



gestão **social**

UNIVERSIDADE ABERTA DO NORDESTE - ENSINO A DISTÂNCIA®



Fascículo

6

Gestão Social **em Redes** **Interorganizacionais**

Francisco Raniere Moreira da Silva



FUNDAÇÃO DEMÓCRITO ROCHA (FDR)

Presidência
João Dummar Neto

Direção Geral
Marcos Tardin

UNIVERSIDADE ABERTA DO NORDESTE (Uane)

Coordenação Geral
Ana Paula Costa Salmin

CURSO CONTROLE CIDADÃO

Concepção e Coordenação Geral
Cliff Villar

Coordenação de Conteúdo
**João Martins de Oliveira Neto e
Jeová Torres Silva Júnior**

Coordenação Pedagógica
Ana Cristina Pacheco de Araújo Barros

Coordenação Executiva
Rebeca Sabóia

Edição de Design e Projeto Gráfico
Amaurício Cortez

Editoração Eletrônica
Cristiane Frota

Ilustrações
Carlus Campos

Catologação na Fonte
Kelly Pereira

Este fascículo é parte integrante do Curso Gestão Social composto por 24 fascículos oferecido pela Universidade Aberta do Nordeste (Uane), em decorrência do contrato celebrado entre a Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social – STDS e a Fundação Demócrito Rocha (FDR), sob o nº 076/2017.

C975 Curso gestão social / coordenação geral, Cliff Villar;
coordenação de conteúdo; João Martins de Oliveira Neto
e Jeová Torres Silva Júnior. – Fortaleza: Fundação Demócrito
Rocha/UANE/BID/STDS-Ce, 2017.
288. il. color; (Curso em 12 Fascículos)

ISBN 978-85-7529-837-4

1. Curso – gestão social I. Villar, Cliff. **II.** Oliveira Neto, João
Martins. **III.** Silva Júnior, Jeová Torres. **IV.** Título

CDU 304(813.1)

Todos os direitos desta edição reservados à:



**Fundação
Demócrito Rocha**

Fundação Demócrito Rocha

Au. Aguanambi, 282/A – Joaquim Távora
CEP 60.055-402 – Fortaleza-Ceará
Tel.: (85) 3255.6180 – 3255.6153
Fax: (85) 3255.6271
fdr.com.br
fundacao@fdr.com.br
uane@fdr.com.br

sumário

1. Introdução	125
2. Organizações, Interorganizações e Redes.....	126
3. Aprofundando o debate: mas, afinal, o que são redes interorganizacionais?	132
3.1 Estruturas e relações interorganizacionais	134
3.2 Atributos das redes.....	135
3.3 Tipologia de redes.....	136
4. Rede e arranjos interorganizacionais e sua contribuição para o desenvolvimento territorial.....	138
Síntese do Fascículo.....	142
Perfil dos Autores.....	143
Referências Bibliográficas	143

OBJETIVOS

1. Reconhecer os principais conceitos relacionados à discussão de redes e outros arranjos interorganizacionais de gestão;
2. Compreender como se configuram os relacionamentos interorganizacionais e o que caracteriza tais arranjos;
3. Exemplificar de que forma as redes e as interorganizações podem ser utilizadas como mecanismos de gestão social e de desenvolvimento territorial;
4. Avaliar em que medida a ação em redes intersetoriais é capaz de potencializar os resultados e o impacto das políticas públicas.





Um galo sozinho não tece uma manhã:
ele precisará sempre de outros galos.
De um que apanhe esse grito que ele
e o lance a outro; de um outro galo
que apanhe o grito de um galo antes
e o lance a outro; e de outros galos
que com muitos outros galos se cruzem
os fios de sol de seus gritos de galo,
para que a manhã, desde uma teia tênue,
se vá tecendo, entre todos os galos.

E se encorpando em tela, entre todos,
se erguendo tenda, onde entrem todos,
se entretendendo para todos, no toldo
(a manhã) que plana livre de armação.
A manhã, toldo de um tecido tão aéreo
que, tecido, se eleva por si: luz balão.

Tecendo a manhã, João Cabral de Melo Neto (1999)



1.

Introdução

O reconhecimento da gestão social como forma de repensar a ação pública sinaliza alguns desafios a serem enfrentados pelos gestores públicos. Destaca-se aqui a necessidade de ampliar a participação da sociedade nas decisões, garantir a equidade e a sustentabilidade das políticas e a transparência das ações. Tudo isso sem perder de vista o imperativo de eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas e programas governamentais.

O Estado continua a ter um papel central como agente indutor dos processos de desenvolvimento social, econômico e cultural. Todavia, esta tarefa pressupõe o envolvimento de outros atores, seja do mercado, seja

da sociedade civil, pautado numa atuação convergente em direção ao interesse público. Observa-se, assim, uma redefinição da esfera pública, compreendida como espaço de diálogo, articulação e colaboração entre atores distintos, com propósitos comuns ou complementares. Neste cenário, ganha importância a discussão das redes e outros arranjos institucionais e interorganizacionais tecidos pela ação coletiva.

O presente fascículo apresenta e discute os principais conceitos e teorias relacionados a redes e arranjos interorganizacionais, abordando seus usos e aplicações na gestão social e ilustrando com exemplos e experiências reais.





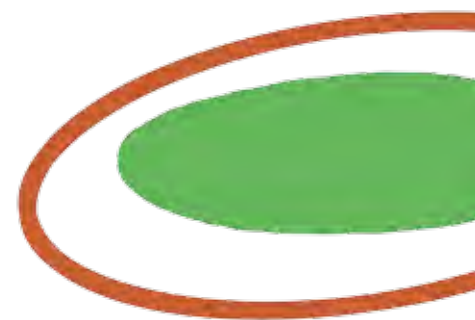
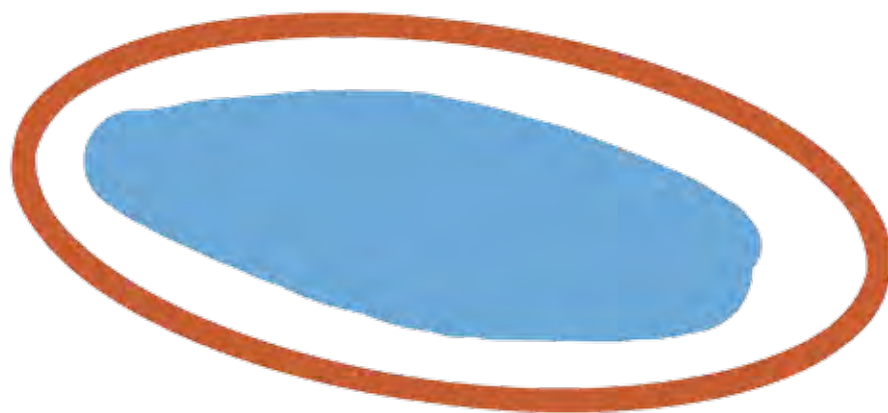
2. Organizações, **Interorganizações e Redes**

Vivemos em uma sociedade organizacional. Ao longo da história, as organizações cresceram em número, diversidade e importância. Se pararmos para pensar no nosso cotidiano, conseguiremos observar isso. A escola, o local de trabalho, a igreja, o clube e o shopping são exemplos de organizações que estão presentes no nosso dia a dia. As organizações com as quais temos contato são diversas e variam em tamanho, formato e complexidade, sendo socialmente construídas a partir da ação coletiva.

As mudanças sociais, políticas, econômicas e institucionais contemporâneas têm provocado alterações na forma de atuação das organizações. O ambiente em que as organizações atuam é cada vez mais instável e complexo, provocando o surgimento de novas formas organizacionais, também complexas. As estruturas

organizacionais também se transformaram, ficando cada vez menos rígidas e hierárquicas e mais fluidas e flexíveis. As fronteiras e os limites entre as organizações são tênues. Mesmo a tradicional separação das atividades entre organizações que compõem a tríade¹ Estado, mercado e sociedade civil, cujas fronteiras eram relativamente bem definidas, já não é tão clara.

No que diz respeito à ampliação da esfera pública, abordam-se questões relacionadas às articulações e parcerias intersetoriais estabelecidas entre distintos atores, seja no âmbito estatal, seja nas interações entre Estado e sociedade, seja nas interfaces entre o público e o privado. Podemos elencar alguns condicionantes ao êxito destas alianças, tais como a colaboração entre os atores, o compartilhamento de responsabilidades e o respeito às diferentes culturas organizacionais.



Todas essas questões se refletem na forma como as organizações são estudadas, ampliando o foco de análise e as abordagens possíveis. Aqui, ganha espaço a abordagem interorganizacional². Essa emerge no contexto social contemporâneo como estrutura adequada para viabilizar relações de colaboração entre organizações e lidar com as incertezas ambientais. Tão importante quanto observar as organizações na perspectiva individual e interna é compreender o contexto social em que se inserem, as relações que estabelecem com o ambiente e com outras organizações e os arranjos interorganizacionais que essas relações configuram.

Em que pese o fato de boa parte dos estudos sobre redes e interorganizações destacar sua formação no contexto do mercado, sua ocorrência no âmbito da gestão pública e social também é frequente. No Brasil, é nos campos de estudos

organizacionais e de gestão pública e social em que o tema é debatido com maior profundidade.

No campo dos estudos organizacionais³, são comuns abordagens que tratam as redes e as interorganizações como modelo alternativo ao da grande firma integrada e hierarquizada. Tais formatos organizativos seriam úteis por facilitarem a atuação conjunta e o intercâmbio de informações e recursos, gerando benefícios compartilhados como aprendizado, desempenho e redução de incertezas ambientais.

Em termos teórico-conceituais, destacam-se teorias organizacionais como: dependência de recursos, redes de colaboração, ecologia populacional e institucionalismo. A teoria da dependência de recursos é a perspectiva mais tradicional das relações entre organizações, segundo a qual as organizações estabelecem relacionamentos umas com as outras para

1. É comum a utilização da tríade Estado, mercado e sociedade, como forma de categorização das esferas de ação e dos atores sociais, de classificação das instituições e organizações de natureza distinta, ou de caracterização das relações estabelecidas entre eles.

2. A abordagem interorganizacional diz respeito à análise das interações estabelecidas entre organizações distintas e dos arranjos configurados por tais relações, que podem ou não criar redes.

3. Campo teórico conceitual estruturado em torno da discussão sobre o que é organização e como ela pode e deve ser. Para saber mais: Caldas, Miguel; Bertero, Carlos. *Teoria das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2009.





Você Sabia?

Redes sociais são diferentes de mídias sociais

Estamos quase sempre integrados em redes sociais, mesmo que não tenhamos acesso à internet. Isso mesmo! Redes sociais são estruturas formadas por pessoas ou organizações, designadas como nós, que estão conectadas por relações (de amizade, familiares, comerciais, sexuais, etc.), ou por propósitos comuns. O Facebook, o Twitter, o Instagram e todos esses aplicativos que chamamos de redes sociais tratam-se, na verdade, de mídias sociais, ou seja, ferramentas que facilitam a interação entre as pessoas e permitem criar e sustentar redes sociais.

O que define uma rede social é a interação entre os seus membros, seja por meio físico, seja digital. Um grupo de trabalho, uma roda de amigos ou uma turma de estudantes do mesmo curso configuram uma rede social.

reduzir as incertezas do ambiente. Pela lente das redes de colaboração, as organizações se unem para tornarem-se mais competitivas. A abordagem da ecologia populacional trata da maneira como as organizações se modificam para adaptar-se e sobreviver no ambiente. Por fim, a teoria institucional situa a motivação para o relacionamento interorganizacional na necessidade de legitimidade da organização diante de seus pares e do contexto social em que opera. De maneira complementar, os arranjos interorganizacionais são ainda inseridos no ideário das organizações complexas, recorrendo à intersectorialidade e da interorganização como requisitos para a institucionalização de sistemas complexos. Outra abordagem teórica importante é a análise

de redes sociais, que amplia o escopo da análise organizacional, abrindo as portas para a identificação e o estudo dos relacionamentos que as organizações desenvolvem no ambiente.

Como exemplos ilustrativos deste debate, ganham destaque os arranjos configurados sob a forma de redes de colaboração, alianças estratégicas, *joint-ventures*, redes de micro e pequenas empresas, *clusters*, arranjos produtivos locais etc.

As tecnologias de informação e comunicação (TICs) são também apontadas como responsáveis pela proliferação das redes, pelo fato de possibilitarem conexões entre organizações dispersas, criando estruturas virtuais de cooperação e coordenação de atividades.



Arranjo Produtivo Local: Moda ou Modo?

Jair do Amaral Filho

Como se sabe, Arranjos Produtivos Locais (APLs) podem ser definidos como sendo aglomerações geográficas ou redes de empresas especializadas funcionando de maneira organizada, isto é, realizando interações e possuindo mecanismos de coordenação. Sem essa coordenação, pode-se dizer que não há propriamente um arranjo produtivo, mas simplesmente uma aglomeração física de empresas mantendo encontros casuais. Nesse sentido, pode-se entender um arranjo produtivo como um elemento intangível dentro de uma aglomeração, ou de uma rede, identificado no padrão de cooperação e de relações estabelecido entre os agentes produtivos. A força do arranjo produtivo está exatamente no fato de possibilitar a inibição de ações espontâneas e erráticas por parte dos agentes, diminuindo o papel do acaso na emergência dos resultados, além de possibilitar a geração de economias externas e de escala entre as empresas. A título de ilustração, os chamados distritos industriais italianos talvez representem, dentro da literatura, o principal emblema desse fenômeno, que combinou emergência de empreendedorismo local e territorial com políticas públicas de apoio.

Há pouco tempo, a discussão sobre Arranjos Produtivos Locais (APLs) estava restrita a um reduzido grupo de pessoas localizadas principalmente na academia. A Redesist – Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais, coordenada pelos professores Helena Lastres e José Eduardo Cassiolato, da UFRJ, foi o reduto pioneiro dessa discussão e o berço da construção conceitual. Mesmo antes de essa rede existir, já havia alguns focos de preocupação associados às aglomerações produtivas, localizados em nível do Ministério da Ciência e Tecnologia, da Finep, do BNDES, do Sebrae, da Fundação de Estudos e Estatísticas (FEE) do governo do Rio Grande do Sul, do Centro de Estratégia de Desenvolvimento (CED) do governo do Ceará, entre outros. A história da origem e da evolução em torno dessa preocupação ainda precisa ser levantada e escrita.

O fato é que hoje muitos falam em APL. Desde que órgãos como a Finep, o Sebrae e o BNDES reconheceram no APL uma alternativa de política pública de apoio às empresas, principalmente micro, pequenas e médias, houve um desencadeamento, em série, de adesão à mesma estratégia, da parte de ministérios, instituições de fomento, governos estaduais e municipais e organizações não governamentais. Percebe-se hoje uma adesão massiva aos APLs, fato que tem provocado reações em forma de crítica, de alguns observadores, no sentido de classificar essa adesão de “movimento de moda”. O questionamento que faço aqui é: essa crítica procede?

MATÉRIA PUBLICADA NO JORNAL O POVO EM 10/12/2005.



E no campo da gestão pública e social? Que possibilidades essas novas abordagens apontam?

Várias são as formas possíveis de utilização da perspectiva interorganizacional para a caracterização dos arranjos formados por organizações que atuam na promoção do desenvolvimento em comunidades, cidades e territórios diversos.

Sendo a gestão social um campo fecundo de novas práticas e relações sociais marcadas pela ação coletiva e pela articulação entre atores públicos, privados e societários, a abordagem interorganizacional emerge tanto como possibilidade interpretativa quanto como estratégia de atuação. As redes interorganizacionais estão no cerne dos processos coprodução dos bens e serviços públicos⁴. Como exemplos dessas iniciativas, podem ser citados: as redes locais de economia popular e solidária; as redes de cidades e territórios; os arranjos interinstitucionais formados para a discussão dos problemas públicos como os conselhos e fóruns; as redes constituídas para a implementação de programas públicos, na forma de consórcios, parcerias

etc. Esses exemplos serão detalhados mais adiante.

Todos esses arranjos têm em comum a horizontalidade nas relações e o formato democrático e participativo das decisões. Além do mais, a abertura ao pluralismo de ideias e à diversidade cultural é uma característica sempre almejada.

Todavia, em que pese a pertinência das redes e interorganizações no contexto da gestão social, cumpre chamar atenção para alguns cuidados. Em diversos textos, artigos acadêmicos, documentos públicos ou outros, verifica-se uma “reificação” das redes, sempre apresentadas como a melhor solução para os problemas organizacionais e desafios de gestão. Com isso, passa-se a assumir como imprescindível que toda organização realize parcerias, sem se colocar em questão a natureza das organizações que apresentam para tal. As organizações atuam de acordo com valores, lógicas e normas próprias que nem sempre vão ao encontro dos processos de ação coletiva, democráticos e não hierárquicos, característicos das redes interorganizacionais que atuam na gestão social.

4. Coprodução é uma estratégia que permite a produção de bens e serviços públicos por meio do compartilhamento de responsabilidades e poder entre agentes públicos, privados e cidadãos. Essa articulação se estabelece por meio da sinergia que ocorre na realização dos serviços públicos compartilhados entre governo, comunidade e cidadãos que obrigatoriamente – assim como o aparato administrativo do Estado – interagem para a produção dos bens e serviços públicos. Essa interação se efetua por meio de redes e parcerias ou outros arranjos societários dos quais participa o cidadão. (Salm, 2014, p.42)



Para Refletir

Se os arranjos interorganizacionais são configurados a partir das interações estabelecidas entre atores distintos, sua estrutura e forma de atuação poderão variar em função da natureza das organizações, do contexto em que operam e dos objetivos e interesses em jogo. Assim, não há um modelo específico a ser seguido, em termos de alianças, parcerias, redes ou outras estruturas organizacionais. O reconhecimento das potencialidades e desafios destes arranjos é essencial para o aprimoramento das ações e para o alcance dos seus resultados.

- Você já teve a oportunidade de participar de algum projeto/ação desenvolvido a partir de um arranjo interorganizacional (parceria, aliança, rede, consórcio)?
- O que você pode destacar em termos de dificuldades e potencialidades da ação conjunta?
- Como essas iniciativas colaborativas podem contribuir para a melhoria das políticas públicas e dos serviços?





3. Aprofundando o debate: mas, afinal, **o que são redes interorganizacionais?**

Existem diversas visões conceituais sobre redes. Castells (2009) define rede como um conjunto de nós interconectados. No âmbito das ciências sociais, estes nós equivalem às pessoas ou organizações. Para o autor, a intensidade e a frequência da interação entre atores sociais são maiores se esses atores forem “nós” de uma rede do que se não pertencessem a mesma rede.

Santos (1996) conceitua rede a partir de duas dimensões complementares. A primeira delas é referente à sua forma e materialidade. Assim, a rede é a infraestrutura que permite o transporte de matéria, energia ou informação, e se realiza no território. A segunda dimensão trata do conteúdo, da essência da rede. Assim, a rede “é também social e política, pelas pessoas, mensagens, valores que a frequentam. Sem isso, e a despeito da materialidade com que

se impõe aos nossos sentidos, a rede é, na verdade, uma mera abstração”. (SANTOS, 1996, p.209)

O termo redes pode ser adotado como metáfora para caracterizar as diversas interações entre organizações. Dessa forma, considera-se o entendimento de arranjo como uma rede simbólica e material que se configura como fator de influência para a transformação do ambiente em questão, para a construção de um convívio associativo e participativo no plano local.

As redes interorganizacionais são arranjos formados por duas ou mais organizações, por vezes distintas em natureza e finalidade, conectadas por propósitos comuns ou complementares, que se inter-relacionam direta ou indiretamente. O termo redes interorganizacionais diz respeito tanto às relações estabelecidas entre os atores

quanto à estrutura organizacional que estas relações forjam.

O fenômeno social das redes não é algo recente. Como ilustram Balestrin e Vargas (2002), em toda a história da humanidade há registros de inter-relações entre pessoas e organizações. Todavia, nos últimos anos tal fenômeno tem despertado o interesse de diversas áreas, entre as quais se destacam a economia, a sociologia e a ciência política, por sua reconhecida importância na estruturação das organizações e da sociedade. Esta multiplicidade de interesses tem gerado uma variedade de concepções, nem sempre consensuais, sobre o tema.

Alter e Hage (1993) definem as redes interorganizacionais como agrupamento de organizações que tomam decisões conjuntas e articulam esforços para produzir um bem ou serviço. Lopes e Baldi (2009) afirmam que as redes têm sido empregadas tanto numa perspectiva analítica quanto prescritiva de como dinamizar organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos. Não raro, encontram-se diferentes abordagens interpretativas das redes interorganizacionais, considerando-as como:

- Perspectiva de análise organizacional;
- Estrutura de governança das relações entre organizações;
- Mecanismo de coordenação e articulação das ações de atores sociais interorganizacionais e interinstitucionais.

Estes novos arranjos são cada vez mais comuns no contexto contemporâneo, complexo e instável, que exige das organizações uma maior capacidade de cooperação e atuação

conjunta na busca de soluções para os problemas da sociedade. As redes permitem interações interorganizacionais de intercâmbio, ação concertada e produção conjunta, representando formas organizacionais, que, por definição, são coletivos não hierárquicos de unidades legalmente separadas.

Para além da integração e ação coordenada e colaborativa, outra contribuição das redes diz respeito à ajuda mútua entre as partes envolvidas. As ações conduzidas pela rede precisam refletir trocas que sejam significativas e relevantes para os seus membros. Uma estrutura em rede pressupõe algum nível de dependência da relação, em termos de informações, de fluxo de bens e serviços ou de expectativas de um membro da rede com relação aos demais. Disso decorre uma relação de interdependência, ou dependência mútua entre os atores, ainda que a autonomia de cada um deles seja preservada.

Outro elemento inerente às redes de colaboração é a aprendizagem compartilhada entre os membros. A partir do envolvimento direto em ações conjuntas, os integrantes de uma rede partilham conhecimentos, experiências, tecnologias, gerando processos de aprendizagem organizacional.

O compartilhamento direto de conexões possibilita aos atores mais informações e conhecimentos em relação àqueles que não participam da rede. Em essência, supõe-se que os atores estão fortemente ligados uns aos outros para desenvolver uma compreensão partilhada da utilidade de certos comportamentos, como, por exemplo, o resultado de discussões em que socializam relações que influenciam suas ações.



3.1 Estruturas e relações interorganizacionais

Estrutura é um dos conceitos mais recorrentes no campo das Ciências Sociais. O próprio conceito de organização foi concebido por Weber como estrutura social. A noção de estrutura social está relacionada às partes ou componentes que integram uma totalidade e ao processo contínuo que a mantém em constante movimento e transformação, tendo em vista a dinâmica do contexto em que se insere.

No caso das redes interorganizacionais, coloca-se a necessidade de analisar não apenas a estrutura conformada, como forma estática, posto que não o é, mas a maneira como ela se constrói, com os atores e as relações que estabelecem entre si. Trata-se de interpretar o tecido configurado, a partir da análise dos fios e nós que o urdiram, ou seja, das organizações e suas relações.

As relações interorganizacionais, assim, dizem respeito às transações, contatos, fluxos e ligações que ocorrem entre duas ou mais organizações, no ambiente em que se encontram. Algumas razões são elencadas como motivadores para o estabelecimento de relações interorganizacionais. Entre elas, podemos citar:

a. Necessidade – uma organização pode estabelecer elos ou trocas com outras organizações por necessidade (de conhecimentos, de tecnologias, de recursos etc.);

b. Assimetria – as relações interorganizacionais são induzidas pelo potencial exercício de poder que uma organização possui sobre outra;

c. Reciprocidade – redes interorganizacionais ocorrem com o propósito de buscar interesses e objetivos comuns, ou complementares, em ações de cooperação;

d. Eficiência – buscar uma melhor performance na eficiência organizacional;

e. Estabilidade – busca pela redução de incertezas e estabilidade no ambiente em que atuam;

f. Legitimidade – sustentada pela teoria institucional, a qual sugere que o ambiente institucional impõe pressões sobre as organizações para justificar suas atividades e seus resultados, de maneira que a ação em rede pode ser um mecanismo para legitimar a existência e a ação da organização.

Estes fatores podem ser considerados como pressões contingenciais ou ambientais mobilizadoras de relações interorganizacionais.



3.2 Atributos das redes

Granovetter (1992) menciona duas propriedades das redes, quais sejam, coesão e posição. Para o autor, a estabilidade de uma rede está relacionada aos enlaces sociais presentes e à sua capacidade de satisfazer às expectativas dos atores. Nesse sentido, quanto maior o nível de informações, menores as incertezas, mais fortes os laços sociais e maior a coesão da rede. Esse elemento de coesão irá definir também o nível de confiança entre os atores.

A coesão criada pelos laços sociais representa a capacidade de diminuir a incerteza e promover confiança mútua, tornando-se um mecanismo de articulação, negociação e formação de expectativas e comportamentos.

Com base na segunda propriedade, a posição que um ator ocupa na rede define o seu potencial de controle e valor informacional perante os demais parceiros. Assim, esta perspectiva ultrapassa as relações diretas entre atores preconizadas pelo mecanismo de coesão.

Outros dois mecanismos são apresentados por Castells (1999) como atributos fundamentais para a formação e desempenho de uma rede. Trata-se dos atributos de coerência e a conectividade. A primeira, de caráter mais relacional, está relacionada aos interesses e objetivos das organizações que compõem e

rede. A segunda, de natureza estrutural, diz respeito à capacidade de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes.

A coerência se verifica na medida em que há interesses convergentes entre os objetivos da rede com os objetivos de seus atores. Assim, a coerência define o nível de confiança entre as organizações componentes do arranjo. O nível de coerência de um arranjo pode também estar associado aos motivos que levaram à formação da rede, bem como aos mecanismos de coordenação implicados na governança das relações interorganizacionais.

O fortalecimento de uma rede tem relação direta com o grau de conectividade construído entre os atores envolvidos. Logo, a comunicação entre os membros da rede é, por definição, condição para sua existência (CASTELLS, 1999). A conectividade ocorre mediante contato pessoal ou por meio de recursos de comunicação, sejam estes analógicos, sejam digitais, capazes de transmitir, armazenar e processar dados.

Adotando uma perspectiva diferente, Alter e Hage (1993) propõem uma taxonomia baseada em cinco propriedades estruturais das redes, quais sejam: centralidade, tamanho, complexidade, diferenciação e conectividade.



- **Centralidade:** existência de núcleos centrais dominantes, detectada, por exemplo, pelo volume de informação que passa por um dos atores (centro);
- **Tamanho:** diz respeito à quantidade de membros na rede;
- **Complexidade:** definida pelo número de setores, serviços ou produtos diferentes representados pelas organizações membros da rede;
- **Diferenciação:** nível de especialização funcional e de serviço entre as organizações que compõem a rede;
- **Conectividade:** total de ligações entre as organizações da rede.

Verifica-se, então, uma série de atributos que fornecem subsídios à análise das estruturas de relacionamentos presentes nas redes interorganizacionais. Dentre esses, destacam-se as propriedades de coesão e posição (GRANOVETTER, 1992) e coerência e conectividade (CASTELLS, 1999), bem como as propriedades estruturais elencadas por Alter e Hage (1993). Todavia, entende-se que, antes de uma estrutura configurada, existe um conjunto de relacionamentos que vão sendo urdidos entre atores diversos até conformarem o arranjo maior.

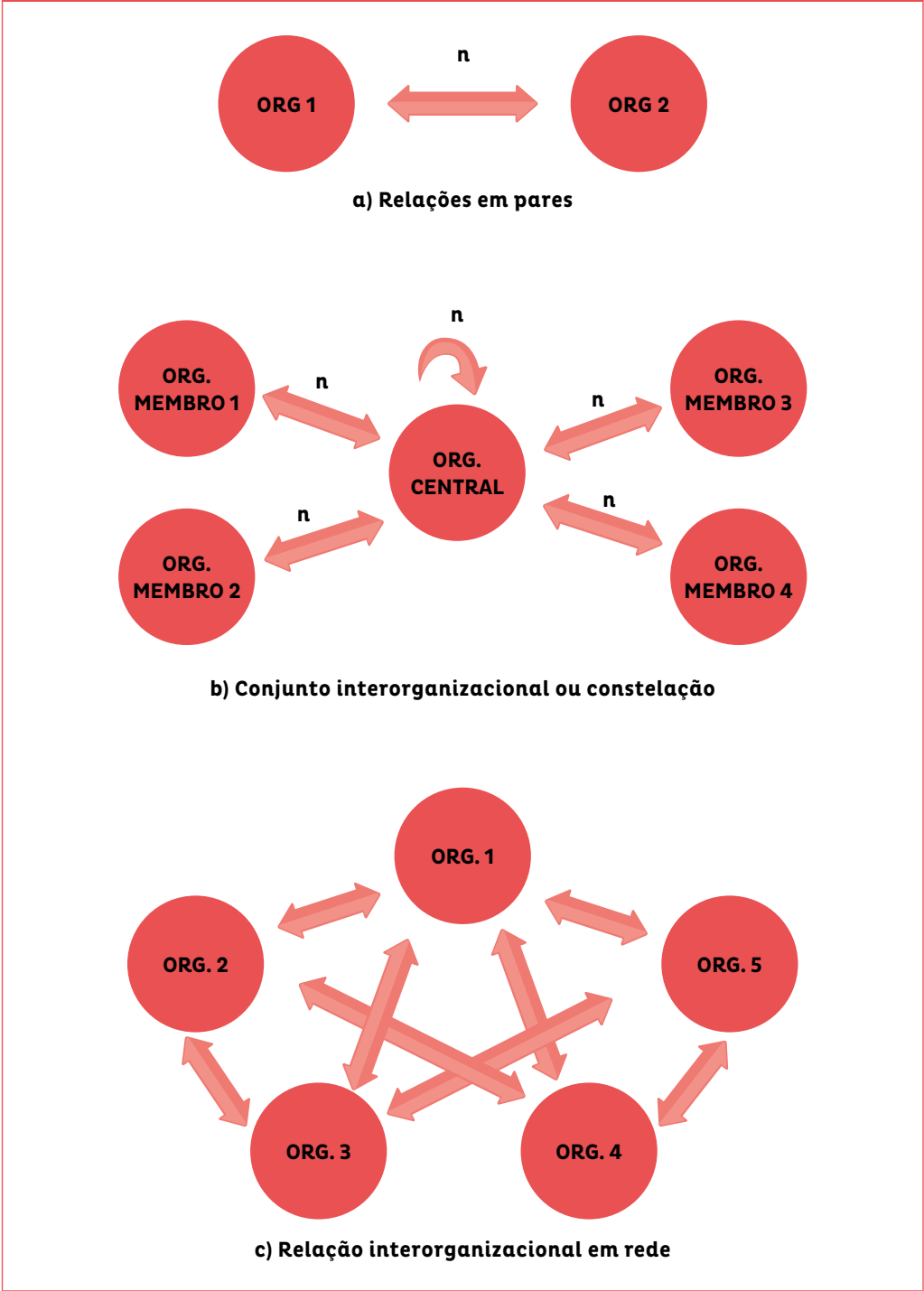
3.3 Tipologia de redes

Como afirmamos anteriormente, os arranjos em redes interorganizacionais podem assumir diversos formatos, sem um modelo definido. Buscando uma classificação dos tipos de redes – sem que isso signifique o estabelecimento de modelos – identificam-se pelo menos três formatos distintos. Nesta classificação, as relações interorganizacionais podem ocorrer:

- Aos pares, de maneira diádica, em que uma organização A interage com uma organização ou grupo organizacional B;
- Em conjuntos interorganizacionais, ou constelações, caracterizados por diversas relações aos pares, relacionando-se indiretamente em conjunto para atingir um objetivo;
- Em rede, tipologia que reúne o padrão total de inter-relações entre um aglomerado de organizações que se entrelaçam num sistema social para atingir metas coletivas e de autointeresse ou para solucionar problemas específicos de uma população-alvo.



Figura 1: Formatos de arranjos interorganizacionais



FONTE: VAN DEVEN E WALKER (1979).

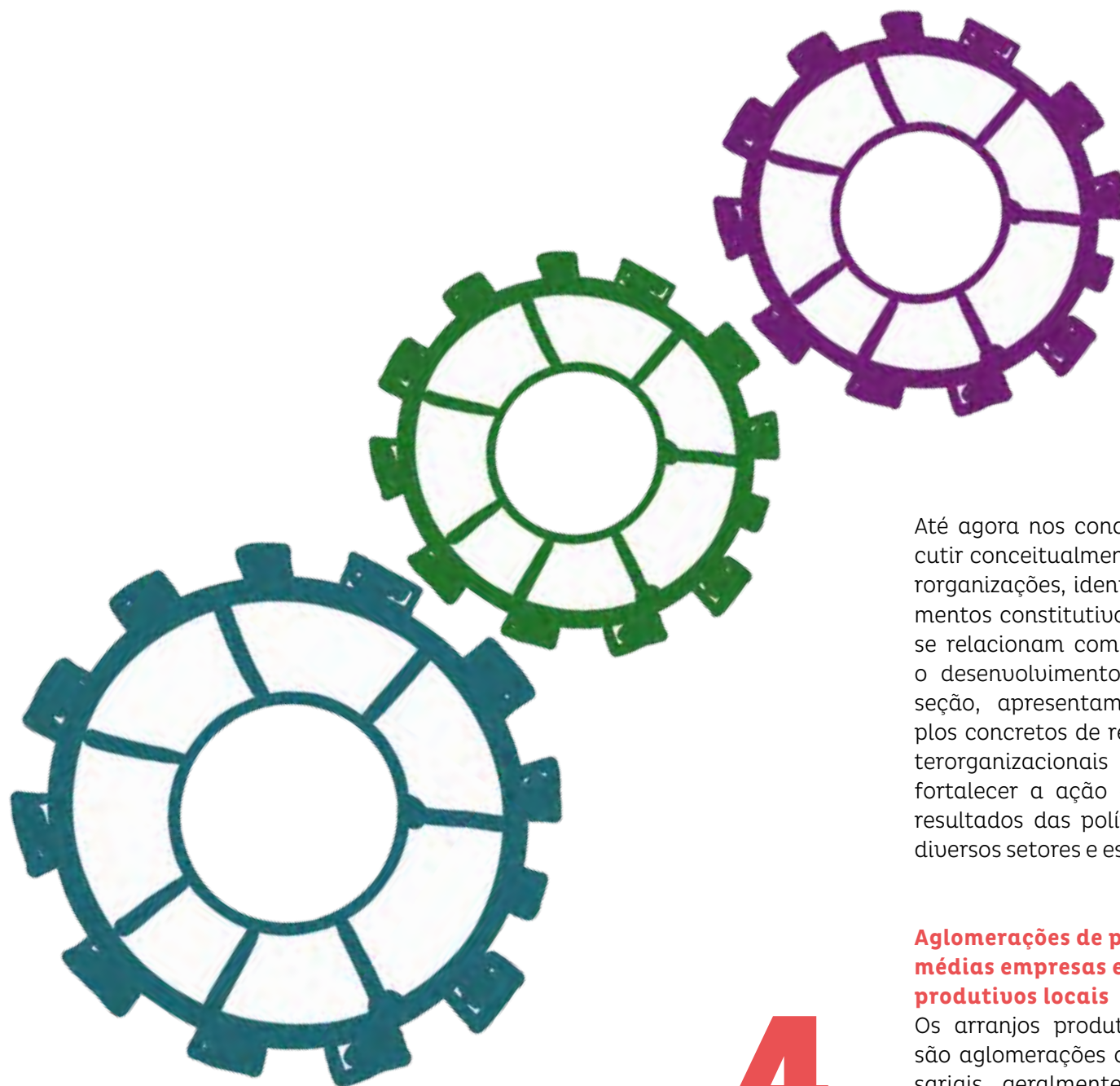


Para Refletir

Pensando nas redes e arranjos interorganizacionais dos quais você faz parte ou com os quais se relaciona, tente responder aos seguintes questionamentos:

- Quais as motivações para o surgimento e continuidade da rede?
- Que atributos de rede são observáveis e como eles se manifestam?
- Que formato interorganizacional melhor caracteriza o arranjo?
- A rede consegue, efetivamente, promover integração, interdependência e aprendizagem entre os seus membros?





Até agora nos concentramos em discutir conceitualmente as redes e interorganizações, identificando seus elementos constitutivos e a forma como se relacionam com a gestão social e o desenvolvimento territorial. Nesta seção, apresentamos alguns exemplos concretos de redes e arranjos interorganizacionais estruturados para fortalecer a ação e potencializar os resultados das políticas públicas, em diversos setores e escalas de atuação.

Aglomerações de pequenas e médias empresas em arranjos produtivos locais

Os arranjos produtivos locais (APLs) são aglomerações ou *clusters* empresariais, geralmente constituídos por pequenas e médias empresas, cuja atividade econômica se baseia em uma vocação produtiva do território em que se inserem. Caracterizam-se ainda pela existência de instituições de suporte e nível avançado de relações sociais. Revelam-se assim três fatores essenciais à existência de um APL. A localização geográfica, a especialização produtiva e estabelecidos entre as empresas participantes e destas com as instituições de apoio.

4. Rede e arranjos interorganizacionais e **sua contribuição para o desenvolvimento territorial**

O Ceará possui um Núcleo Estadual de Apoio a Arranjos Produtivos Locais (NEA APL-CE), capitaneado pelo Governo do Estado e coordenado pela Secretaria das Cidades. O núcleo foi instituído pelo Decreto nº 28.810, de 3 de agosto de 2007, com a missão de coordenar ações de fortalecimento e sustentabilidade dos arranjos produtivos locais do Ceará.

Integram o Núcleo Estadual de Apoio a Arranjos Produtivos Locais do Ceará:

- Secretaria das Cidades.
- Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior – Secitece.
- Secretaria do Desenvolvimento Agrário – SDA.
- Secretaria do Planejamento e Gestão – Seplag.
- Secretaria da Pesca e Aquicultura – SPA.
- Secretaria do Turismo – Setur.
- Secretaria da Cultura – Secult.
- Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social – STDS.
- Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico – Cede / Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará – Adece.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará – Sebrae.
- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac.
- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai.
- Instituto Euvaldo Lodi – IEL.
- Instituto Agropolos do Ceará – IAC.
- Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia/Ceará – IFCE.
- Instituto de Desenvolvimento do Trabalho – IDT.
- Instituto Centro de Ensino Tecnológico – Centec.
- Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Energias Renováveis – Ider.
- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária / Centro Nacional de Pesquisa de Agroindústria Tropical – Embrapa/CNPAT.
- Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial do Ceará – Nutec.
- Banco do Brasil S.A. – BB.
- Banco do Nordeste do Brasil S.A. – BNB.
- Universidade Estadual do Ceará – Uece.
- Universidade Regional do Cariri – Urca.
- Incubadora de Cooperativas Populares de Autogestão do Ceará – UFC.
- Serv. de Política e Desenvolvimento Agropecuário da Superintendência Federal de Agricultura do Ceará – SEPdag/SFA-Ce.
- Federação do Comércio do Estado do Ceará – Fecomércio.
- Serviço Nacional Aprendizagem/ Federação de Agricultura do Estado do Ceará – Senar/Faec.
- Sistema OCB/Sescoop-Ce.



Consórcios públicos intermunicipais

Um consórcio público consiste na união entre dois ou mais entes da federação (municípios, estados e União), sem fins lucrativos, com a finalidade de prestar serviços e desenvolver ações conjuntas que visem ao interesse coletivo e benefícios públicos. Constitui-se numa associação pública com personalidade jurídica de direito público e de natureza autárquica ou como pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos.

De acordo com a Secretaria do Planejamento e Gestão do Governo do Estado do Ceará (Seplag/CE), os consórcios agilizam a execução de projetos, barateiam custos e atendem melhor às demandas locais e regionais. São instrumentos de descentralização de recursos técnicos e financeiros que garantem maior cooperação e descentralização para os municípios, além de gerarem ganhos de escala, melhoria da capacidade técnica, gerencial e financeira de grupos de municípios. Adicionalmente, os consórcios permitem alianças em regiões de interesse comum, como bacias hidrográficas ou em espaços regionais e territórios, melhorando a prestação dos serviços públicos colocados à disposição dos cidadãos. Vale ressaltar ainda a sua contribuição para a transparência das ações das esferas de poder envolvidas e para a racionalização e otimização na aplicação dos recursos públicos. Pode-se afirmar que os consórcios públicos intermunicipais constituem uma inovação nas gestões pública e social.

No Ceará, um dos setores que mais avançaram na constituição de consórcios públicos intermunicipais foi a Saúde.

Redes locais de economia popular e solidária

Uma rede de economia solidária significa uma associação ou articulação de vários empreendimentos e/ou iniciativas de economia solidária com vistas à constituição de um circuito próprio de relações econômicas e intercâmbio de experiências e saberes formativos. São dois os principais objetivos de uma rede de tal natureza: permitir a sustentabilidade dos empreendimentos e/ou iniciativas de economia solidária em particular; e fortalecer o potencial endógeno de um território quanto à capacidade de promoção do seu próprio processo de desenvolvimento (França-Filho; Cunha, 2009).

É comum identificar redes locais de economia solidária estruturadas em torno de atividades como agricultura familiar, artesanato, coleta de materiais recicláveis, finanças solidárias e bancos comunitários de desenvolvimento, entre outras expressões. Em alguns casos, a rede se configura a partir de um conjunto dessas atividades.

No Ceará, um caso emblemático de rede local de economia solidária é o do Conjunto Palmeiras, em Fortaleza-CE, mobilizado a partir do Banco Palmas.

Conselhos, fóruns e colegiados territoriais

Os conselhos de políticas públicas, fóruns temáticos e colegiados de desenvolvimento territorial são exemplos de espaços interinstitucionais e interorganizacionais que se estruturam em torno da discussão de problemas públicos e da construção colaborativa de alternativas de desenvolvimento local.

Tais arranjos foram fortalecidos, sobretudo, a partir da primeira década do século XXI, como instâncias de deliberação coletiva e encaminhamento de ações. O Programa Territórios da Cidadania, principal política de desenvolvimento territorial do Brasil recente, incentivou a estruturação de colegiados territoriais em diversas regiões brasileiras. A partir desses colegiados, eram discutidas e priorizadas as políticas públicas de desenvolvimento rural e de geração de renda no campo. Verifica-se, assim, a importância dos colegiados territoriais para a promoção do desenvolvimento sustentável e fortalecimento da democracia no Brasil, o que guarda estreita relação com os pressupostos da gestão social.

Arranjos Institucionais de Governança Metropolitana

Se os colegiados territoriais são um importante instrumento de governança para gestão das políticas de desenvolvimento rural, a face urbana deste fenômeno é representada pelos arranjos de governança das regiões metropolitanas.

O Estado do Ceará conta atualmente com três regiões metropolitanas, quais sejam:

- **Região Metropolitana de Fortaleza;**
- **Região Metropolitana do Cariri;**
- **Região Metropolitana de Sobral.**

O principal desafio destes arranjos de governança metropolitana é a integração dos municípios para o planejamento e gestão das políticas públicas e execução de serviços, garantindo a efetivação das funções públicas de interesse comum. Com a recente aprovação do Estatuto das Metrôpoles, em 2015, as Regiões Metropolitanas deverão elaborar os seus Planos de Desenvolvimento Urbano Integrado (PDUI).

Síntese do **Fascículo**

Este texto buscou fazer uma análise da importância das redes e arranjos interorganizacionais no fortalecimento da gestão social e na promoção do desenvolvimento territorial. Em contextos complexos, as redes se mostram como estruturas fluidas e dinâmicas capazes de mobilizar novos formatos organizacionais e adequar-se às contingências do ambiente em que atuam. Como estrutura não hierárquica, a rede contribui ainda para o fortalecimento da democracia.

Discutimos conceitualmente o fenômeno organizacional das redes, a partir das suas dimensões estruturais e relacionais. Identificou-se a existência de atributos e elementos constitutivos dos arranjos em rede, bem como as tipologias de arranjos possíveis, sem que

isso esgote as possibilidades de outras configurações. Por fim, apresentamos exemplos concretos de ocorrência de redes ligadas ao planejamento e à gestão de políticas públicas de desenvolvimento territorial.

O conhecimento acerca das redes e interorganizações bem como a identificação das potencialidades e dos desafios que estas estruturas organizacionais apontam pode ser útil para o aprimoramento das atividades dos gestores públicos e para a melhoria na forma de implementação das políticas e execução de serviços públicos. A articulação em rede é ainda um importante instrumento de garantia do envolvimento de outros atores nas decisões públicas, isto é, um caminho para redefinição e ampliação da esfera pública.



Sugestões de leitura para uma **introdução ao tema**

1. BARBOSA, S. C. T.; MEDEIROS, J. J. Configuração de arranjos interorganizacionais e implementação de programas públicos. Cadernos EBAPE.BR, v.3, n.2, Julho 2005.

2. FISCHER, Tânia. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma agenda. In: _____ (org.). Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

Perfil do **Autor**

Francisco Raniere Moreira da Silva

Professor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri (CCSA/UFCA). Doutor e Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia - NPGA/UFBA. Graduado em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú - UeVA. Membro dos Grupos de Pesquisa Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social (LIEGS-UFCA) e Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS-UFBA). Integrante do Observatório de Políticas Públicas para Territórios (OPPTE) e do Observatório da Formação em Gestão Social (OFGS). Tem experiência nas áreas de Administração e Gestão Pública e Social, com ênfase nos temas Gestão Social, Gestão do Desenvolvimento Territorial, Governança Territorial, Arranjos Institucionais e Interorganizacionais, Política Habitacional e Política Urbana.



Referências **Bibliográficas**

1. ALTER, C.; HAGE, J. Organizations working together. Newbury Park: SAGE, 1993.
2. BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (ENEO), II, 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional, PROPAD/UFPE, ANPAD.
3. CASTELLS, M. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 2009.
4. GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness.
5. American Journal of Sociology, v.91, n.3, nov. 1985.
6. LOPES, F. D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. Revista de Administração Pública, v.43, n.5, p.1007-1035, set./out. 2009.
7. OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. Academy of Management Review, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.
8. SILVA, Francisco Raniere Moreira da. Redes interorganizacionais. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014.

Apoio



Promoção



Realização

