

## **ESPECIFICIDADES DA GESTÃO EM ARRANJOS INSTITUCIONAIS COLEGIADOS: UMA ANÁLISE EM DUAS INTERORGANIZAÇÕES**

**JÉSSICA NATÁLIA DA SILVA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)  
jessicanatalia.ufv@gmail.com

**BRUNO TAVARES**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)  
brunoetavares@gmail.com

**GUSTAVO HENRIQUE CARVALHO DE CASTRO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)  
gustavo.hc.castro@gmail.com

# ESPECIFICIDADES DA GESTÃO EM ARRANJOS INSTITUCIONAIS COLEGIADOS: UMA ANÁLISE EM DUAS INTERORGANIZAÇÕES

## 1. INTRODUÇÃO

O século XXI é marcado pela emergência de novas formas organizacionais no âmbito governamental, privado e também no público não estatal. Dentre os fatores que motivaram a mudança estrutural nas organizações podem ser citados a crescente complexidade social (FARIA, 2007), o crescimento em número e importância das organizações sociais (FRANÇA FILHO, 2001), combinando com a maior demanda social por transparência e participação.

No âmbito público, o movimento de descentralização promovido no Brasil desde a Constituição Federal de 1988 e reforçado pela reforma administrativa iniciada no final do século XX fez emergir estruturas como os conselhos gestores de políticas públicas e os consórcios intermunicipais. De maneira geral, pode-se afirmar que as novas formas priorizam as relações entre agentes, dando evidência a novos elementos no processo de decisão, como a autonomia dos participantes, a participação e o diálogo. A ação pública se realiza, assim, por meio de diferentes atores, incluindo desde pequenas organizações sociais de âmbito local até macroestruturas como a Organização Mundial do Comércio (DENHARDT, 2012).

Esta organização policêntrica caracteriza a predominância das redes de políticas (*policy networks*) sobre a ação governamental isolada, exigindo a existência de Arranjos Institucionais Colegiados, os quais podem ser caracterizados como acordos formalizados por meio do diálogo entre os atores autônomos envolvidos num determinado processo de realização de objetivos comuns (TENÓRIO, 2011).

Cabe ressaltar, no entanto, que o debate sobre o processo gerencial, isto é, a coordenação do trabalho humano na geração de resultados, dentro desta nova dinâmica ainda representa um desafio (FLEURY; OUVÉRY, 2007; LAVALLE, 2011). Como ressalta Mintzberg (2010), mesmo quase um século depois da proposição de Fayol, a Administração é entendida como um processo que inclui as funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle (posteriormente reformulado em planejamento, organização, direção e controle – PODC). Tal entendimento se faz presente mesmo em textos que assumem a posição da democracia deliberativa, pela qual a participação dos envolvidos em todo o processo decisório ao longo do ciclo de políticas (TENÓRIO, 2011).

A manutenção do paradigma do PODC contrasta com a singularidade do contexto de pós-participação (LAVALLE, 2011) e das estruturas organizacionais contemporâneas. Os estudos sobre as novas formas organizacionais têm priorizado a avaliação das redes e os processos de formação. Isto parece indicar uma lacuna teórica relativa a uma questão empírica relevante: habilidades, técnicas e princípios propostos pela teoria administrativa (voltados para a organização individual) permitem compreender adequadamente a dinâmica da gestão em arranjos policêntricos?

Diante disso, o estudo centra-se na ideia de que a administração realizada nas interorganizações possui características que a distinguem em substância daquela realizada nas unidades organizacionais. Assim, esta pesquisa teve como objetivo principal compreender a dinâmica da gestão em dois diferentes Arranjos Institucionais Colegiados, a partir da análise de seus elementos contextuais, sua finalidade e os instrumentos e práticas gerenciais adotadas.

Este estudo está dividido em outras cinco seções. A primeira apresenta a fundamentação teórica do estudo, a seguir são apresentadas as considerações metodológicas. Posteriormente faz-se a apresentação da análise e discussão dos resultados e, por fim, apresenta-se as considerações finais.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Análise do Conceito Convencional de Administração**

A administração começou a ser reconhecida como função social relevante no final do século XIX, com o surgimento de grandes corporações e a expansão dos mercados (LODI, 1971). As primeiras abordagens surgidas com Taylor e Fayol, em 1903 e 1916, respectivamente, davam conta das tarefas do administrador e da estrutura organizacional. Embora existam diferenças entre as proposições de ambos, a noção central é a de que as organizações devem funcionar como sistemas mecânicos: previsíveis e voltados para a maior eficiência (relação resultado/recurso) possível.

Mesmo desdobramentos posteriores, como a escola de relações humanas e a teoria da contingência, não propõem uma alteração significativa, particularmente na divisão de tarefas. A própria compreensão da dinâmica organizacional permanece dentro do modo racional de produção, compartilhando o positivismo do conceito econômico de firma, na medida em que incorpora a racionalidade instrumental e econômica como fundamento (MARSDEN; TOWNLEY, 2001).

Mais recentemente, porém, emerge um mundo de mudanças confusas e incontroladas (CASTELLS, 1999). Dentre vetores desta transformação podem ser citados a difusão das tecnologias da informação, a expansão da participação da mulher no mercado de trabalho, a redefinição do papel do Estado e a abertura dos mercados. A incerteza resultante conduziu as organizações para um ajustamento de condutas que visavam obter flexibilidade. Autonomia, autocontrole, envolvimento e reconhecimento passam a se fazer presentes no chão de fábrica. Adicionalmente, percebeu-se que muitos fatores externos às firmas também eram responsáveis pela competitividade, levando teóricos e administradores a buscar compreender e implementar mudanças organizacionais mais adequadas ao ambiente de incerteza que se formava (ACHROL, 1997).

Este movimento forneceu a base para mudanças nas práticas gerenciais. Internamente, o funcionário passou a ser considerado em seu potencial criativo e intelectual. O trabalhador com múltiplas habilidades e diversas competências substituiu o homem-ferramenta de Taylor (WATANABE, 1996). No âmbito externo, também impulsionadas pela crescente complexidade dos produtos, as empresas passaram a buscar parcerias e relações de longo prazo. No conjunto, o administrador passou a ter que desempenhar atividades de negociação, coordenação e difusão de informação, em relações cada vez mais horizontais (WOMACK; JONES; ROOS, 1992).

O debate, porém, sobre o processo gerencial, isto é, a coordenação do trabalho humano na geração de resultados, dentro desta nova dinâmica ainda representa um desafio (FLEURY; OUVÉRY, 2007; LAVALLE, 2011). Como ressalta Mintzberg (2010), mesmo quase um século depois da proposição de Fayol, a Administração é entendida como um processo que inclui as funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle (posteriormente reformulado em planejamento, organização, direção e controle – PODC). Tal entendimento se faz presente mesmo em textos que assumem a posição da democracia deliberativa, pela qual a participação dos envolvidos em todo o processo decisório ao longo do ciclo de políticas (TENÓRIO, 2011).

### **2.2. Quadro Conceitual**

Como já exposto, a ideia central deste estudo é que a administração realizada nas interorganizações possui características que a distinguem em substância daquela realizada nas unidades organizacionais. Demonstra-se esta proposição pela comparação a partir das características relacionadas às condições (fatores contextuais), a função principal do gestor e os papéis e práticas relacionados a ele (Figura 01).

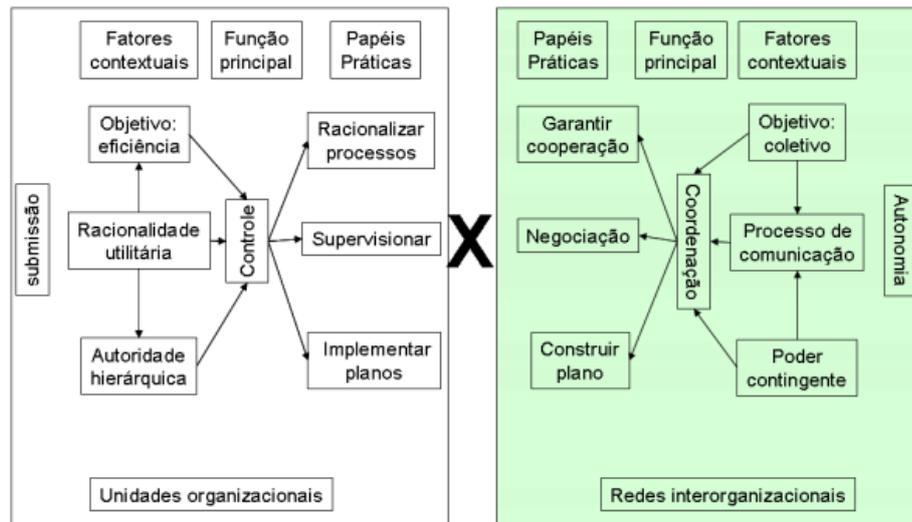


Figura 1: Quadro conceitual.  
 Fonte: Adaptado de Cançado, Tavares e Dallabrida (2013)

Na Figura 1, as unidades organizacionais e as redes são comparadas em termos de quatro aspectos: a base que fundamenta as relações em cada tipo de estrutura, os fatores contextuais, a função principal do gestor e as práticas que decorrem deste papel. As bases representam a natureza predominante das relações entre os membros das organizações e das redes: enquanto a primeira fundamenta-se na submissão, a segunda baseia-se na autonomia, o que leva à percepção de que as diferenças entre as formas organizacionais não se limitam aos aspectos de escala, mas de essência.

### 2.2.1. As premissas: submissão versus autonomia

Nas unidades organizacionais, existe a submissão, entendida como a aceitação da autoridade definida pela cadeia de comando e assume-se o compromisso de contribuir para o objetivo estabelecido pelo principal (proprietário ou acionista). A submissão é característica das unidades organizacionais nas quais os indivíduos, os órgãos e os departamentos ou as filiais pertencentes à mesma organização comportam-se segundo as regras e as orientações da firma. Mesmo que reconheçam que exista conflito por poder e recursos, as partes componentes da organização (órgãos e grupos sociais) são submetidas às deliberações de um poder central. No extremo oposto, nas redes, os membros mantêm a autonomia de ação e uma relativa independência em relação à entidade. Em outras palavras, isto quer dizer que participar de uma rede é um ato de adesão voluntária, todavia existem regras, códigos de conduta e processos que precisam ser incorporados pela organização para que ela seja legitimada.

Os estudos cujos resultados mais convergem para as proposições aqui defendidas são os de Fleury, Migueletto e Bloch (2002) e de Balestrin e Vargas (2003). Ambos apresentam casos que se caracterizam pela simetria de poder entre os participantes de comitês e associações e a autonomia de ação. Como decorrência, percebe-se que há um choque com a característica fundamental da hierarquia que é o poder de mando, o “*fiat*” (WILLIAMSON, 1991), e a autonomia como um elemento fundante da rede.

Como decorrência da autonomia dos membros, a rede não visa o retorno para si própria, mas para os membros. No estudo de Fleury; Migueletto e Bloch (2002), por exemplo, a autonomia é percebida como um elemento essencial para a própria constituição da rede, uma vez que cada empresa participante possui a liberdade de manter o seu programa, ao mesmo tempo em que assume compromissos e funções dentro da rede.

### 2.2.2. Os fatores contextuais da gestão e a função gerencial

Do lado do processo, a coordenação das atividades se dá de duas formas: por meio da supervisão direta, em que uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções ou monitorando suas ações, ou por meio da padronização. Este último mecanismo de coordenação, de acordo com Mintzberg (2003), pode ser desdobrado em padronização dos processos de trabalho (o conteúdo é especificado ou programado), padronização dos resultados ou *outputs* (quando dimensões do produto ou de desempenho são especificadas) e padronização das habilidades (quando o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho é especificado).

Destaca-se a autoridade hierárquica como forma adequada de arranjo estrutural, cujas variações (matricial, divisional e outras) não excluem o poder de mandar e a expectativa de ser obedecido, como fator-chave. Nas redes, a gestão tem o seu foco na coordenação das atividades e na construção dos objetivos comuns por meio do diálogo. Isso significa que a conduta de cada um, ainda que em diferentes níveis, influencia nos objetivos. Outro aspecto importante dos objetivos é que as organizações-membro participam da rede como modo de perseguir um objetivo comum, o qual passa a ser um dos principais fatores de coesão interna e fonte de sobrevivência futura da rede. Nesse processo, a autoridade não provém de sua posição formal, mas da possibilidade de contribuir para o objetivo comum coletivamente traçado. Nesse sentido, o poder pode se tornar relativo e contingente, da mesma forma que a atribuição de funções e a composição da estrutura pode mais conformar as habilidades dos membros do que a forma tecnicamente ajustada aos objetivos. Como consequência, havendo, *a priori*, uma relação entre iguais, o processo que permeia tanto a definição de objetivos quanto a formulação dos meios processuais é o diálogo, a comunicação.

Este modelo estrutural se aproxima do mecanismo de coordenação definido por Mintzberg (2003) como ajustamento mútuo, segundo o qual o sucesso do empreendimento depende, principalmente, da habilidade de adaptação mútua dos especialistas ao longo de uma rota não mapeada. Assim, a coordenação é obtida pela comunicação informal e aprendizagem, no próprio processo de fazer as coisas acontecerem.

O papel do gestor se apresenta, assim, na função de mobilizar os recursos dispersos por meio da conscientização dos membros, direcionando os esforços para projetos comuns, respeitando as particularidades de cada ação dos participantes (FLEURY; MIGUELETTO; BLOCH, 2002). Neste sentido, Mariz e Medeiros (2000, p. 10) destacam a capacidade e a importância do papel do gestor da rede em desenvolver o senso de comunidade entre os membros: “ao longo do tempo, aumentou-se o grau de confiança entre os representantes das organizações, no final virando uma unidade só, todos trabalhando com um objetivo comum”.

Outro aspecto relacionado à gestão das redes diz respeito ao poder dentro da rede. Em relação a isto, não foram encontradas evidências empíricas nos artigos pesquisados. Porém, destaca-se a contribuição da discussão teórica de Veltz (1995) que afirma que, no contexto da revolução informacional, torna-se impossível fixar o trabalho numa sequência bem determinada de operações prescritas, como propõe a teoria convencional em administração. Nesse sentido, Vasconcelos (2002) afirma que a autoridade é construída independentemente da posição hierárquica, centrando-se nas competências pessoais e na capacidade de obter resultados. Ainda com relação ao poder, deve-se destacar que a contingência está relacionada com a simetria. Os estudos em redes assimétricas confirmam o poder de uma das partes, a qual passa a assumir a coordenação das atividades da rede (RYNGELBLUM, 1999; BRONZO, 2001).

Em relação à polaridade controle *versus* coordenação, Barbosa e Medeiros (2002) indicam que há uma exigência da adoção de práticas mais flexíveis nos relacionamentos interorganizacionais. Isto reforça a ideia de que as novas práticas não eliminam as

proposições anteriores, mas evidenciam a insuficiência destas, exigindo a proposição de novos conceitos com maior capacidade de compreensão da dinâmica organizacional.

A mudança na natureza do controle assume um enfoque nos resultados, os quais são derivados das relações anteriores para o estabelecimento de objetivos e a troca de conhecimento. Neste sentido, a construção do consenso é um processo apontado como muito relevante (FLEURY; MIGUELETTO; BLOCH, 2002; BALESTRIN; VARGAS, 2003). Como resultado, observa-se uma demanda por instrumentos de gestão que deem conta de identificar a contribuição de cada elo para os resultados finais (PONTE, 2002; WEGNER; DAHMER, 2004; PEREIRA, 2005). Por conseguinte, a racionalidade dialógica, que reconhece os distintos pontos de vista na apreensão da realidade, substitui a instrumental, elemento central da teoria administrativa tradicional, uma vez que a eficiência produtiva não é assumida como objetivo evidente.

### **2.2.3. Papéis e práticas**

Nas unidades organizacionais, as práticas gerenciais voltam-se para a racionalização dos processos e para a implementação de planos, tendo como elemento central a supervisão, isto é, a verificação do cumprimento dos processos estabelecidos e a certificação do alcance dos objetivos formulados. O processo é, em essência, autoritário, mesmo que possa assumir características de benevolência de forma a tornar o trabalho mais agradável e produtivo. Tal forma, porém, não nega ou contraria os pressupostos de controle sobre o trabalho dos subordinados. Quanto à racionalização de processos, entende-se também a identificação de formas de atuação cujos resultados proporcionem maiores ganhos, o que inclui a estratégia. Nesse sentido, os níveis hierárquicos superiores assumem uma importância maior, pois se entende que o sucesso organizacional deriva da capacidade dos executivos de elaborar e implementar estratégias adequadas.

Do lado das relações interorganizacionais, dada a restrição de imposição de metas, o papel do gestor é mais relacionado com a sua capacidade de convencimento e articulação do que aquelas relacionadas à predição e à implementação. Disso decorre que as habilidades relevantes são mais relacionadas aos membros do que à capacidade dos que ocupam cargos em níveis hierárquicos superiores. Ao contrário, na configuração de redes, a responsabilidade destes últimos é garantir a cooperação, pois é esta a possibilidade de as relações interorganizacionais persistirem no tempo. Logo, a atividade de implementação dá lugar para a de construção, na qual os conflitos podem ser superados e a coesão pode ser reforçada. Diante do exposto, a negociação torna-se a prática predominante e ubíqua na gestão, em oposição à supervisão.

Nas redes simétricas, a prática da negociação é manifestada por meio de órgãos de decisão colegiada enquanto que nas redes assimétricas, dá-se maior atenção aos contratos (BRONZO, 2001), que visam prazo mais longo. No caso da rede de pequenas empresas, Balestrin e Vargas (2003) destacam que as decisões são realizadas com intensa troca de conhecimento, ao longo da qual várias alternativas são analisadas num processo de discussões, frustrações, questionamentos e dúvidas.

Uma segunda atividade relevante é garantir a cooperação, isto é, fazer com que as partes envolvidas se dediquem adequadamente aos propósitos da rede. Em outras palavras, há uma necessidade de se garantir que os membros irão formar e comportar-se dentro de uma cadeia de responsabilidades, segundo a qual cada membro poderá esperar do outro um determinado comportamento. Na unidade organizacional, o conceito correspondente é o de divisão de tarefas, cujo objetivo central é a otimização dos processos. Nas redes, este elemento garante um funcionamento coerente na medida em que se estabelece uma expectativa de regularidade.

Por fim, a construção de planos foi verificada como elemento mais presente nas descrições das relações simétricas, não sendo identificados fatores relacionados nos artigos que estudaram relações assimétricas. No caso da rede de tecnologia estudada por Mariz e Medeiros (2000), o objetivo e as tarefas decorrentes eram dados pela própria natureza do projeto de desenvolver a tecnologia de uma fonte alternativa de geração de energia. No caso da rede de políticas (FLEURY; MIGUELETTI; BLOCH, 2002), este procedimento ocorre por meio da elaboração de uma agenda mínima acordada com todos os representantes das instituições-membro, os quais discutem nas organizações de origem. Este procedimento visa reduzir conflitos por meio da discussão de um plano comum. Pequenas empresas organizadas em arranjos produtivos locais também utilizam instrumentos formais de planejamento de modo semelhante (TAVARES; MESQUITA; CASTRO, 2011).

### 3. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Para a realização do presente estudo, utilizou-se a abordagem qualitativa do problema de modo a possibilitar uma apreensão da realidade, caracterizando-a por meio dos atributos de seus elementos e as interações entre si. Quanto aos objetivos (GIL, 2002), o estudo pode ser definido como descritivo uma vez que visa apresentar as características de determinado fenômeno, no caso a gestão das redes.

Tendo como objeto de estudo a teoria administrativa e a unidade de análise arranjos institucionais colegiados, a pesquisa foi realizada a partir da verificação dos conceitos de gestão aplicados em arranjos institucionais colegiados. Como unidade de análise escolhe-se dois Arranjos Institucionais Colegiados situados na cidade de Viçosa – MG, que aqui serão denominados como: Arranjo Alfa e Arranjo Beta.

O Arranjo Alfa foi fundado em 2002 e possui 33 associados. Suas atividades estão relacionadas à realização de eventos, como o Fórum de Desenvolvimento, programas de ação social, como a Informática para a Terceira Idade, e atividades pontuais como campanhas para recolher material eletrônico (lixo eletrônico). Já o Arranjo Beta, uma rede agroecológica, iniciou suas atividades em 1987, possui 83 associados e possui sua atuação marcada pela interação em rede, sendo esta prática fortalecida nos anos recentes quando houve uma ampliação no relacionamento com os movimentos sociais, organizações e instituições.

Para a obtenção dos dados, foram realizadas entrevistas em profundidade com os principais decisores das redes. As entrevistas pessoais tiveram como instrumento o questionário semiestruturado (roteiro).

Segundo Gil (2002), a análise e interpretação dos dados têm como objetivo organizar e sumarizar os dados de tal forma que torne possível o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Para esta etapa, o método empregado foi a análise de conteúdo optando-se pela técnica de análise categorial temática com grade mista, isto é, as categorias a serem analisadas constituem-se tanto daquelas estabelecidas a partir do referencial teórico quanto de outras a serem identificadas no decorrer da análise. Os procedimentos foram baseados na proposta de Lavelle e Dione (1999).

A seguir são apresentadas as categorias e as subcategorias do estudo:

| <b>Categorias</b>              | <b>Subcategorias</b>   |
|--------------------------------|--|
| <b>Autonomia</b>               | Independência/Dependência  |
| <b>Objetivo Coletivo</b>       | Objetivos coletivos/Divergência                                  |
| <b>Processo de Comunicação</b> | Diálogo entre as entidades/ Mecanismos de comunicação            |
| <b>Poder Contingente</b>       | Democracia da rede/ Fatores influenciadores do poder contingente |
| <b>Coordenação</b>             | Mecanismo de ação/ Atribuições da rede                           |
| <b>Papéis e Práticas</b>       | Garantir Cooperação/ Negociação/ Construir Planos                |

Quadro 1: Categorias de análise  
Fonte: Dados da pesquisa

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme apresentado, a “**autonomia**” se refere à capacidade dos atores de realizarem atividades de maneira independente e com finalidade particular, ainda que tais atores estejam vinculados a outras organizações que se comportam em rede. Assim, a motivação em analisar tal categoria está no conhecimento do quanto estas organizações encontram-se dependentes/independentes em relação ao Arranjo Alfa e ao Arranjo Beta.

O seguinte relato (R1), pertencente à gestora do Arranjo Alfa, é um breve indicador de que há **independência** de alguns atores participantes da rede, que na visão da entrevistada, é expressa da seguinte forma:

“Eu acredito que cada um tem a sua especificidade e trabalham muito. Muitas até fazem o mesmo serviço [...] Eles recebem subvenções municipais, [tem] reuniões entre ONG’s, fazem, elaboram projetos, uma ajuda à outra com a experiência”. (R1)

No Arranjo Beta, a observação da independência das entidades em relação à rede também é percebida. Conforme observado no relato (R2), a seguir, umas das gestoras entrevistada chega a apresentar um termo que merece ser destacado – “empoderados”:

“Olha, eu hoje acho que eles estão muito empoderados. Os grupos já são autônomos e já conseguem articular e realizar atividades, já estão bem fortalecidos”. (R2)

Conforme se pôde observar nos relatos apresentados anteriormente, principalmente no caso do Arranjo Alfa (R1), acredita-se que projetos próprios, carta de serviços, prospecção de auxílios como as subvenções municipais, podem mostrar-se saudáveis para as entidades uma vez que mostram sua capacidade de ir em busca de recursos que proporcionem o seu crescimento enquanto participante da rede. No caso do Arranjo Beta, se comparado ao Arranjo Alfa, parece possuir maior amadurecimento quando se fala da autonomia da rede, conforme apresentado no relato (R2).

Foram encontrados ainda relatos do Arranjo Alfa que remetem a certa **dependência** dos associados com relação à mesma. O relato (R3) apresenta esta realidade:

“[...] até porque pelo tamanho da nossa equipe, o ideal seria que a gente ficasse mais ao longe, observasse mais do que interferisse mais, mas no momento ainda não é o que acontece. A gente tem que interferir mais um pouco pra avançar. Porque se não vem muitas ações e elas ficam desestimuladas, sem ter ninguém pra acompanhar elas, e não desistem porque o ARRANJO ALFA pode apoiar”. (R3)

Com relação aos relatos pertencentes à gestora do Arranjo Alfa (R1 e R3) nota-se que os mesmos aparentam ser contraditórios. A dependência em relação à rede, no caso dessas organizações, certamente ocorre pela distância existente entre elas, não no sentido territorial, mas de conhecimento uma da outra, e isso, conseqüentemente exige da gestão da rede um trabalho maior de integração no início das relações interorganizacionais.

No caso do Arranjo Beta, até pelo tempo de atuação da rede, como afirmado pelas entrevistadas (o Arranjo Beta foi criado em 1987), encontra-se uma organização mais consolidada, em termos da autonomia como um todo. Dessa forma, não foram encontrados elementos que remetem à dependência dos membros com relação à rede na entrevista realizada, o que foram encontrados são relatos que coadunam com o que foi apresentado no relato aqui destacado (R2), quando a entrevistada chega a mencionar que os associados já estão “empoderados”.

Na análise referente à autonomia, pode-se dizer que se por um lado a rede auxilia nas demandas dos atores ao fornecer suporte necessário, é evidente por meio dos trechos também que há certa dependência de uma das entidades em relação a serviços muito básicos em cada organização, como é o caso do Arranjo Alfa. O Arranjo Beta, por sua vez, por ser uma rede

mais consolidada em termos de tempo de atuação e pela identidade que parece ter criado junto aos mesmos, já apresenta elementos se remetem mais à independência e também à autonomia, que é também apresentada no estudo de Fleury, Migueletto e Bloch (2002).

O **objetivo coletivo** pode ser definido com base na teoria como a coerência existente entre os interesses dos diversos participantes de uma rede, voltados para uma mesma finalidade. No caso do Arranjo Alfa, o objetivo comum que norteia os esforços das entidades é a promoção do desenvolvimento social e econômico de Viçosa e região. Já o Arranjo Beta, de acordo com as entrevistadas e com o estatuto da entidade, possui como objetivo promover a agroecologia e outras formas de produção em contraposição ao agronegócio.

Pode-se destacar os seguintes trechos que tanto a gestora do Arranjo Alfa (R4), quanto às gestoras do Arranjo Beta (R5) admitem acontecer em suas respectivas redes. Em ambas, a equipe administrativa, ao receber um novo ente solicitando participação na rede, analisa se há compatibilidade de interesses entre a entidade como um todo e o possível sócio. Os seguintes trechos revelam isso:

“Para associar tem que ter um CNPJ, não pode ser pessoa física e nós pedimos uma proposta de cooperação que né, eles especificam quais os objetivos que eles têm em se associar ao ARRANJO ALFA, e não qual o objetivo o ARRANJO ALFA tem com elas. A gente deixou isso como compromisso para analisar qual principal objetivo de cada entidade necessita mesmo”. (R4)

“É primeiro tem que ter indicação de um sócio, né?! E aí vamos estudar qual que é essa relevância, assim se a gente vai crescer mais em número de sócios, se não dificulta depois na tomada de decisão [...]”. (R5)

Apesar de haver interesses que coadunam para o mesmo fim, no caso do Arranjo Alfa foram observados aspectos que indicam interesses distintos (**divergência**) de alguns associados, como é o caso do relato (R6), a seguir:

“A gente tem primeiramente na fundação do ARRANJO ALFA instituições como a INSTITUIÇÃO 1, INSTITUIÇÃO 2, INSTITUIÇÃO 3 e INSTITUIÇÃO 4. Durante muito tempo foi somente esses os sócios fundadores. A partir de 2012 que abriu para as outras instituições de forma geral. Aí você vê que INSTITUIÇÃO 1, INSTITUIÇÃO 2 e a INSTITUIÇÃO 3 eles pedem desenvolvimento econômico, algo mais grandioso por parte do ARRANJO ALFA e as demais ONG’s que hoje são 33 ao todo, elas querem ajuda aí para montar um histórico da instituição, um blog, uma capacitação, que ela ajude na prestação de contas para a prefeitura”. (R6).

Nota-se que no cenário anteriormente citado, pode estar relacionada ao porte ou ao histórico das entidades, uma vez que organizações maiores participantes da rede por mais tempo possuem exigências mais voltadas às questões “macro” da região.

Nas redes analisadas, a busca por objetivos comuns demanda esforços da gestão. É neste sentido que se ressalta aqui a importância da teoria, que aborda a relevância do consenso e da coerência entre as entidades (FLEURY; MIGUELETTTO; BLOCH, 2002; BALESTRIN; VARGAS, 2003).

De acordo com a teoria, tem-se que o processo de comunicação nas redes é diferente do das unidades organizacionais, pois prevalece o diálogo como aspecto central do pacto entre os participantes, ao passo que no outro modelo a racionalidade utilitária tem comando central. Para validar essa categoria segundo o modelo analítico proposto, utilizou-se de duas subcategorias mais pertinentes ao assunto, que são: diálogo entre as entidades e mecanismos de comunicação.

Em relação ao **diálogo entre as entidades**, podemos identificar a dinâmica da comunicação entre os participantes do Arranjo Alfa e do Arranjo Beta por intermédio dos relatos R7 e R8, respectivamente:

“Depois desse evento de tecnologias sociais onde houve a rodada que a gente chama de rodada de negócios sociais onde elas (as entidades) ficaram frente à frente trocando experiência, cartão de visita, aí as vezes elas até nem precisam que o ARRANJO ALFA articule esses encontros. Elas mesmas através do catálogo, nós criamos o catálogo, elas conseguem articular. Só quando uma entidade é desconhecida para outra que nós fazemos essa intermediação por *email*, telefone, é cedemos o espaço do ARRANJO ALFA para os encontros acontecerem”. (R7)

“a gente articula seminários regionais, visitas de intercâmbio, reuniões de planejamento. A gente tem um Conselho de Cooperação que a gente traz representantes das organizações para ajudar a determinar as linhas de ação do ARRANJO BETA, que muitas vezes, os representantes das organizações que vem são sócios”. (R8).

Nesta subcategoria, além da questão do diálogo entre as entidades, que foi apresentada anteriormente, é notável ainda a importância dos gestores das redes analisadas, enquanto articuladores de ações para a promoção da interação entre os associados.

Ainda com relação a esta subcategoria, observou-se que a dinâmica da comunicação entre os atores ainda encontra dificuldades, conforme apresenta-se nos relatos R9 (Arranjo Alfa) e R10 (Arranjo Beta) a seguir:

“É essa parte de informação entre elas eu acho que ainda é um agravante. Como são formados sempre na maioria por voluntários desde os gestores até a equipe, aí divulgação, marketing, essa parte perde um pouco por não ter pessoas suficientes para esse tipo ou ir atrás, sair no campo para ir procurar uma entidade, marcar horário. Muitas não têm telefone, não têm computador, fica muito assim aqui: ‘posso usar o computador’, ‘posso usar o telefone’. Então a gente está nessa dificuldade”. (R9)

“A gente tem várias propostas assim de melhorar e tudo (a comunicação), mas tem essa parte assim [...], de ponte com alguns associados que ainda não está tão boa assim. E inclusive também da parte deles também, que as vezes a forma de comunicação também é mais difícil para alguns, né?!” (R10)

Assim, nota-se que algumas entidades não possuem processo de comunicação consolidado existente entre eles, isto é, o diálogo entre os atores também se torna um trabalho permanente da gestão da rede, pois como visto existem interferências que dificultam o fluir natural do diálogo entre essas entidades, das quais podemos destacar a falta de recursos de tecnologias de informação e outros tipos de demandas momentâneas que se sobrepõem ao diálogo entre as entidades.

Já no que tange à outra categoria – **mecanismos de comunicação** – apresentam-se os seguintes trechos que evidenciam o quadro de comunicação adotado pelas entidades e que dá uma noção de como o diálogo flui por meio dos canais existentes no Arranjo Alfa (R11) e no Arranjo Beta (R12, R13):

“Quase que semanalmente nós publicamos algo nos jornais sobre o andamento de atividades do ARRANJO ALFA, projetos ou apoio em geral e no *Facebook* sempre. O site já está bem desatualizado e o *Facebook* tem sido a ferramenta mais viável assim como os jornais pagos, no Tribuna, e no Popular a gente tem uma coluna quinzenalmente. E na rádio também, dentro do possível, os gestores do ARRANJO ALFA são convidados a participar da rádio. A prefeitura também sempre divulga algo nosso no site dela”. (R11)

“Agora a gente produz boletins físicos, né, assim com história de alguns agricultores. E aí isso chega até eles né muitas vezes das famílias deles mesmos como que a história da propriedade daquela família ali na área rural e isso é distribuído, distribuído não só nas atividades, mas nos municípios, a gente manda para os municípios. “Olha, o que que é que Fulano está fazendo”, “quais são as

ações que a gente está desenvolvendo”. Mas comunicação nunca é demais né”. (R12)

“a gente liga, a gente manda e-mail para quem tem e-mail, né, hoje em dia tem até um grupo até que já tem *WhatsApp*, a gente informa. As reuniões, as outras que a gente tem, a gente sempre procura marcar as próximas, né, para não [...], em uma reunião marca outra para já ir adiantando o processo” (R13)

O que se nota com os fragmentos apresentados a respeito da subcategoria de mecanismos de comunicação é que esta comunicação ainda é predominantemente unilateral, provocando uma espécie distribuição da informação para os entes, quando o que deveria acontecer seria um fluxo de informação entre os entes, dos entes para a equipe administrativa, da equipe administrativa para os entes, ou seja, entre todos, de maneira multilateral. Apesar disso, nota-se diferentes meios de comunicação, principalmente se forem observados os relatos do Arranjo Beta, em que são apresentados, por exemplo, boletins físicos, e-mail, *WhatsApp* e reuniões presenciais.

Pode-se entender que o impacto na gestão da rede provocado pelo processo de comunicação atualmente existente tem as seguintes características: necessita de influências da gestão da rede para se desenvolver entre os agentes, no entanto, a interação existente ainda apresenta traços de unilateralidade, por ocorrer a disseminação da informação através de canais de certa forma pouco interativos para o formato de arranjo institucional colegiado.

Assim, para a gestão, esse processo de comunicação ainda está em construção perante o que se observa na teoria, onde o diálogo atua como um elemento central na gestão em redes interorganizacionais. A comunicação é um dos elementos que influenciam o trabalho do gestor, e pode ser desenvolvida junto a cada organização, de modo a provocar a deliberação consensual entre todos os envolvidos e ainda, é necessária à tomada de decisão.

O **poder contingente**, de acordo com a teoria, pode ser caracterizado como o poder oposto ao exercido pela autoridade hierárquica, pois ocorre de maneira descentralizada entre os diferentes nódulos de uma rede. Há, portanto, a multiplicidade de poder entre diversos agentes como requisito da rede. Para o caso analisado, essa categoria também foi subdividida em duas subcategorias: democracia da rede e fatores influenciadores do poder contingente.

A subcategoria **democracia da rede** destina-se a evidenciar se a participação dos atores no processo decisório ocorre de maneira isonômica, isto é, sem ferir o princípio da igualdade no direito à tomada de decisão entre todos os participantes. Observa-se por meio dos seguintes relatos (R13 e R14) a evidência da distribuição de poder nas redes Arranjo Alfa e Arranjo Beta, respectivamente:

“Hoje todas as 33 instituições compõem o conselho de administração do ARRANJO ALFA. Periodicamente, temos reuniões e eles podem opinar, mas do ano passado para cá a gente tem diminuído muito essa questão de reuniões. Passa de gestão a gestão e essa gestão ainda não está atuando fortemente junto ao Conselho. Tem sido mais entre a diretoria que diretoria e conselho”. (R13)

“A gente tem vários espaços, igual a gente tinha falado da assembleia, né, que é um momento com todos os associados, que aí é mais estratégias, né?! Quais as ações para o futuro, né, que a gente vai priorizando, o que que é importante no momento e tudo. Tem também as reuniões de diretoria, que são de dois em dois meses, que é mais esse espaço de construção mesmo das ações do dia a dia, né, de acompanhamento dos trabalhos mais de perto, que aí é junto com alguns associados que são agricultores também e lideranças nos municípios, né?! Além disso, a gente tem mensalmente as reuniões de equipe, que é com toda equipe, né, então assim, os espaços de decisões são todos bem coletivos, né?!”. (R14)

Pode-se notar em ambas as redes, que todas as entidades possuem acesso ao mecanismo de consolidação da democracia deliberativa. No entanto, conforme observado no relato da gestora do Arranjo Alfa (R13), por questão da atual administração da rede, o Conselho não tem tido uma atuação forte, já que um grupo está mais concentrado em fazer esse papel, e deixa ao encargo da diretoria a responsabilidade pelas decisões da rede.

É possível notar também na segunda subcategoria (**fatores influenciadores do poder contingente**) que existem aspectos que tornam o poder distribuído de maneira irregular entre diferentes atores da rede, gerando uma assimetria de poder, que pode ser expressa por meio dos seguintes relatos dos entrevistados do Arranjo Alfa (R20) e do Arranjo Beta (R14 e R15), respectivamente:

“Acho até que é uma mão dupla aí. Deveria ser diretoria e conselho, mais por parte da diretoria, tem sido mais pela diretoria mesmo do que junto ao conselho. Mas o ideal é que fosse junto ao conselho todas as decisões”. (R14)

“É e aí a gente tem representantes de vários tipos também, né, tem, por exemplo, o senhor FULANO, por exemplo, lá de TAL LUGAR. É uma pessoa que está desde a criação do ARRANJO BETA o tempo todo envolvido com esse movimento, com essa rede, né, então assim, tem uma visão mais ampla, né?!” (R15)

Neste aspecto, depreende-se que o primeiro fator influenciador do poder contingente é a existência de uma diretoria específica a representar os interesses de todas as entidades, como é o caso do Arranjo Alfa. Por mais que seja um mecanismo facilitador da tomada de decisão, muito se perde em conceder o poder que lhe é atribuído a um pequeno grupo participante da referida rede. Já no caso do Arranjo Beta, essa manifestação ocorre a partir do envolvimento do associado com a rede. Conforme demonstrou o relato R15, o maior envolvimento do associado em questão deve-se ao tempo em que o mesmo é membro da rede. Tal aspecto (assimetria de poder), conforme visto na literatura (RYNGELBLUM, 1999), trata-se de negociação e não de submissão e pode, portanto, ser favorável à rede.

Assim, temos que as implicações do elemento poder contingente para a gestão nos arranjos estudados está na participação dos associados na tomada de decisão e ainda na presença da diretoria neste quesito, sendo evidente mais uma vez o papel do gestor: como grande intermediador e articulador. Além disso, ressalta-se a importância do diálogo e das reuniões com a presença de todos os membros, a fim de que o poder contingente realmente ocorra, diferenciando-se das organizações tradicionais, que são caracterizadas pelo sistema hierárquico.

A **coordenação** para a análise que aqui se propõe, pode ser entendida de acordo com a teoria como a habilidade de congregar esforços para geração de resultados, por meio da divisão de tarefas e gestão das interdependências. A categoria foi definida em duas subcategorias de análise: mecanismo de ação e atribuições da rede.

No que se refere aos **mecanismos de ações** da coordenação, esta subcategoria pode ser validada para a presente análise por meio dos seguintes trechos das entrevistas:

“A gente fica mais na parte de acompanhar a realidade e eles são muito atuantes e presentes no ARRANJO ALFA e nas entidades também. Projetos... as vezes a gente tenta ajudar uma entidade que não tem projeto aprovado em edital, mas a gente senta revê o que pode tá errado, e aí mexe novamente”. (R16)

“Então a gente tem alguns projetos que financiam ações específicas, que financiam só ações com mulheres, fortalecimento dos grupos de mulheres, né, resistência contra violência. Outro só financia a produção e a comercialização. Então dentro dessa gama de opções que aparecem, que seriam interessantes, o que é que a gente tem condições de atender? Quais são os recursos? O que que a gente tem financiamento e o que que a gente não tem? Aí o que a gente não tem [...], fica com

esse olhar, né, de buscar recursos novos [...]. Então como é que a gente faz para viabilizar aquela ação [...], aí é um exercício diário, né?!” (R17).

Conforme apresentado nos relatos anteriormente apresentados, pode-se perceber a presença da função gerencial dos arranjos analisados, que é caracterizada pelo acompanhamento constante. Pode-se ainda caracterizar a gestão das redes Arranjo Alfa e Arranjo Beta enquanto facilitadoras de ações coletivas, pois auxiliam e promovem projetos que atendam seus associados.

A segunda subcategoria vinculada à coordenação são as **atribuições das redes**. Esses aspectos podem ser comprovados através dos seguintes relatos:

“Costumamos dividir. Essa própria parte financeira mesmo, eu nem pego. [...] Parcerias, divulgação, se tiver que escrever algo, aí já fica comigo. Aí as vezes para agendar com o prefeito, câmara já é com a diretoria. E no mais é cada um dá suporte ao outro, mas cada um com funções delimitadas”. (R18)

“Por exemplo, a gente tem hoje o FULANO na coordenação técnica, eu estou na coordenação administrativa [...]. Mas assim a gente não toma decisão sozinho, entendeu?! É compartilhado, tem várias pessoas assim, por exemplo, coordenadora de programa, né?! Igual a FULANA, por exemplo, a gerente financeira. Então assim a gente está sempre em diálogo, né, principalmente com essa crise toda (risos). Então sempre em diálogo com ela do financeiro, né?! Então assim os espaços de gestão eles são bem compartilhados não tem hierarquia não”. (R19)

Conforme apresentado nos relatos R18 e R19, nota-se a divisão de tarefas dentro da rede, cuja característica principal é a delimitação de funções para agentes específicos. Além disso, reforça-se a importância da tomada de decisões, como é o caso do relato referente ao Arranjo Beta (R19), que ocorre de forma conjunta e se assemelha mais às estruturas flexíveis de gestão, diferenciando-se dos arranjos tradicionais.

Nesse sentido, a interferência da função gerencial de coordenação para a gestão das redes estudadas, está no papel de monitoramento e ainda, tais redes atuam como facilitadoras no processo de formação de ações conjuntas. Destaca-se ainda a importância de cada ator no que se refere à atribuição de tarefas.

A categoria **papéis e práticas** se relacionam de forma mais enfática ao gestor da rede. Com o objetivo de compreender a função do mesmo nas redes analisadas, optou-se por dividir esta categoria em três subcategorias: garantir cooperação, negociação e construir planos.

A **garantia de cooperação** destina-se a encontrar os instrumentos adotados para a prática gerencial no arranjo institucional analisado. Neste sentido, apresenta-se os relatos (R20 e R21), que estão relacionados aos mecanismos instituídos pelas redes que facilitam a cooperação:

“A partir dos atendimentos mesmo da quinta-feira no ARRANJO ALFA, que alguma entidade traz alguma demanda e a gente tenta entre os parceiros da gente aquele que pode ajudar. Mas se a gente deixar entre eles, aí há pouca interação. Porque às vezes até se virem algum evento do ARRANJO ALFA, treinamento ou reunião [...] mas como não tinha aquela demanda específica, pouco notaram que o outro também pode ajudar ou fazer o mesmo tipo de atividade”. (R20)

“Eles não têm uma atividade específica. “Ah, tem um momento específico para esse sócio se encontrar [...]”. A não ser as assembleias e as reuniões que a gente faz aqui, que a gente chama aqui dentro [...], são essas outras ações dessa rede nas quais eles fazem parte. “Ah, tem troca de saberes”, vem todo mundo para a Universidade. Então eles estão sempre se encontrando nos espaços. Tem ações da Articulação Nacional de Agroecologia, tem ENA, né?!”. (R21)

De acordo com o relato R20, é possível notar que existe uma atividade consolidada que visa ser uma ponte entre estas entidades, que é o caso da “quinta-feira no Arranjo Alfa”, onde se tem atendimento aos atores da rede, mas que o fundamental é que uma determinada demanda seja suprida por meio de outro agente, via colaboração entre as partes. Por outro lado, percebe-se no relato R21, que se refere ao Arranjo Beta, que existem ações além daquelas promovidas pela coordenação da rede, como por exemplo, as trocas de saberes, as ações da Articulação Nacional da Agroecologia e o Encontro Nacional de Agroecologia (ENA).

Com relação à subcategoria **negociação**, busca-se por meio da análise entender se existem instrumentos específicos para assegurar que a negociação de interesses dentro da rede ocorra ou se isso ocorre de maneira mais fluida entre as entidades. Neste sentido, foram encontrados relatos que se referem à negociação de resultados na rede, conforme apresentam os relatos (R22 e R23), a seguir:

“Se tiver realmente interessado em melhorar a gente pode começar o trabalho de novo. Na prestação de contas das entidades mesmo isso acontece. Faz o treinamento aí chega no final quando tem que prestar contas, quem participou o ano inteiro de atividade diz: “ah eu não sei, é outra pessoa que tem que fazer essa parte aqui de financeira”. Ou porque a pessoa que realmente pode fazer não quer participar do serviço. É o que mais acontecia. Tinha uma entidade que o ano inteiro quem fazia a prestação de contas era outra. Aí a gente tem que retomar com elas a prestação e recomeçar. Foi assim, várias vezes aconteceu”. (R22)

“Se for algo que compromete muito o alcance dos objetivos tem que ser analisado mais profundamente, entender as causas: por quê que aconteceu daquela forma? Onde estava o erro? Aí depende do tamanho do problema, né, para a gente ver em que instância, se a gente resolve isso aqui dentro da equipe, se a gente leva para a diretoria ou se a gente precisa levar isso para uma instância maior, isso depende do que que é a dificuldade, né?!” (R23)

De acordo com os trechos apresentados, percebe-se que os gestores atuam de maneira a negociar resultados juntamente com as entidades. Dado que, existem atividades de competência das próprias entidades, é papel do gestor flexibilizar quanto ao alcance de resultados, conforme abordado por Womack, Jones e Roos (1992), que destacam também atividades relacionadas à coordenação e difusão de informações.

Com relação à terceira subcategoria (**construir planos**), destaca-se que esse elemento colabora na análise da gestão da rede ao mostrar se a construção dos planos ocorre de maneira mais participativa, se há estímulos por parte do gestor para a participação das entidades e também se os planos desenvolvidos buscam representar a totalidade de interesses existentes. A seguir, são apresentados os relatos (R24 e R25), que se relacionam às formas de construção do planejamento:

“É o [planejamento] anual. A gente faz com a prefeitura, até para receber o recurso. A gente faz esse plano, que a prefeitura chama Plano de Ação. A gente entrega essas ações maiores e vamos destrinchando elas mês a mês. [...] E dentro dessas ações que a gente realiza com as outras entidades a gente já coloca nesse plano da prefeitura. Se a gente vai realizar eventos, treinamentos”. (R24)

“existe um órgão consultivo, né, que a gente chama de Conselho de Cooperação, que a gente chama um representante de cada organização parceira. Então se tem grupo de estudantes, se tem uma cooperativa, se tem o sindicato, ou uma associação que a gente trabalha, quando a gente vai a construir um planejamento por um período a gente chama esses representantes das organizações parceiras, aí ela escolhe quem que ela quer mandar, esse ano pode vim um, outro ano pode vir outra pessoa, a organização e que indica. Para a gente discutir: quais são as ações que a gente deve priorizar? Qual é o trabalho que tem sido mais importante? A partir daí que a gente

vai tentando adequar [...]. A gente vai tentando adequar com os recursos que a gente tem, porque a gente tem uma limitação que é o financeiro, né?!” (R25)

Assim, no que se refere aos papéis e práticas dos gestores se apresenta de maneira satisfatória, no entanto, ressalta-se a importância de haver maior incentivo por parte das redes analisadas, sobretudo no caso do Arranjo Alfa. Apesar disso, pode-se dizer que a atuação gerencial das redes analisadas se aproxima das estruturas formadas por Arranjos Institucionais Colegiados se distancia daquelas formadas por organizações tradicionais.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir dessa pesquisa, é possível reforçar a proposta inicial, ressaltando que há uma diferenciação entre a gestão de unidades organizacionais e a gestão de uma rede de arranjos institucionais colegiados, tendo em vista os elementos aqui contemplados.

Por meio das entrevistas e análises foi possível validar as categorias do modelo proposto: a) autonomia (independência das entidades em relação à rede; dependência das entidades em relação à rede); b) objetivo coletivo (objetivos comuns; divergência entre as entidades); c) processo de comunicação (diálogo entre as entidades; mecanismos de comunicação); d) poder contingente (democracia da rede; fatores influenciadores do poder contingente); e) coordenação (mecanismos de ação; atribuições da rede); f) garantir cooperação (mecanismos instituídos de cooperação; colaboração voluntária entre os atores); g) negociação (mediação entre as partes; negociação de resultados); h) construir planos (mecanismos de planejamento existentes; participação dos atores de maneira geral ou específica).

Foi possível, ainda, identificar que nas redes estudadas, percebe-se a presença de características (categorias de análise) de estruturas flexíveis e horizontalizadas de gestão. Com relação à autonomia, percebe-se que ao participar das redes analisadas, algumas entidades melhoram a atuação no contexto estudado e ainda assim atuam de forma independente. Com relação ao papel da gestão, nota-se a existência de objetivos comuns entre os participantes das redes, apesar de existirem alguns atores que, devido ao porte, buscam objetivos maiores em uma das redes analisadas.

No que se refere à comunicação interna das redes, observou-se que a mesma flui de maneira voluntária a partir do momento que a gestão interfere e identifica pontos em comum entre os atores que possam resultar no diálogo. Ressalta-se, no entanto, a necessidade de tornar os instrumentos multilaterais, permitindo a interação entre múltiplos atores por meio dos canais disponíveis.

Com relação ao poder contingente, notou-se a importância da participação dos associados na tomada de decisão e ainda na presença da diretoria neste quesito, sendo evidente mais uma vez o papel do gestor: como grande intermediador e articulador. Além disso, com relação à coordenação, entende-se que a mesma foi apresentada com características consoantes com o que pressupõe a teoria, destacando-se o papel do monitoramento e do papel da gestão das redes, que atuam como facilitadoras no processo de formação de ações conjuntas.

Em relação às práticas dos gestores (garantir cooperação, negociação e construir planos), de maneira geral, o que se nota é que o trabalho do gestor muitas vezes é instituir mecanismos também utilizados na unidade organizacional tradicional, pois embora sejam de um contexto diferente são instrumentos úteis que traduzem o gerenciamento dentro de uma rede.

O presente estudo aponta que a gestão é diretamente dependente do contexto ao qual ela pertence. Utilizando-se o presente caso nota-se que a gestão é diretamente influenciada por elementos, práticas, instrumentos que existem devido à relação de múltiplos atores,

provenientes de diferentes âmbitos e com interesses individuais diversos. Dessa maneira, a importância do estudo está em contribuir para a teoria administrativa acerca dos aspectos práticos que envolvem a gestão.

O estudo também apresenta limitações, como a restrição de entrevista aos diretores, não incorporando outros membros. Apesar disso, entende-se que com as entrevistas realizadas, foi possível contribuir com os gestores públicos e privados, na medida em que lança luz sobre a necessidade de desenvolvimento de novas habilidades para o desempenho das atividades gerenciais. Teoricamente, o estudo contribui ao condensar em um mesmo modelo analítico diferentes perspectivas da gestão das redes.

Como sugestão de estudos futuros, pode-se procurar entender as dificuldades encontradas pelos gestores da rede, junto com soluções e ações para o aprimoramento da coordenação interorganizacional. Ou ainda, do ponto de vista metodológico, utilizar-se de técnicas passíveis de mensuração das categorias constantes no quadro conceitual, com vistas ao enriquecimento da temática aqui trabalhada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACHROL, R. S. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. **Journal of the academy of marketing science**, v. 25, n. 1, p. 56-71, 1997.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento de pmes. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 2003 Atibaia-SP. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.
- BRONZO, M. Gerência da rede de suprimentos e segmentação estratégica de fornecedores na cadeia produtiva da Fiat automóveis do Brasil. In: XXV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 2001 Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.
- CANÇADO, A. C; TAVARES, B; DALLABRIDA, V. R. Gestão Social e Governança Territorial: interseções e especificidades teórico-práticas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 9, n. 3, 2013.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**, vol. 1. Editora Paz e Terra, 1999.
- DENHARDT, R. B. **Teoria geral da Administração pública**. São Paulo: Cengage, 2012.
- FARIA, C. F. Complexidade social e soberania popular: uma tensão constitutiva na teoria democrática. **Teoria e sociedade**, v. 16, n. 01, 2007.
- FLEURY, S; MIGUELETTO, D; BLOCH, R. Desafios da Gestão de uma rede de políticas: o caso do Comitê das Entidades Públicas no Combate à Fome e pela Vida. In: XXVI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 2002 Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.
- FLEURY, S; OUVERNEY, A. M. Redes de política: emergência, conceituação e gestão. Fleury S, Ouverney AM, organizadores. **Gestão de redes: estratégia de regionalização da política de saúde**. Rio de Janeiro: FGV, p. 09-35, 2007.
- FRANÇA FILHO, G. C. Para um olhar epistemológico da administração: problematizando o seu objeto. [in] SANTOS, R.S. **A administração política como campo do conhecimento**, São Paulo-Salvador: Mandacaru, 2004.
- FRANÇA FILHO, G. C. Novos arranjos organizacionais possíveis? O fenômeno da Economia Solidária em questão (precisões e complementos). **Organizações e Sociedade**, v. 8, n. 20, p. 125-137, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAVALLE, A. G. Após a participação: nota introdutória. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, n. 84, p. 13-23, 2011.

LODI, J. B. **História de administração**. Cengage Learning Editores, 1971.

MARIZ, L. A. C.; MEDEIROS, J. J. Confiança e relações contratuais em uma rede de inovação In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

MARSDEN, R; TOWNLEY, B. A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 2, p. 31-56, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Bookman, 2010.

PEREIRA, B. A. D. Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL De OS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

PONTE, V. M. R. Modelo de apuração de resultado de redes de varejo sob o enfoque da gestão econômica – gecon. In: XXVI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 2002 Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

RYNGELBLUM, A. L. Relacionamento entre desiguais: o papel da terceirização na reestruturação das grandes empresas. XXIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 1999 Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

TAVARES, B; MESQUITA, D. L; CASTRO, C. C. Evidências de indução e mimetismo nos Arranjos Produtivos Locais pela ação institucional do Sebrae. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 4, p. 339-361, 2011.

TENÓRIO, F. G. Descentralização político-administrativa, gestão social e participação cidadã. In: Valdir Roque Dallabrida. (Org.). **Gestão territorial e desenvolvimento: descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais**. 1ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2011, v., p. 73-93.

VASCONCELOS, F.C. Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

VELTZ, P. O trabalho comunicação. In: WITKOWSKI N. **Ciência e tecnologia hoje**. São Paulo (SP): Ensaio; 1995.

WATANABE S. O modelo japonês: sua evolução e transferibilidade. **Revista de Administração**, vol.31, n.3, p.5-18, São Paulo, 1996.

WEGNER, D; DAHMER, L. V. Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas: uma proposta metodológica. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO DA USP, 7, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo, USP, 2004.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, p. 269-296, 1991.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. & ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro, Campus, 1992.