



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

Souza Matitz, Queila Regina; Muller Schlemm, Marcos

APLICAÇÕES DO CONHECIMENTO EM ATIVIDADES OPERACIONAIS DE GESTÃO DE REDES:  
APLICAÇÃO DE UM FRAMEWORK DE PESQUISA NO CAMPO DE EMPREENDEDORISMO  
SOCIAL

Revista de Administração da Unimep, vol. 10, núm. 3, septiembre-diciembre, 2012, pp. 110-134  
Universidade Metodista de Piracicaba  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273724912006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **APLICAÇÕES DO CONHECIMENTO EM ATIVIDADES OPERACIONAIS DE GESTÃO DE REDES: APLICAÇÃO DE UM FRAMEWORK DE PESQUISA NO CAMPO DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL**

### ***KNOWLEDGE APPLICATIONS IN OPERATIONAL ACTIVITIES OF NETWORK MANAGEMENT: APPLICATION OF A FRAMEWORK OF RESEARCH IN THE FIELD OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP***

**Queila Regina Souza Matitz (Universidade Positivo)** *Queila.matitz@gmail.com*  
**Marcos Muller Schlemm (PUCPR)** *marcos.schlemm@gmail.com*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submission/540>

---

#### **Resumo**

Em face da crescente conscientização em torno de temas sociais fundamentais, tais como o desenvolvimento sustentável e a pobreza, o empreendedorismo social tem sido alvo de discussão nos meios empresarial e acadêmico. Nesse contexto, o surgimento de um novo modelo de gestão social baseado na formação de parcerias intersetoriais tem chamado a atenção para a importância dos mecanismos de gestão do conhecimento e de gestão de redes interorganizacionais no desenvolvimento de soluções inovadoras. Portanto, com o objetivo de ampliar a compreensão do processo empreendedor no campo social, foi proposto um estudo de caso das práticas de gestão de redes sob o ponto de vista das aplicações do conhecimento em uma rede interorganizacional de finalidade social. Concluiu-se que as teorias de gestão do conhecimento e de gestão de redes foram úteis ao entendimento do fenômeno, pois os dados empíricos confirmaram a realização das aplicações do conhecimento por meio das atividades operacionais em redes, de acordo com o framework de pesquisa. Note-se, entretanto, a exceção da importância dos sistemas de informação, considerados como protagonistas na literatura e como instrumentos de importância secundária pelos entrevistados. Concluiu-se, ainda, que as atividades de gestão do conhecimento são intrínsecas à natureza da atividade de gestão de redes interorganizacionais, especialmente quando voltadas à geração de inovações.

**Palavras-chave:** empreendedorismo social, gestão de redes, gestão do conhecimento.

#### **Abstract**

Considering the growth of awareness around key social issues, such as sustainable development and poverty, social entrepreneurship has been the subject of discussion in the media business and academia. In this context, the emergence of a new model of social management, based on the formation of intersectoral partnerships, has drawn attention to the importance of knowledge management mechanisms and management of interorganizational networks in the development of innovative solutions. Therefore, in order to broaden the understanding of the entrepreneurial process in the social field, we propose a case study of the practices of network management from the point of view of applications of knowledge in an socially-driven inter-organizational network. It was concluded that theories of knowledge management and network management were helpful in understanding the phenomenon, because the empirical data confirmed the performance of applications of knowledge by operating activities in networks, according to the research framework. Note, however, the exception of the importance of information systems, considered as protagonists in literature and as instruments of secondary importance by respondents. We

conclude further that the activities of knowledge management are intrinsic to the nature of management of interorganizational networks activity, especially when aimed at generating innovations.

**Keywords:** social entrepreneurship, network management, knowledge management.

Artigo recebido em: 29/11/2011

Artigo aprovado em: 20/11/2012

---

## 1. Introdução

O início do século XXI, caracterizado por uma maciça revisão de valores éticos nas corporações e na sociedade em geral, traz à tona das discussões acadêmicas e das estratégias empresariais a preocupação com a solução de problemas sociais fundamentais (FISCHER, 2002). De acordo com o discurso vigente, novas combinações de recursos, sob a forma de inovações em suas diversas configurações, são necessárias e urgentes para o alcance de metas mundiais de desenvolvimento sustentável e superação da pobreza. O papel da administração, neste contexto, cresce em importância e destaque, face às múltiplas competências a serem mobilizadas na concretização de projetos econômicos e sociais de amplo alcance.

Incentivados pelas ameaças e oportunidades resultantes do atual estado de desequilíbrio sócio-econômico mundial, diversos setores da sociedade mobilizam-se na busca de respostas a diversos problemas crônicos de proporções globais. Neste contexto, iniciativas de empreendedorismo social (*Social Entrepreneurship*) têm se tornado alvo de discussão nos meios empresarial e acadêmico (DEES, 1998; SEELOS e MAIR, 2005; MAIR E MARTÍ, 2006; WEERAWARDENA e MORT (2006); CERTO e MILLER, 2008; NECK et al, 2009; ZAHRA et al, 2009; DORADO e VENTRESCA, 2013). E, embora o indivíduo empreendedor seja o foco de boa parte dos estudos na área de empreendedorismo, o presente artigo busca focar o processo empreendedor, em particular a governança de redes com fins sociais, com base em teorias de gestão do conhecimento. Considera-se particularmente importante, portanto, o papel das formações interorganizacionais em rede enquanto (1) inovação gerencial e (2) instrumento na geração, desenvolvimento e sucesso de projetos inovadores com fins sociais.

No Brasil, em particular, cresce cada vez mais o incentivo à participação da sociedade civil nas questões nacionais, sob o argumento de que as complexidades das questões sociais brasileiras demandam um tipo de ação integrada na sociedade, capaz de mobilizar diferentes

competências na criação de soluções inovadoras adaptadas às diferentes realidades locais. Ao mesmo tempo, o crescimento de movimentos associativos tem gerado a necessidade prática de enfrentar os desafios de gestão correspondentes, em especial na coordenação das redes solidárias que surgem em torno de questões centrais, tais como o enfrentamento da fome e da miséria, ou a superação dos graves níveis de subdesenvolvimento regionais (MACHADO e MACHADO, 2002; CRUZ et al, 2008). A formação de parcerias entre governo, iniciativa privada e sociedade civil, em especial, tem chamado a atenção de pesquisadores da área da administração para o surgimento de um novo modelo de gestão social, voltado para a formação de redes e para o desenvolvimento de projetos inovadores com fins sociais (FLEURY, MIGUELETTTO e BLOCH, 2002).

Portanto, com vistas à ampliação da compreensão a respeito da relação entre a gestão de redes interorganizacionais e o empreendedorismo social intersetorial, foi proposto um estudo de caso das práticas de gestão de redes sob o ponto de vista das aplicações do conhecimento em uma rede interorganizacional de finalidade social.

Justifica-se a importância deste estudo com base (i) na necessidade de estudos mais detalhados a respeito de projetos sociais intersetoriais (SEELOS e MAIR, 2005), (ii) na importância das redes interorganizacionais na mobilização de recursos e no desempenho das iniciativas de empreendedorismo social (CERTO e MILLER, 2008); (iii) na necessidade de pesquisas empíricas que ajudem a desvendar os antecedentes, os processos e os resultados do empreendedorismo social (ZAHRA et al, 2009) e; (iv) na necessidade de pesquisas empíricas a respeito da relação entre empreendedorismo social e inovação (DORADO e VENTRESCA, 2013). Além dessas justificativas, ressalte-se que, embora o termo rede possua uma gênese conceitual fundamentalmente multidisciplinar (MARTELETO, 2001), sua crescente importância e aplicação à teoria das organizações – sob diversas abordagens, denominações, categorias, tipologias e nomenclaturas – demanda a realização de estudos teórico-empíricos que esclareçam suas dinâmicas, forças, fraquezas, obstáculos, possibilidades e aplicabilidades (ARCHER, 2003).

Finalmente, ressalte-se que a maior parte dos modelos de gestão do conhecimento em geração de inovações apresentados na teoria organizacional estão relacionados a estratégias de aumento de lucros e competitividade (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997). A literatura, em geral, reconhece que são insuficientes os elementos empiricamente testados para a descrição e proposição de modelos de gestão nas organizações com objetivos sociais e não-lucrativos.

Pesquisas com foco em organizações não-lucrativas contribuem para uma melhor compreensão de aspectos ainda pouco compreendidos a respeito do mecanismo de interação interorganizacional em rede, tais como: mecanismos de controle, motivação e gestão de recursos humanos não-remunerados, papel da liderança na gestão de grupos em contextos com alto grau de participação individual, impacto do trabalho voluntário, entre outros.

## 2. Empreendedorismo social e inovação

De acordo com Dees (1998), um dos primeiros a utilizar o termo “entrepreneur” foi o economista francês Jean Baptiste Say, para referir-se aos indivíduos capazes de gerar valor ao estimular o progresso econômico através de novas e melhores maneiras de fazer as coisas. Schumpeter (2000), economista precursor dos estudos sobre empreendedorismo no século XX e autor do conceito de destruição criativa, conclui o artigo *Entrepreneurship: the social science view* destacando a característica não-hedonista da maior parte das motivações no indivíduo empreendedor, e a necessidade de uma maior compreensão das aplicações sociais deste tipo de atividade econômica. Seelos e Mair (2005) reforçam este argumento ao lembrar que todo empreendedorismo é por natureza social, ou seja, os efeitos da atividade empreendedora se fazem sentir na geração de riqueza e no aumento da qualidade de vida das populações. Entretanto, para diferenciar o conceito geral empreendedorismo daquele que denominamos “empreendedorismo social”, os autores propõem como definição deste último “a criação de novos modelos para a provisão de produtos e serviços que atendam às necessidades humanas básicas, as quais não estejam sendo satisfeitas pelas instituições econômicas e sociais” (pp.243-244). Ou seja, no empreendedorismo social a finalidade social se sobrepõe à finalidade econômica. Certo e Miller (2008, p.267) seguem a mesma linha conceitual ao afirmarem que o empreendedorismo social “envolve o reconhecimento, avaliação e exploração de oportunidades que resultam em valor social – as necessidades básicas e atemporais da sociedade – ao contrário da riqueza do indivíduo ou do acionista.”.

Entretanto, embora seja possível distinguir o empreendedorismo social de outras formas e manifestações do fenômeno empreendedor, uma das características centrais do conceito de empreendedorismo – a inovação – necessariamente faz parte de seu escopo. Aliás, como lembram Certo e Miller (2008), apesar da oposição entre o foco na geração de riqueza privada e o foco na geração de valor social, as definições de empreendedorismo comercial e empreendedorismo

social são muito similares. De acordo com Schumpeter (2000), empreendedorismo é um processo dinâmico e descontínuo de novas combinações de recursos para geração de novos produtos, novos meios de produção, novos mercados, novas matérias-primas e novas formas de organização. Sob o ponto de vista econômico, portanto, a geração de inovações é o processo central da atividade empreendedora. Certo e Miller (2008, p.268) reforçam a aplicação desse argumento no campo de estudos do empreendedorismo social, ao afirmarem que as definições desta atividade na literatura da área explicitam a natureza inovadora do fenômeno: “O empreendedorismo social presumivelmente envolve a aplicação de uma nova tecnologia ou abordagem com vistas à criação de valor social.”. Também de acordo com Seelos e Mair (2005, p.244), o empreendedorismo social é essencialmente um campo de experimentação e uma atividade de inovação, pois cria novos modelos de negócios, novas estruturas organizacionais e estratégias que mediam a relação entre recursos muito limitados e díspares e a criação de valor social.

Dees (2001 apud HARTIGAN e MARTIN, 2003a) reforça a aplicação do conceito de inovação no campo das iniciativas com finalidade social, especificamente no contexto das organizações sem fins lucrativos (non-profits), com base em seis elementos-chave: (1) inovação é ação, não apenas idéia; (2) inovação envolve mudança (radical ou incremental); (3) inovação deve ser vista como um aperfeiçoamento; (4) inovação pode assumir diversas formas: na maneira como as coisas são feitas, na natureza das coisas a serem feitas, na composição dos grupos que irão atuar, etc.; (5) inovação é orientada a objetivos; (6) inovação é um conceito atrelado aos objetivos do empreendimento. Inovações, portanto, podem surgir sob a forma de novos produtos ou serviços, novas estratégias, novos mercados, novas fontes de recursos, novas configurações organizacionais, novos contratos, novas estruturas ou fontes de financiamento para novos negócios/projetos.

Considerando-se a natureza inovadora da atividade empreendedora, outras características têm sido utilizadas para definir o fenômeno. Dentre essas, há definições baseadas em processo, incluindo, por exemplo, o desenvolvimento de novas estruturas com finalidades sociais (NECK et al, 2009). Nesse contexto, conforme lembram Dorado e Ventresca (2013), a relação entre o empreendedorismo social e a inovação reflete, cada vez mais, um ambiente marcado pela importância das redes e dos relacionamentos na promoção da mobilização inovadora de recursos a partir de princípios tais como flexibilidade e diversidade de atores.

### **3. Empreendedorismo social e a importância das redes em projetos de natureza interorganizacional**

De acordo com Mair e Martí (2006), o fenômeno do empreendedorismo social não pode ser compreendido apenas com base no ponto de vista econômico. Ou seja, é preciso examiná-lo à luz do contexto institucional, social e organizacional em que este se manifesta. Nesse contexto, o estudo das redes sociais e das redes interorganizacionais contribui para a compreensão do empreendedorismo social ao trazer insights da sociologia e da teoria organizacional para análise do tema. Entre as contribuições, destacam-se, por exemplo, explicações sobre a relação entre a formação de redes e o acesso a recursos, o compartilhamento de informações, o desenvolvimento de atividades colaborativas, a aprendizagem e a criação e disseminação de conhecimento.

De acordo com Swaminathan & Wade (2001), movimentos sociais são muito similares a processos de surgimento de novas organizações em relação à dependência de recursos, entre os quais: pessoas, conhecimento ou experiência, capital, informação e legitimidade. Obter acesso a este amplo conjunto de recursos, realizar novas combinações de sucesso e ainda obter resultados de longo prazo são desafios complementares e simultâneos que têm influenciado diretamente o sucesso ou fracasso das inovações em gerência e desenvolvimento de projetos com fins sociais. Para fazer frente a estes desafios, muitas iniciativas nesta área parecem ter encontrado na formação de redes uma resposta a estes desafios. Estas redes, quando bem equilibradas em termos de tamanho, coesão, densidade, diversidade e reputação, permitem acesso a informação, conhecimento e legitimidade, recursos essenciais ao sucesso dos empreendimentos sociais (HULSINK e ELFRING, 2003).

O argumento de Albagli e Maciel (2002) contribui para apoiar a relação entre redes e empreendedorismo. De acordo com as autoras, cada vez mais se reconhece a importância de processos interativos e cooperativos de aprendizado como ambientes propícios à geração de inovação, inclusive na área social. De acordo com essa visão, “o complexo de instituições, costumes e relações de confiança locais conducentes à cooperação assume um papel crítico para o empreendedorismo, assim como as relações – pessoais e sociais – que constituem os principais veículos ou canais por meio dos quais o aprendizado e a inovação têm lugar.” (p.4)

Lebessis e Paterson (1997) em documento de trabalho publicado pela Comissão Européia, discutem a importância dos novos modos de governança<sup>i</sup> na atuação dos governos, propondo que estejam fundamentados em procedimentos que permitam aos diversos atores uma compreensão mais abrangente da evolução ambiental em constante mudança e da necessidade de aprendizagem constante. Basicamente, o desafio das formas democráticas de governança, de acordo com os autores, é o de otimizar o potencial dos sistemas de conhecimento existentes. De acordo com este ponto de vista, em um contexto plural e complexo, composto por altos níveis de interdependência e incerteza, formulações políticas centralizadoras e definidas a priori são extremamente penosas. Para enfrentar estes desafios, novas propostas de governança participativa pressupõem o envolvimento dos diversos atores em todas as fases do desenvolvimento das políticas públicas pois "envolvem os atores afetados no processo de esclarecimento dos pressupostos e das hipóteses que eles trazem para um determinado assunto, a crítica mútua das posições tomadas e, conseqüentemente, a possibilidade de evolução e de aprendizagem coletiva" (LEBESSIS e PATERSON, 1997, p.10). Sob esta perspectiva, formas organizacionais em rede (AGRANOFF e McGUIRE, 1999) surgem como estrutura organizacional ideal da pós-modernidade, capazes de canalizar os fluxos de informação e configurar soluções – ainda que provisórias e imperfeitas –, para problemas dinâmicos e sem solução simples aparente.

Segundo Machado e Machado (2002), a formação de redes entre as organizações da sociedade civil é condição básica para que se concretize uma participação efetiva do chamado Terceiro Setor no desenvolvimento de políticas sociais na América Latina. As redes permitem que se reúna uma grande diversidade de conhecimentos especializados em um espaço dinâmico, frutífero para o surgimento de soluções inovadoras. Markovitch (1997) ressalta que a criação de redes de cooperação e de programas sociais no âmbito de empresas e universidades é indicador de maturidade política e cultural.

Türk (2002) destaca, ainda, a importância da qualidade na agregação dos conhecimentos dos atores em rede, para que a compreensão e a intervenção nos processos de exclusão social não ocorra como uma “colcha de retalhos”, mas sim como um processo amplo e abrangente de construção de novas modalidades de intervenção. Neste processo, não cabem a onipotência do “tudo posso”, que impede a visibilidade do outro, tampouco a falta de iniciativa do “nada posso”, que impede a ação e bloqueia a criatividade.



Entretanto, se a mobilização de recursos para novas combinações encontra, no chamado setor social, um campo fértil para novos empreendimentos, por outro lado são especialmente complexos os desafios gerenciais que se apresentam às iniciativas com fins sociais. De acordo com Dorado e Ventresca (2013), a eficácia na mobilização de recursos e no aproveitamento de oportunidades conduz à efetividade das inovações. Nesse sentido, a presença de mecanismos de administração de redes é essencial para a manutenção da diversidade institucional, do espírito de colaboração, dos fluxos de informação, entre outros elementos institucionais, organizacionais e individuais necessários ao sucesso do empreendedorismo social. Portanto, do ponto de vista dos empreendimentos sociais, a questão dos mecanismos de governança e de gestão de redes assumem importância significativa, face à diversidade de interesses envolvidos e à complexidade das soluções demandadas (HARTIGAN e MARTIN, 2003b). No campo das políticas públicas, em particular, “O desenvolvimento de novas formas de governança para orientar a formulação e implementação de políticas públicas envolvendo atores com diferentes interesses e ambientes com tendência à instabilidade e à complexidade se sobressai como desafio.” (PROCOPIUCK e FREY, 2009, p. 688).

#### **4. Gestão do conhecimento e gestão de redes interorganizacionais: proposição de um framework de pesquisa**

As formações organizacionais em rede têm chamado a atenção de pesquisadores da área da administração por serem consideradas uma resposta ideal à crescente complexidade na busca pela eficiência resultante do compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis, diretos e indiretos. Considera-se, portanto, que as redes interorganizacionais são mecanismos importantes para a otimização dos recursos organizacionais, para o aumento da capacidade tecnológica na geração de inovações e para absorção de *know-how* e *know-who*. Assim, compreender os mecanismos de gerenciamento das atividades estratégicas e operacionais envolvidos em estruturas complexas é um importante passo rumo a uma compreensão mais ampla das implicações teóricas e práticas do fenômeno (VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000).

Teorias recentes sobre o surgimento dos arranjos interorganizacionais encontram apoio no reconhecimento da importância do conhecimento como recurso fundamental na concretização dos objetivos individuais, organizacionais, intra e interorganizacionais (DYER e NOBEOKA,

2000; ARCHER, 2003; TEIXEIRA e GUERRA, 2003; FRANCO e BARBEIRA, 2009). De modo geral, a formação de redes, em seus diversos níveis e aplicações, tem sido considerada, tanto na prática quanto na teoria, um mecanismo de flexibilização das relações entre as pessoas, capaz de potencializar o compartilhamento de informação entre organizações e indivíduos e de contribuir para a geração de conhecimento e inovação tecnológica (AUSTIN, 2001; FRANCO e BARBEIRA, 2009). Nesse contexto, a gestão de redes assume papel fundamental. Conforme Franco e Barbeira (2009, p.8):

As redes interorganizacionais criam e desenvolvem novo conhecimento, para isso, porém, tem de existir um sistema de gestão do conhecimento para fomentar esse tipo de relacionamento. Nesse sentido, a gestão do conhecimento entende-se como um processo colectivo, de natureza interactiva, que pressupõe uma partilha de informação e atitudes nas várias fases do desenvolvimento do conhecimento. A gestão do conhecimento será um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na criação, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, cujo objectivo será atingir a excelência organizacional.

O contexto ambiental de emergência das redes de inovação, em especial das redes informais, é caracterizado por elevados graus de incerteza e aumento da demanda por especialidades e competências, um espaço onde as trocas tecnológicas baseadas em colaboração e confiança são fatores-chave operacionalizados através das trocas interpessoais internas ou externas. Neste contexto, considera-se como rede de inovação “uma rede de organizações engajadas no desenvolvimento de inovações de produtos ou processos” (VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000, p.140). Em contextos dessa natureza, é crescente o reconhecimento da importância das fontes externas de conhecimento tecnológico aplicadas aos processos de inovação em produtos e serviços e, particularmente, das fontes provenientes de processos de parceria em redes de organizações. Já é lugar-comum o discurso de que as antigas vantagens competitivas baseadas em recursos tangíveis estão sendo gradativamente substituídas por conhecimento, criatividade e suas aplicações.

Teorias recentes sobre redes, sobretudo aquelas baseadas em princípios da Gestão do Conhecimento, defendem a ideia de que a participação em redes facilita e acelera o processo de aprendizagem (CABRAL, 1999; FRANCO e BARBEIRA, 2009; PARDINI et al, 2010). Além disso, a incorporação de teorias de gestão de conhecimento na análise de estruturas

organizacionais complexas também tem incentivado o desenvolvimento de novas abordagens em estudos de gestão de redes. Van Aken e Weggeman<sup>ii</sup> (2000), discutindo os fatores que influenciam a produtividade na geração de produtos e processos inovadores no contexto das redes informais colaborativas de aprendizagem, propõem uma combinação da teoria organizacional de redes com a teoria de gestão do conhecimento e analisam algumas das principais dificuldades de coordenação encontradas em tais estruturas. Inicialmente, os autores ampliam o conceito de gestão de redes (*Network Management*), desmembrando-o em aspectos estratégicos e operacionais. As atividades estratégicas são chamadas genericamente de governança de redes (*Network Governance*), sendo aquelas diretamente relacionadas à propriedade de recursos e à distribuição de poder (funcionamento da rede, seleção dos participantes e regras de permanência, definição do papel dos participantes, definição dos mecanismos de controle e objetivos de performance). O outro nível, a gestão operacional de rede (*Network Operational Management*), está relacionado à coordenação das atividades operacionais entre os parceiros da rede (desenvolvimento de projetos, gestão da lealdade, resolução de conflitos de interesses e de poder).

Também seguindo essa tendência, Archer (2003) realizou um levantamento da literatura sobre aplicações do conhecimento em redes de organizações, traçando um paralelo entre as aplicações e os aspectos facilitadores correspondentes. Como resultado desse levantamento, foram identificados três níveis de aplicações do conhecimento em redes e seus respectivos facilitadores, a saber:

1. Aplicações no nível Superior (*Upstream*): (i) Geração, identificação, propagação de novas ideias e melhores práticas (facilitadores: aprendizagem interorganizacional; pesquisa de mercado B2B); (ii) Transferência ou compartilhamento de propriedade intelectual (facilitadores: copyright, patentes, acordos secretos de troca); (iii) Design colaborativo e gestão de produto (facilitadores: equipes virtuais e sistemas de colaboração) e (iv) Tempo de redução mercadológica (facilitadores: terceirização do projeto, desenvolvimento e ou manufatura).
2. Aplicações no nível operacional: (i) Redução de inventário (facilitadores: logística, just-in-time); (ii) Aperfeiçoamento da produtividade no trabalho (facilitadores: coordenação da divisão do trabalho; fluxo de trabalho, gestão de tarefas); (iii) Gestão da cadeia de valor e automação (facilitadores: sistemas de informação)

interorganizacionais; gestão do fluxo de trabalho) e; (iv) Terceirização (facilitadores: sistemas de informação interorganizacionais; off-site technical expertise).

3. Aplicações no nível inferior (*downstream*): CRM – gestão do relacionamento com o consumidor (facilitadores: bancos de dados interativos, call centers, suporte online; coleta de dados, etc.).

A análise da classificação proposta por Archer (2003) permite inferir que, no contexto das redes de inovação com fins sociais, são realizadas apenas algumas das atividades propostas, ou seja, aquelas que não estão relacionadas à lógica de mercado, lucratividade e competitividade. Portanto, com base na revisão de literatura, e, considerando-se as classificações propostas por Van Aken e Weggeman (2000) e por Archer (2003), propõe-se um cruzamento, para fins de operacionalização de pesquisas sobre redes de inovação com fins sociais, conforme a figura 1, a seguir:

Atividades Operacionais de Gestão (Network Operational Management) Van Aken e Weggeman, 2000	Aplicações do Conhecimento em Rede (Knowledge Applications in Network Organizations) Archer, 2003	
	APLICAÇÃO	ASPECTOS FACILITADORES
	Identificação de oportunidades e geração de novas Idéias	Aprendizagem intra e/ou interorganizacional
	Desenho e gestão de projetos (planejamento, acompanhamento, avaliação)	Formação de Grupos Interorganizacionais, Identificação de Competências internas e externas; Sistemas Virtuais de Colaboração, Sistemas de Informação
	Coordenação de atividades operacionais relacionadas ao desenvolvimento dos projetos/ estabelecimento e divisão de tarefas	Divisão e gestão de tarefas; coordenação dos fluxos de trabalho
	Coordenação do fluxo de informação/recursos internos e externos	Comunicação; sistemas de informação; acesso a fontes internas e externas de recursos tangíveis e intangíveis

**Figura 1 - Proposta operacional: cruzamento das aplicações do conhecimento com as atividades operacionais de gestão de redes com fins sociais**

Fonte: elaboração própria com base em Van Aken e Weggeman (2000) e Archer (2003).

Propõe-se, ainda, que a operacionalização das categorias de aplicações do conhecimento em rede seja realizada a partir do desdobramento de cada um dos níveis de análise (aplicação/aspectos facilitadores), obedecendo aos critérios utilizados pelos autores para formulação dos conceitos originais e aos conceitos mais abrangentes utilizados pela teoria geral de Gestão do Conhecimento.

A partir deste framework de pesquisa, diversos processos de gestão do conhecimento em redes podem ser estudados, tais como:

- Graus de densidade e centralização da rede, com relação a cada uma das atividades;
- Graus de inovação, em diferentes redes, com relação à configuração de suas atividades operacionais de gestão do conhecimento;
- Grau de centralização da rede em relação à posse de recursos críticos;
- Níveis de controle sobre a realização das atividades operacionais de gestão de redes, entre outros.

## **5. Metodologia**

Neste artigo, o framework proposto na figura 1 serviu como base para realização de pesquisa exploratória de levantamento em uma rede de empresas públicas e privadas no Paraná. A escolha do estudo de caso – o Coep Paraná – baseou-se: (a) na adequação aos temas gerais da pesquisa, tendo como base a estrutura organizacional e o modelo inovador de gestão social apresentado pela rede nacional formada pelo Coep e (b) no impacto social do modelo de gestão interorganizacional implantado pelo Comitê, o qual tem gerado uma série de projetos sociais inovadores e servido de molde para outros movimentos sociais (FLEURY, MIGUELETTO e BLOCH, 2002). Portanto, para aplicação da proposta operacional optou-se, nesta pesquisa, por um estudo de caso de um fenômeno identificado em uma rede de organizações públicas e privadas – Comitê de Entidades Públicas e Privadas no Combate à Fome: Coep Paraná – considerando os projetos realizados no período de 2000 a 2002.

Na amostragem, optou-se pela técnica de bola-de-neve (WASSERMAN e FAUST, 1999), que permite auto-definição das fronteiras da rede, com base no depoimento dos entrevistados, após escolha teórica da rede a ser analisada e de acordo com os pressupostos e objetivos teóricos da pesquisa. O método consiste em realizar uma primeira rodada de entrevistas, a partir das indicações de um ator considerado como central na rede. As demais rodadas são realizadas com base nas indicações dos atores indicados nesta primeira rodada, e assim sucessivamente. A linha de corte utilizada depende, novamente, dos objetivos da pesquisa, tendo sido determinada, para fins desta pesquisa, para as pessoas externas à rede do Coep Paraná e/ou citadas apenas por um indivíduo, em apenas uma das questões apresentadas.

A pesquisa proposta é de natureza aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos que possuem aplicação prática. Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é exploratória (LAKATOS e MARCONI, 2001), e o método utilizado é qualitativo. O delineamento é de levantamento e a avaliação longitudinal, pois envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento pretende-se conhecer em determinado período de desenvolvimento do fenômeno. O nível de análise é individual, considerando um contexto de interação interorganizacional. A unidade de análise é constituída pelos indivíduos representantes técnicos das organizações públicas e privadas participantes dos projetos inovadores em gestão social premiados no período de 2000 a 2002, integrantes do Comitê de Entidades no Combate a Fome e pela Vida do Paraná (Coep Paraná). A análise de dados foi feita com base na análise de conteúdo temática (BARDIN, 2011). Os dados primários são resultado de entrevistas semi-estruturadas e foram coletados junto a uma amostra de 20 representantes técnicos do Coep Paraná.

## **5.1 O Coep Nacional**

Criado em 1993, o Comitê de Entidades no Combate à Fome e pela Vida – COEP, é uma rede nacional de mobilização social que nasceu como resultado de um desdobramento do Movimento pela Ética na Política, liderado pelo sociólogo brasileiro Herbert de Souza – Betinho. De acordo com Peiter (1999):

Como resultado dessa grande mobilização, foram criados milhares de Comitês pelos próprios empregados das entidades, em várias regiões do país. Diversas realizações foram implementadas em projetos

institucionais, articulados em parceria com os empregados, motivando uma inédita relação empregado/empresa.

A articulação da rede de ação cidadã possibilita ao Coep a troca de experiências entre seus membros na busca de soluções estruturais para problemas graves, tais como desemprego e miséria (OFICINA SOCIAL, 1999). Organizado de forma descentralizada, e com respeito às individualidades das organizações envolvidas, desde sua criação o Comitê tem valorizado as parcerias, apoiado a realização de projetos conjuntos e a troca constante de experiências. Aproveitando as competências de cada um dos parceiros, e incentivando a sinergia entre eles, a rede formada pelo Coep tem trabalhado no desenvolvimento e divulgação de uma série de iniciativas sociais consideradas inovadoras, entre as quais encontram-se projetos de desenvolvimento regional, capacitação em microinformática, educação para a cidadania e para o trabalho, entre outras (COEP NACIONAL, 2001).

Em 1998, ampliando sua proposta articulatória, o Coep viabilizou a criação do Centro de Estudos e Projetos em Tecnologia, Trabalho e Cidadania – Oficina Social. O Centro funciona como uma incubadora de projetos que tem por objetivos: desenvolver conhecimentos, metodologias e tecnologias; formar recursos humanos; prestar cooperação técnica e apoiar a rede formada pelo COEP; e alavancar parcerias para projetos inovadores com fins sociais. Os princípios básicos que norteiam suas ações são: desenvolvimento humano, sustentabilidade, superação da exclusão social, equidade, impacto, inovação, envolvimento institucional, dos usuários e do público-alvo (OFICINA SOCIAL, 1999).

## **5.2 O Coep Paraná**

O Coep Paraná foi fundado em 1995 e, desde então, tem servido como modelo para criação de outros comitês no Brasil. Voluntários de entidades públicas e privadas paranaenses têm se mobilizado através dos programas propostos pelo Coep Paraná, entre os quais se destacam (COEP PARANÁ, 2002):

- projetos de capacitação profissional (cursos de microinformática, artesanato em papel microondulado, eletricidade básica, marcenaria, hotelaria e atendimento ao público);

- educação para a cidadania (cursos de musicalização infantil, formação de alfabetizadores, alfabetização de jovens e adultos);
- desenvolvimento local, com envolvimento de atividades de ação global; segurança alimentar (Dia Mundial da Alimentação e Nutrição Alimentar);
- geração de emprego e renda (estágios remunerados);
- campanhas (Inverno e Natal); saúde (convênio com o HC/UFPR) e;
- capacitação para o trabalho (palestras sobre empregabilidade).

Considerando a importância de promover atividades de Cidadania Empresarial, e com o objetivo de mobilizar as organizações associadas ao Comitê no sentido de ampliarem suas práticas na área social, foi instituído, em 1999, o Prêmio Mobilização, uma iniciativa do Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania por meio da Oficina Social e do Coep Nacional. Até 2001, o Coep Paraná já havia recebido 29 prêmios<sup>iii</sup>, como resultado da participação de suas associadas na realização de projetos sociais que efetivam a preocupação contra a exclusão social.

#### **5.4 Análise de dados primários**

É interessante notar que, na prática, a teoria de redes apresenta forte correlação com a teoria da empresa baseada nos recursos. Os entrevistados são quase unânimes em ressaltar como ponto forte da rede a visibilidade de recursos e oportunidades proporcionada pelo contato com os outros atores. A partir do momento em que são visualizados recursos, surgem novas idéias de aplicação em iniciativas com fins sociais. Revela-se, a partir desta constatação, que o desconhecimento dos recursos disponíveis é um impedimento para o surgimento de projetos de inovação.

O único argumento contrário à metodologia utilizada pelo comitê foi expresso por um dos entrevistados, baseado em suas convicções pessoais contrárias à forma de funcionamento da rede. Explica-se a existência deste tipo de oposição pela forma como são escolhidos os representantes técnicos do Coep, em sua maioria, por indicação dos diretores das entidades parceiras. Conforme salienta Kanter (2000), o comprometimento emocional com os objetivos do empreendimento é um dos fatores de sucesso. O caráter voluntário da participação, torna-se, portanto, um fator crítico a ser considerado no recrutamento de recursos humanos.



As aplicações do conhecimento em atividades operacionais de gestão de redes foram separadas, para fins de análise, de acordo com o framework teórico proposto (Figura 1).

#### **5.4.1 Identificação de oportunidades e geração de novas idéias (aspectos facilitadores: aprendizagem intra e/ou interorganizacional)**

Os entrevistados ressaltam a importância das reuniões mensais ordinárias no surgimento de idéias para projetos sociais. A visualização dos recursos disponíveis aliada ao conhecimento prévio de oportunidades de aplicação contribui para que surjam idéias para novos projetos. Em outros casos, os próprios projetos em andamento dão origem a novas idéias e iniciativas.

Quando a Dataprev, uma das organizações participantes, foi convidada a participar da arrecadação de roupas de inverno para populações indígenas, o desenvolvimento da atividade resultou em uma iniciativa de aproximação dos filhos dos funcionários com crianças indígenas. O objetivo principal desta iniciativa, de acordo com a representante técnica da Dataprev, é iniciar um processo de conscientização sobre a participação cidadã e a necessidade de respeito por outros povos. Busca-se, também, desenvolver um sentimento de nacionalidade mais amplo, caracterizado pela diversidade e valorização das diferenças.

A rede possibilita que os participantes tomem consciência de necessidades que, de outra forma, não teriam visibilidade. Através de uma demanda criada pelo CIEE (Centro de Integração Empresa Escola) para a rede do Coep, por exemplo, um curso foi oferecido para uma estudante carente que precisava da formação específica para conseguir estágio e, desta forma, ajudar a custear a universidade. Participantes da rede disponibilizaram equipamentos de informática, material didático e instrutor. É um caso pontual, mas demonstra a sinergia da rede na solução de problemas.

Uma das forças da rede, segundo os representantes técnicos, está no acesso a informações que permitem geração de novas idéias, além da promoção de uma conscientização sobre cidadania e participação social que permeia todas as ações do comitê.

#### **5.4.2. Desenho e gestão de projetos - planejamento, acompanhamento, avaliação (aspectos facilitadores: formação de grupos interorganizacionais, identificação de Competências internas e externas; sistemas virtuais de colaboração, sistemas de informação)**

De acordo com os representantes técnicos entrevistados, a rede formada pelo Coep Paraná facilita a formação de parcerias e a mobilização de recursos humanos através do estreitamento dos laços entre os atores. A articulação das diferentes competências disponíveis no âmbito da rede contribui para o aumento da qualidade técnica dos projetos e agrega valor aos projetos e às empresas, que ampliam sua rede de contatos.

Nas reuniões mensais ordinárias, com a presença de todos os representantes técnicos, são apresentadas demandas provenientes dos diversos pontos da rede. Através de discussão, são escolhidos os projetos que receberão prioridade.

De acordo com o representante técnico da Infraero:

O COEP atua na agregação e mobilização do capital intelectual necessário ao desenvolvimento dos projetos sociais. Através do Comitê, temos acesso a recursos humanos aos quais não teríamos acesso se continuássemos a trabalhar isolados. Nas reuniões, é possível compartilhar idéias e fazer contato com pessoas que servem de elo para projetos extra-comitê. No caso da Infraero, aproveitamos em nossos projetos sociais internos as idéias que aprendemos no Coep. Por exemplo, não sabíamos como acompanhar os ex-alunos dos nossos cursos de microinformática. A partir do contato com o Coep, passamos a utilizar a ficha 'POR ONDE ANDAS?'. Além disso, nossos trabalhos sociais ganham uma outra visibilidade, ampliada através do Coep. Aparecemos mais na imprensa, além de termos nossa idoneidade reforçada, através da parceria com as outras instituições.

O comitê procura aproveitar a vocação própria de cada organização envolvida, criando um ambiente de sinergia propício para a troca e a interação entre as vocações. Muitas vezes, as organizações com vocações similares acabam se concentrando em torno de projetos em comum, face às suas compatibilidades de interesses.

Com relação ao uso dos sistemas de informação, há uma tendência, na literatura de redes sociais, de considerá-los como ferramentas essenciais nas interações interpessoais interorganizacionais. Entretanto, o depoimento dos entrevistados ressalta a importância do contato pessoal, nas reuniões ordinárias, como elemento fundamental no planejamento e avaliação dos projetos. Outros meios de comunicação – internet, telefone, fax – são utilizados em atividades de acompanhamento dos projetos, quando não há necessidade de discussão de aspectos estratégicos das atividades. O contato pessoal é, portanto, o fator-chave que possibilita o

estreitamento de laços e desenvolvimento de confiança mútua, além de contribuir para incentivar a interdependência na realização das atividades.

As atividades de avaliação são pouco enfatizadas pelos entrevistados, ficando restritas a momentos informais de discussão. As metas fornecem o foco de ação, mas não são restritivas. De acordo com os entrevistados, o importante é manter o foco. Além dos resultados dos projetos, o capital social<sup>iv</sup> gerado é considerado como resultado indireto dos projetos realizados em parceria na forma de: contatos, possibilidades de futuras interações e parcerias, acesso a recursos, etc.

De acordo com um dos representantes técnicos entrevistados:

...não estamos interessados em números (quantidade de pessoas atendidas, ou recursos investidos). Estamos interessados em atender as demandas que recebemos da melhor maneira possível, mesmo que não seja a 'ideal' do ponto de vista sócio-econômico. Se conseguirmos alfabetizar 1% dos analfabetos do Paraná, por exemplo, pensamos 'é 1% a menos'.

#### **5.4.3 Coordenação de atividades operacionais relacionadas ao desenvolvimento dos projetos/estabelecimento e divisão de tarefas (aspectos facilitadores: divisão e gestão de tarefas; coordenação dos fluxos de trabalho)**

A partir da análise das entrevistas, é possível identificar uma tendência de padronização das atividades operacionais relacionadas ao desenvolvimento dos projetos. A divisão de tarefas ocorre na fase de planejamento, sendo que não há evidência de interesse dos entrevistados pelo acompanhamento das atividades realizadas pelos outros participantes da rede. A secretária executiva do Coep é a principal responsável pela tarefa, que parece constituir-se em uma das atividades mais centralizadas da rede.

Ainda com relação à divisão de tarefas, o comitê tem adotado um novo procedimento, recentemente, ao fazer o levantamento de necessidades das comunidades de atuação. Uma equipe de representantes é designada para fazer o diagnóstico social da comunidade escolhida, com o objetivo de descobrir novas oportunidades de atuação de acordo com os recursos disponíveis. O conhecimento acumulado nas experiências anteriores possibilita que os novos projetos sejam propostos com base nas competências e recursos da rede como um todo, facilitando a posterior divisão de tarefas e coordenação dos fluxos de trabalho.

#### **5.4.4 Coordenação do fluxo de informação/recursos internos e externos (aspectos facilitadores: comunicação; sistemas de informação; acesso a fontes internas e externas de recursos tangíveis e intangíveis)**

A rede é um espaço onde, ao mesmo tempo, são supridas carências e disponibilizados recursos. O acesso a fontes internas e externas de recursos possibilita que novas combinações sejam realizadas, dando origem a iniciativas sociais inovadoras. O Banco Central, por exemplo, disponibiliza voluntários para cursos de microinformática, que são realizados utilizando a infraestrutura de outras organizações da rede.

De acordo com o representante técnico da Infraero, o acesso aos recursos da rede também possui outras implicações positivas:

Quando realizamos o concurso de redação, entramos em contato com os diretores de escolas da região de São José dos Pinhais. Este contato, mais tarde, foi (e está sendo) útil para o encaminhamento de adolescentes carentes aos cursos de microinformática oferecidos pela Infraero. Além disso, a Infraero estreitou a relação com as escolas e doa material de construção excedente, sempre que possível.

Percebe-se, portanto, que o capital social gerado através da rede também serve, eventualmente, à consecução de objetivos individuais de seus participantes. Um exemplo de “uso” da rede para fins externos ao Coep foi a mobilização em torno de um projeto de revitalização urbana do centro de Curitiba, onde fica localizada uma das organizações integrantes da rede. Nesta iniciativa, o Coep funcionou como interlocutor entre a organização e pessoas-chave na concretização do projeto.

## **6. Conclusão**

Neste artigo, a aplicação de uma proposta operacional de aplicações do conhecimento em gestão de redes com fins sociais pretendeu contribuir para ampliar a compreensão do fenômeno do empreendedorismo social.

Quanto aos resultados obtidos com a pesquisa, nota-se que a prática confirma a realização das aplicações do conhecimento por meio das atividades operacionais em redes, de acordo com o framework de pesquisa. Note-se, entretanto, a exceção da importância dos sistemas de

informação, considerados como protagonistas na literatura e como instrumentos de importância secundária pelos entrevistados.

Pelos resultados obtidos em suas iniciativas, em conjunto com as entrevistas realizadas, percebe-se que a rede estudada é um exemplo de gestão de redes interorganizacionais e aproveitamento de múltiplas competências na geração de iniciativas sociais inovadoras. O ambiente criado pelo comitê permite a geração de uma sinergia positiva entre seus participantes, fortalece elos de confiança e atua como um elemento potencializador de criação e disseminação de conhecimento. Como pontos fracos, verificam-se: a incorporação de recursos humanos voluntários por indicação (o que é incompatível com o caráter voluntário em sua essência) e a atuação periférica de muitas organizações que são vinculadas formalmente ao Coep, através de termos de parceria, mas possuem pouca ou nenhuma representatividade na prática. Nota-se, ainda, a dificuldade de mensuração do grau de inovação social de suas atividades. A ausência de metas e indicadores padronizados dificulta, quando não impede, a comparação entre os resultados dos diversos comitês e a mensuração do impacto social do trabalho realizado.

Sob o ponto de vista teórico, conforme ressaltado por Mair e Martí (2006) destaca-se a importância da compreensão do processo empreendedor à luz de teorias organizacionais e, em especial, de teorias de redes. Dessa forma, foi possível visualizar a relação entre as aplicações do conhecimento em gestão de redes interorganizacionais e a identificação de oportunidades, a geração de novas idéias, o desenho e a gestão de projetos, o desenvolvimento dos projetos e a divisão de tarefas, além da coordenação do fluxo de informação e o acesso a recursos. Foi possível, também, observar a relação entre a gestão de uma estrutura reticular e a configuração de soluções inovadoras para problemas complexos, conforme apontado por diversos autores (MARKOVITCH, 1997; AGRANOFF e McGUIRE, 1999; MACHADO e MACHADO, 2002; TÜRCK, 2002; DORADO e VENTRESCA, 2013). Nesse sentido, destaca-se a importância da mobilização de recursos – e, em particular, do conhecimento - para a criação de novas combinações no contexto de iniciativas empreendedoras (VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000; ARCHER, 2003; FRANCO e BARBEIRA, 2009).

Parece seguro afirmar, inclusive, que a gestão de redes é uma forma de gestão do conhecimento. Ou, em outras palavras, as atividades de gestão do conhecimento são intrínsecas à natureza da atividade de gestão de redes, especialmente quando voltadas à geração de inovação. Conclui-se, ainda, que há diferentes níveis de gestão no contexto das redes interorganizacionais.

Portanto, o conhecimento aprofundado dos mecanismos de aplicação do conhecimento em gestão de redes é fundamental para indivíduos e grupos sociais dedicados à solução de problemas sociais. Finalmente, concordamos com Mair e Martí (2006) no sentido de que o empreendedorismo social merece atenção como um campo de pesquisa com enorme potencial para informar e aperfeiçoar o campo de estudos do empreendedorismo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGRANOFF, Robert e McGUIRE, Michael. Big questions in public Network Management research. In: **Fifth National Public Management Research Conference**, Texas A&M University, George Bush Presidential Conference Center, December 3-4, 1999.
- ALBAGLI, Sarita e MACIEL, Maria Lucia. Capital social e empreendedorismo local. In: **Proposição de Políticas para a Promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas**. Setembro, 2002. Apoio FINEO, CNPq e SEBRAE. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF2/NTSaritaMLucia.PDF>> Acesso em: 12 jan. 2004.
- ARCHER, N. Knowledge management in network organizations. In: **6<sup>th</sup> world congress on the management of intellectual capital and innovation**. January 15-17, 2003. Disponível em: <<http://worldcongress.mcmaster.ca/>> Acesso em: 21 mar. 2003.
- AUSTIN, James. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.
- CABRAL, Augusto Cezar de Aquino. Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In: RODRIGUES, Suzana Braga. (org.) **Competitividade, Alianças Estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999, p.123-149.
- CERTO, Trevis S.; MILLER, Toyah. Social entrepreneurship: Key issues and concepts. **Business Horizons** (2008) 51, 267—271.
- COEP NACIONAL. **Prêmio Mobilização 2001: valorizando o Compromisso Social das Organizações**. Rio de Janeiro: Oficina Social, 2001.
- COEP PARANÁ. **Balanco Social 2000/2001: cidadania, uma realidade possível**. Curitiba: Coep Paraná, 2002. 1 CD-ROM.

CRUZ, June Alisson Westarb; MARTINS, Tomaz Sparano; QUANDT, Carlos Olavo. Redes de cooperação: um enfoque de governança. **Revista Alcance** – Eletrônica, v. 15, nº 02. ISSN 1983-716X, UNIVALI p. 190 –208, mai/ago. 2008

DEES, Gregory J. **O Significado de Empreendedorismo Social**. Universidade de Stanford (Stanford University), 1998. Disponível em: <<http://www.gsb.stanford.edu/services/news/DeesSocentrepPaper.html>> Acesso em 14 jan. 2004.

DORADO, Silvia; VESTRESCA, Marc J. Crescive entrepreneurship in complex social problems: Institutional conditions for entrepreneurial engagement. **Journal of Business Venturing**, 28 (2013), pp. 69–82.

FISCHER, Tania. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma agenda. In: FISCHER, Tânia. **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002, p.12-32.

FLEURY, Sonia, MIGUELETTTO, Danielle e BLOCH, Renata. Gestão de uma rede Solidária: o caso do Comitê de Entidades Públicas no Combate à Fome e pela Vida. In: OFICINA SOCIAL. **Cadernos da Oficina Social – 11**. A questão social e as saídas para a pobreza. Rio de Janeiro: Oficina Social, Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania, 2002, p.249-275.

FRANCO, Mário J. B.; BARBEIRA, Marisa R. R. S. Um sistema de gestão do conhecimento como fomentador de redes estratégicas interorganizacionais. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 04-30, jul./dez. 2009.

HARTIGAN, Pamela & MARTIN, Maximilian. **Leveraging Market-Based Action for Positive Change: A Seminar on Social Entrepreneurship**. Lecture 4: Getting Started: Early-Stage Social Entrepreneurship. (Discussion document) Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, 2003. Disponível em: <<http://www.schwabfound.org/courses.htm>> Acesso em: 10 jan. 2004.

HARTIGAN, Pamela & MARTIN, Maximilian. **Leveraging Market-Based Action for Positive Change: A Seminar on Social Entrepreneurship**. Lecture 7: Organizational Governance - implications for social entrepreneurs. (Discussion document) Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, 2003. Disponível em: <<http://www.schwabfound.org/courses.htm>> Acesso em: 10 jan. 2004.

HULSINK, Willem & ELFRING, Tom. **Networks effects on Entrepreneurial Processes: Start-ups in the Dutch ICT Industry 1990-2000**. Paper presented at the American Sociological Association 2003 Annual Meeting, Regular Session on Organizational Foundings, Atlanta GA,

August 16-19, 2003. Disponível em: <https://dspace.ubib.eur.nl/retrieve/1784/ASA+2003+Elfring+Hulsink+paper.pdf> Acesso em: 12 jan. 2004.

KANTER, Rosabeth Moss. When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization. In: **Entrepreneurship: the social science view**. Edited by Richard Swedberg. Delhi, Oxford University Press, 2000, p.167-210.

LEBESSIS, Notis & PATERSON, John. **Evolution in Governance: What lessons for the Comission? A first assessment**. European Comission: Forward Studies Unit, 1997. Disponível em: [europa.eu.int/comm/cdp/working-paper/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/cdp/working-paper/index_en.htm) Acesso em: 13 mar. 2003.

MACHADO, Antonio L. Itriago y MACHADO, Miguel Angel Itriago. **Las redes como instrumentos de transformación social**. Disponível em: <http://www.icd.org.uy/mercosur/informes/2000/itriago1.html> Acesso em: 24 set. 2002.

MAIR, Johanna; MARTÍ, Ignasi. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, 41 (2006), pp. 36–44.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.30, p.71-81, jan./abr. 2001.

NECK, Heidi; BRUSH, Candida; ALLEN, Elaine. The landscape of social entrepreneurship. **Business Horizons**, (2009) 52, pp. 13—19.

OFICINA SOCIAL. **Cadernos da Oficina Social - 1**. Compromisso Social: um novo desafio para as organizações. Rio de Janeiro: Oficina Social, Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania, 1999.

PARDINI, Daniel J.; ALVES, Paulo Sergio M.; GONÇALVES, Carlos A. Governança gestora: uma nova concepção na gestão de redes de pequenas e médias empresas. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 2, p. 297-315, jul./dez. 2010.

PEITER, Gleyse. O papel do Comitê de Entidades Públicas no Combate à Fome e pela Vida – COEP. In: OFICINA SOCIAL. **Cadernos da Oficina Social - 1**. Compromisso Social: um novo desafio para as organizações. Rio de Janeiro: Oficina Social, Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania, 1999, p.23-29.

PROCOPIUCK, Mario; FREY, Klaus. Articulações Organizacionais em redes de políticas públicas no ciberespaço: o caso da política de difusão social de TICs em Porto Alegre e Curitiba. **O&S** - Salvador, v.16 - n.51, p. 687-706 - Outubro/Dezembro - 2009.



SEELOS, Christian; MAIR, Johanna. Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. **Business Horizons**, (2005) 48, pp. 241—246.

SCHUMPETER, Joseph A. Entrepreneurship as Innovation. In: **Entrepreneurship: the social science view**. Edited by Richard Swedberg. Delhi, Oxford University Press, 2000, p.51-75.

SWAMINATHAN, A. & WADE, J. Social movement theory and the evolution of new organizational forms. In: SCHOONHOVER, Claudia Bird & ROMANELLI, Elaine (org.) **The entrepreneurship dynamic: origins of entrepreneurship and the evolution of industries**. Stanford University Press, 2001. (p.286-313)

TEIXEIRA, F. e GUERRA, O. **Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção**. Disponível em: <[www.adm.ufba.br/teixeira/ARTIGORAE1.doc](http://www.adm.ufba.br/teixeira/ARTIGORAE1.doc)> Acesso em: 3 abr. 2003.

TÜRCK, Maria da Graça Maurer Gomes. **Rede interna e rede social: o desafio permanente na teia das relações sociais**. 2ª ed. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2002.

VAN AKEN, Joan E. e WEGGEMAN, Mathieu P. Managing learning in informal innovation networks: overcoming the Daphne-dilemma. In: **R&D Management**, 30, 2, 2000, P.139-149.

WASSERMAN, Stanley & FAUST, Katherine. 4 ed. **Social Network Analysis: methods and applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

WEERAWARDENA, Jay; MORT, Gillian Sullivan. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. **Journal of World Business**, 41 (2006), pp. 21–35.

ZAHRA, Shaker A.; GEDAJLOVIC, Eric; NEUBAUM, Donald O.; SHULMAN, Joel M. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, 24 (2009), pp. 519–532.

---

<sup>i</sup> Hart (1995 apud Hartigan & Martin, 2003 – lec7) esclarece o conceito de contrato incompleto, dentro da teoria da governança corporativa, como aquele em que não se encontram especificamente completas, no contrato, as ações previstas de cada uma das partes em cada uma das circunstâncias possíveis. De acordo com a teoria econômica tradicional, transações de mercado mais eficientes pressupõem contratos completos. Entretanto, os custos da criação de contratos completos podem tornar-se proibitivos, sob determinadas circunstâncias, fazendo com que a emergência de estruturas de *governança corporativa* sejam preferíveis. Este tipo de estrutura de gestão se encontra fortemente baseado em confiança mútua entre as partes. Desenvolvimento de confiança, por sua vez, é um processo lento e incremental construído com base na reputação e na experiência. Uma vez adquirida, a confiança precisa ser reafirmada periodicamente, através de uma fase constante de manutenção.

<sup>ii</sup> Pesquisadores holandeses do ECIS – Eindhoven Centre of Innovation Studies da Eindhoven University of technology

<sup>iii</sup> Até 2002, o Coep Paraná tinha 29 projetos registrados no Banco de Projetos da Oficina Social: Abrace este Inverno - Gincana, Multiplicando Conhecimentos e Ação Global, do Cefet/Coep Paraná; Acelera Brasil, Desenvolvimento de Escola Especial, Desenvolvimento do Canto Coral, Desenvolvimento do Escotismo e Desenvolvimento do Xadrez como Esporte, da Petrobrás; Assistência Técnica em Vilas Rurais e Atendimento Social às Comunidades Rurais, da Emater/PR; Baía Limpa, da Ceasa; Cursos de Aproveitamento Integral de Alimentos, da Ceasa/Coep Paraná;

Aplicações do conhecimento em atividades operacionais de gestão de redes: aplicação de um framework de pesquisa no campo de empreendedorismo social

**Queila Regina Souza Matitz, Marcos Muller Schlemm**

---

SuperSopa, da Ceasa/Provopar/SECR; Central de Produção de Alimentos, da Ceasa/Smab; Plantando Palmito, Armazém da Família, Compras Comunitárias, Mercado Popular e Caminho da Cidadania, da Ceasa; Da Rua Para a Escola, do Governo do Estado do Paraná e Ceasa; Projeto Social Escola de Informática e Nas Pistas do Aeroporto, da Infraero; Promoção Humana, da Tuiuti/Coop Paraná; Paraná Solidarietà, da Codapar; Programa de Estágio para Adolescentes Assistidos, do CIEE/Coop Paraná; Panificadora Comunitária, da UFPR; Microinformática para Adolescentes Assistidos, da Dataprev/Coop Paraná; Microinformática para Adolescentes Assistidos, do Serpro/Coop Paraná; Central de Inclusão Novos Espaços, do Clube das Acácias e Bacen.

<sup>iv</sup> Para uma discussão mais abrangente da gênese e implicações teóricas do conceito “capital social”, sob o ponto de vista do empreendedorismo, consulte ALBAGLI e MACIEL (2002).

---