos primeiros municípios a nível nacional a abraçar o projeto da rede Social. Em 2002 foi criado o Conselho Local de Ação Social (CLAS) sendo constituído por 41 entidades dos setores público e privado. No ano em que este estudo foi realizado integravam o CLAS 105 entidades. Em 2003 foram criadas as estruturas que agregam as freguesias, as Comissões Sociais Inter-freguesias (CSIF). Existem 12 Comissões Sociais Inter-Freguesias que integram

as 69 freguesias do município. As CSIF funcionam como uma plataforma de articulação entre os parceiros locais.

O modelo de implementação da Rede Social de Guimarães seguiu a estrutura comum a muitas outras Redes Sociais. Seis anos após o seu início observa-se que as instituições que compõem o Conselho Local de Ação Social (CLAS) aderiram de forma positiva à ideia de constituição de uma parceria para funcionar em rede.

Todavia, observaram-se no início do processo algumas reservas e desconfianças, não dirigidas à metodologia de ação proposta pela Rede Social, mas aos resultados a serem alcançados pela parceria. Tal postura indicava alguma expectativa em relação ao que poderia ser retirado de imediato com a presença neste novo processo, designadamente no tipo de visibilidade pública local que a própria Rede Social poderia vir a obter e a proporcionar aos seus participantes. Estas situações persistem. Observa-se que há reserva e envolvimento de forma diferenciada consoante os atores locais que compõem a parceria.

3.1. Estrutura da Rede Social Local

Na estrutura da Rede Social existem Grupos de Trabalho (GT) orientados para a discussão de questões inerentes à Rede Social Local e as Comissões Sociais Inter-freguesias (CSIF). A génese de ambas coincidiu com a criação do CLAS. A constituição dos GT e das CSIF seguiu uma orientação de cariz experimental continuando os dois modelos associativos a subsistir com a sua dinâmica própria, embora se tenha procurado soluções alternativas tendo em vista, por exemplo, a sua integração noutras cadeias de discussão e de trabalho no âmbito da Rede Social na procura de um maior nível de eficácia daquelas estruturas.

Em termos de funções e responsabilidades observa-se o reconhecimento de um balanço positivo no que respeita ao grau de envolvimento e participação das várias entidades parceiras, quer ao nível do CLAS (embora com funções essencialmente deliberativas), quer ao nível do Núcleo Executivo, dos GT e as CSIF. No conjunto, todas estas estruturas revelam uma participação ativa, partilhada e crescente ao longo do processo de implementação e consolidação da Rede Social Local.

3.2. Perspectiva geral da Rede Social de Guimarães

As dificuldades sentidas na implementação da Rede Social passaram pela constatação (não exclusiva a este município) da necessidade de inverter uma lógica de trabalho do tipo individualizado e concorrencial, interiorizada pela generalidade das entidades parceiras, transformando-a numa lógica diferente, alicerçada numa intervenção territorial e concertada em sede de parceria.

Procurou-se implementar um modelo diferente de atuar para o qual as organizações não estavam preparadas, fato que constituiu um desafio progressivamente apropriado pelas organizações participantes. A necessidade de elaborar diagnósticos, planos de intervenção e ações concretas impunha-se em lugar de uma visão casuística e de natureza imediatista, tradicionalmente enraizada, por exemplo, pelo poder local ao nível das freguesias.

Esta mudança de atitude foi sendo conquistada aos poucos procurando envolver os parceiros num planeamento partilhado, na procura de soluções conjuntas, na base de um entendimento institucional e de uma reflexão comum sobre problemas evidenciados no diagnóstico. O reconhecimento desta dificuldade é acompanhado pela consciencialização da ideia que a Rede Social tem permitido operar uma mudança de postura e de metodologia organizacionais, contrariando os modelos de intervenção institucionalmente individualizados e preconizadores de soluções de curto prazo, substituindo-os por um modelo alternativo assente na confiança e transparência entre atores locais, por exemplo na elaboração e execução de projetos conjuntos a nível do município.

A avaliar pelo número de candidaturas de projetos a financiamento e a respectiva taxa de aprovação, resulta uma convicção de relativo sucesso quanto à eficácia e eficiência na utilização dos recursos disponíveis. Isto ocorreu pelo fato dos projetos emergirem de forma apropriada na parceria, através do CLAS, procurando que os mesmos se ajustassem à realidade local diagnosticada, evitando a duplicação de respostas.

O envolvimento dos parceiros e o seu empenhamento nos projetos sociais foi progressivo. No início da constituição e implementação da rede houve reservas e indiferença de muitos parceiros. Os comportamentos foram-se alterando progressivamente em parte como resultado das orientações políticas centrais e locais que criaram as condições para maior envolvimento dos atores da rede. Neste contexto, os responsáveis políticos locais e os técnicos das instituições que integram o CLAS revelaram uma abertura institucional que permitiu maior envolvimento traduzido na partilha de conhecimento, acesso à informação e

de procura de resultados reais. Esta atitude de partilha facilitou a capacidade de crescimento e de consolidação da rede, preenchendo os espaços e temas anteriormente vistos com alguma reserva, e traduziu-se num comportamento mais concentrado e de reflexão partilhada. Verificou-se uma convergência de disponibilidade e de vontade dos parceiros em colaborar. Paralelamente a esta vontade assistiu-se por parte do município a ações que contribuíram para a consolidação da rede nomeadamente através de vários planos como o Plano Diretor Municipal, a Carta Educativa.

4. Metodologia

Como já foi referido anteriormente, o Ecomapa é uma representação visual da avaliação e análise de Redes, pois considera o ambiente em que os seus utilizadores vivem e pretende exibir conexões e interrelações entre uma variedade de sistemas e subsistemas envolvidos com membros individuais ou organizações. Isto significa que um Ecomapa pretende demonstrar como os indivíduos ou organizações atuam e como reagem na presença de outros grupos e organizações da sociedade.

Objetivo do Estudo

Com este estudo pretendemos fazer uma descrição detalhada de um fenómeno em particular (Blaikie, 2000), ou seja, pretendemos descrever a relação existente entre os vários atores numa rede social. Este fato parece-nos relevante uma vez que das conclusões do estudo poderemos ter uma noção dos mecanismos que subjazem às relações entre os participantes e que poderão ter uma ligação com os sucessos e insucessos da iniciativa conjunta.

Desenho de pesquisa e seleção do estudo

O nosso estudo baseia-se num desenho de tipo estudo de caso (Camões, 2012), tendo 64 organizações como unidade de análise. Escolhemos para o efeito a investigação da Rede Social de Guimarães por duas razões: em primeiro lugar porque não foram identificados estudos sobre esta temática em Portugal; e em segundo lugar porque em virtude da

maturidade que esta rede apresenta pode-se mais facilmente depreender o nível de comprometimento entre os vários agentes envolvidos.

Dados utilizados e variáveis consideradas

Os dados cobrem o período de 2009 para as 64 organizações incluídas na nossa análise (num total de 105 organizações). Elegemos estas organizações em resultado da obtenção de dados sob o nível de participação de cada uma delas na rede social em análise. Para o efeito, socorremo-nos de dados de tipo secundário (recolhidos por outros sujeitos), nomeadamente no que concerne às atas de reuniões e boletins municipais no âmbito deste projeto em análise.

Uma vez detentores destes dados consideramos três variáveis para a construção do Ecomapa: o tipo de organização participante, a intensidade da relação das organizações a operar na rede social e o impacto que daí advém.

A primeira variável concerne ao tipo de organização participante – a sua tipologia, nomeadamente se forem: Instituições Particulares de Segurança Social (IPSS) (com n=29 e representada por círculos); Organizações Públicas (com n=21 e representadas por quadrados); Organizações privadas (com n=2 e representadas por losangos); CSIF's (n=7 sendo apresentadas sob a fora geométrica de triângulos), Empresas Públicas do Estado (EPE) (com n=3 e apresentadas sob a forma de hexágonos); e por fim as Cooperativas (n=2 e representadas por pentágonos).

Por seu turno, a variável intensidade, justifica-se com a necessidade de verificar a força da conexão entre as organizações identificadas e a própria rede em que estão inseridas. Esta variável mede-se pela liderança assumida por cada um dos membros das organizações intervenientes nos projetos em que participam. Neste pressuposto quanto maior for essa liderança, maior a intensidade da conexão e que será devidamente assinalada no mapa proposto mediante a espessura da seta.

Reportando à terceira variável considerada, temos como objetivo verificar a importância da organização na rede sendo que a sua medição ocorrerá mediante o número de colaboradores que cada uma das organizações dispõe nos projetos promovidos. Optámos na representação gráfica por assinalar a: Branco, quando não existe nenhum colaborador da organização envolvido no projeto); a Amarelo, quando apenas um colaborador está envolvido no projeto e que representa um grau reduzido de envolvimento; a Amarelo Escuro, quando existem pelo menos dois colaboradores envolvidos no projeto, sendo que se trata de

um envolvimento esporádico; a Laranja, quando pelo menos existem três colaboradores de cada organização envolvidos e atesta um grau moderado de envolvimento; e a Vermelho, quando existem 4 ou mais colaboradores envolvidos o que significa um grau mais elevado de envolvimento por parte da organização.

5 – Construção e avaliação do ECOMAPA da Rede Social de Guimarães

Como se pode observar no Ecomapa da página seguinte, de entre as 64 entidades representadas existem 5 que se destacam não só pelo seu impacto, ou seja, pela sua importância no sucesso da Rede, mas também pela sua intensidade na força da conexão com a mesma. Estamos a falar da Câmara Municipal de Guimarães que é um organismo público, a associação Sol do Ave que é um organismo privado do terceiro sector, a Associação para o Desenvolvimento das Comunidades Locais que é uma IPSS, o Centro Distrital da Segurança Social e o Centro de Saúde Professor Arnaldo Sampaio que são organismos públicos. Este é o núcleo central da rede, aqueles que tem maior envolvimento são maioritariamente organizações públicas.

Destas organizações que fazem parte do núcleo central, três são organismos públicos, nomeadamente a Câmara Municipal de Guimarães, o Centro Distrital da Segurança Social e o Centro de Saúde Professor Arnaldo Sampaio. A posição que estas 3 entidades assumem na rede pode ser explicada pelo fato de terem um papel crucial na procura do objetivo principal da Rede porque este também faz parte dos seus objetivos organizacionais. No que concerne à associação Sol do Ave, que é um organismo privado, a sua posição estratégica explica-se pela participação em projetos de parceria com a Rede Social de Guimarães o que lhe permite retirar benefícios, nomeadamente a visibilidade que tais projetos proporcionam.

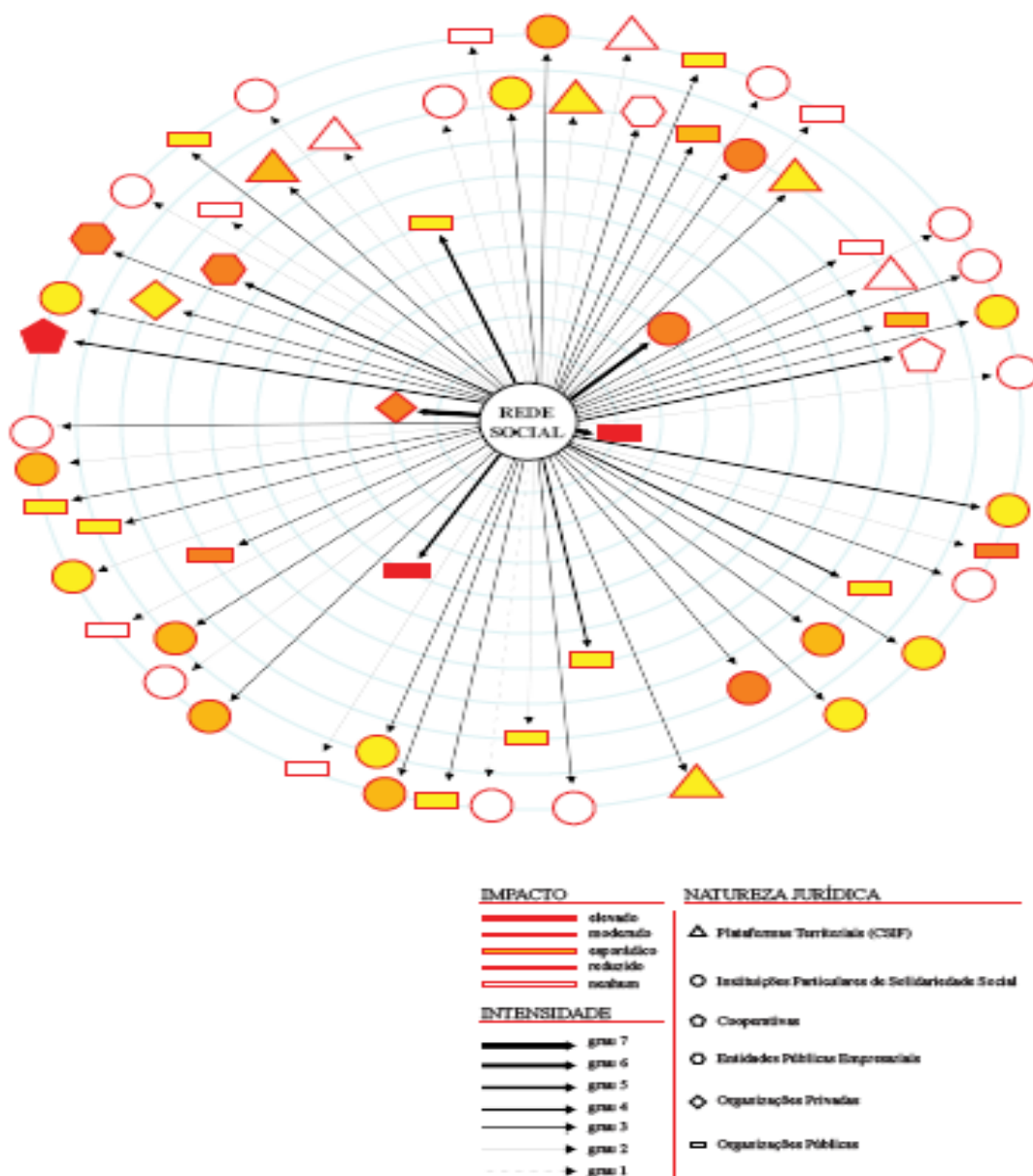
Podemos ainda referir a Associação para o Desenvolvimento das Comunidades Locais que é uma IPSS, que tal como a associação Sol do Ave, tem uma posição estratégica, e que devido a esse fato contribui para o desenvolvimento da Rede.

Quando se observam as organizações que estão mais afastadas da rede verifica-se que, há parceiros que mesmo estando mais afastados da Rede Social têm um grande envolvimento e impacto na Rede. Este é o caso de cooperativas, IPSS e organizações públicas, que totalizam oito organizações (Oficina – Centro de Artes e Mesteres de Guimarães que é uma Cooperativa, o Centro Social Padre Manuel Joaquim de Sousa e a

Casa do Povo de S. Salvador de Briteiros que são IPSS's, o Agrupamento de Escolas de Moreira de Cónegos, a Polícia de Segurança Pública e a Equipe de Apoio às Escolas do Médio Ave que são organismos públicos e a CASFIG e o Avepark – Parque de Ciência e Tecnologia que são EPE's).

Se atendermos à força da conexão das entidades que integram a Rede Social há cinco entidades (Lar Santa Estefânia (IPSS), o Agrupamento de Escolas das Taipas e o Centro de Saúde das Taipas (Organismos Públicos), a Fraterna (Cooperativa) e a CASFIG (EPE)) que mesmo estando um pouco mais afastadas, têm uma ligação forte com a Rede Social, contribuindo para o bom funcionamento desta.

Figura 1 – ECOMAPA da Rede Social de Guimarães



As restantes entidades que se encontram mais afastadas da Rede Social de Guimarães apresentam baixos níveis de envolvimento quer no respeito à intensidade do envolvimento quer no impacto que têm na rede. Isto não significa que estas organizações não são importantes para a realização dos objetivos da rede. O afastamento reflete que estas organizações ainda não têm a percepção da importância e dos benefícios que podem retirar por participarem mais ativamente na Rede Social de Guimarães. Envolver mais os parceiros que estão afastados é uma tarefa que a Rede Social necessita realizar, ou seja esta deve não só divulgar os projetos de natureza social, mas também incentivar as entidades mais afastadas a participarem.

6 – Considerações finais

A utilização de redes de colaboração para a implementação de políticas públicas para o desenvolvimento local é uma forma inovadora que procura alargar a participação de diferentes atores. As redes tornam possível trazer para o processo de decisão e implementação de políticas parceiros cujo conhecimento, experiência e recursos podem contribuir para o sucesso das mesmas. Esta participação e envolvimento são considerados importante no êxito das iniciativas e para maior integração da comunidade.

O envolvimento e participação dos parceiros numa rede são diversificados. Este estudo mostra que são geralmente as organizações públicas e do terceiro setor aquelas que têm maior envolvimento e participação na rede. O Ecomapa apresenta a perspectiva de quem está envolvido dando a conhecer a situação atual da Rede em termos de envolvimento dos parceiros. Ao mapear a posição estratégica das organizações que integram na rede ele mostra que, no caso da Rede Social de Guimarães, o número de organizações que têm impacto na rede e com envolvimento intenso é reduzido.

Bibliografia:

- AGRANOFF, R., , *Managing within networks*, Washington: Georgetown University Press, 2007.
- ARAÚJO, L., *As Relações Inter-organizacionais*, In: Rodrigues, S. B. e Cunha, M. P. (Org.), *Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira*, São Paulo, Iglu, 2000.
- BAKER, W. E., *The Network Organization in Theory and Practice*, In: NOHRIA, N. e ECCLES, R. G. (Org.), *Networks and Organizations: Structure, form, and action*, Cambridge, Harvard Business School Press, 1992.
- BARNARD, C. I., *Organization and Management: selected papers*, Cambridge, Harvard University Press, 1956.
- BARNARD, C. I., *As Funções do Executivo*, São Paulo, Atlas, 1971.

- BLAIKIE, N., *Approaches to social enquiry: advancing knowledge*, Cambridge: Polity Press, 2000.
- BRANDENBURGER, A. M. e NALEBUFF, B. J., *The Right Game: Use game theory to shape strategy*, *Harvard Business Review*, July-August 1995.
- CAMÕES, P. J., *O Design da Investigação*, In: SILVESTRE, H. C. e ARAÚJO, J. F., *Metodologia para a Investigação Social*, Lisboa: Escolar Editora, 2012.
- CASSON, M. e COX, H., *An Economic Model of Inter-Firm Networks*, In: EBERS, Mark, *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford, Oxford University Press, 1997.
- CASTELLS, M. (Org.), *The Network Society*, Cheltenham: Edward Elgar, 2004.
- DUNNING, J. H., *Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism*, In: COLOMBO, M. G. (Org.), *The Changing Boundaries of the Firm. Explaining evolving interfirm relations*, London, Routledge, 1998.
- EBERS, M., *Explaining Inter-Organizational Network Formation*, In: EBERS, M. (Org.), *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford, Oxford University Press, 1997.
- GULATI, R., NOHRIA, N. e ZAHEER, A., "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2000.
- LINTON, I., *A Teia da Aranha: ampliando e adaptando a rede de marketing para a conquista de mercado*, São Paulo, Saraiva, 1997.
- MANCE, E., *A Revolução das Redes*, São Paulo, Vozes, 1999.
- MAYO, E., *Hawthorne and the Western Electric Company*, In: PUGH, D. S. (Org.), *Organization Theory. Selected Readings*, London, Penguin Books, 1997.
- OLSON, M., *A lógica da ação coletiva*, São Paulo, EDUSP, 1999.
- ROSENFELD, S. A., *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, *European Planning Studies*, Vol. 5, n° 1, 1997.
- WILDEMAN, L., *Alliances and Networks: the next generation*, *International Journal of Technology Management*, Vol. 14, n° ½, 1998.