

Redes e Identidades: Perspectivas Estratégicas e Institucionais

Autoria: Márcio André Leal Bauer

Resumo

No campo dos estudos organizacionais em geral, e da estratégia em particular, a dicotomia entre os modelos do ator racional e do ator institucional tem estado presente. Neste trabalho procuramos representá-la através do diálogo entre objetivismo e subjetivismo e entre estratégia racional e conduta institucionalizada. Através de uma discussão teórica, complementada por um estudo realizado junto a uma rede de agroecologia, elaboramos algumas proposições sobre redes e identidades. Acreditamos que a adoção de uma identidade, à semelhança da adoção de uma determinada estrutura, busca legitimação e conformidade a uma realidade social construída pelos principais atores que compõem o ambiente. A organização em rede reforça as identidades e práticas individuais dos atores contra a tendência ao isomorfismo local e gera um sentimento de pertencimento a uma grande organização. A rede permite que práticas locais sejam incorporadas, aumentando o comprometimento dos participantes. Por fim, consideramos que, em uma rede, devem ser consideradas duas possibilidades de resposta: a primeira é a de respostas estratégicas a processos institucionais, por parte da organização como um todo; a segunda é a possibilidade de respostas institucionais a pressões estratégicas da rede, por parte de seus atores.

1. Introdução

Duas considerações parecem emergir dos estudos organizacionais neste início de século/milênio. A primeira diz respeito à fluidez constatada na aparência externa das novas formas organizacionais, em especial as redes, fundamentada na suposição de que as relações interorganizacionais podem ser mais importantes do que características internas como tamanho e tecnologia (Clegg e Hardy, 1999). A Segunda é que a adoção de uma estrutura por parte de uma organização não será somente uma adaptação funcional ao ambiente objetivo, mas uma busca de legitimação institucional (DiMaggio e Powell, 1991b; Meyer e Rowan, 1977). Sendo assim, qualquer tipo de rede ou aliança entre empresas está fortemente imbricada no contexto das relações sociais onde os atores estão inseridos (Gulati, 1998; 1999; Uzzi, 1997) e onde afirmam as suas identidades.

No campo dos estudos organizacionais em geral, e da estratégia em particular, a dicotomia entre os modelos do ator racional e do ator institucional tem estado presente. Enquanto o primeiro baseia-se na premissa de que indivíduos produzem ações calculadas em termos de custo-benefício, procurando maximizar a utilidade, o segundo trata de indivíduos que seguem normas sociais sem questioná-las (Tolbert e Zucker, 1999).

Essa aparente dicotomia, que Tolbert e Zucker (1999) vêem como um *continuum*, apresenta um caráter de centralidade no presente trabalho. Isto porque ao analisarmos qualquer fenômeno social devemos ter presente que o mesmo apresentar-se-á de forma dialética, seja entre objetivismo e subjetivismo, seja entre estratégia racional e conduta institucionalizada. Ao falarmos, portanto, de Identidade devemos ter em mente o caráter objetivo da mesma, como algo peculiar a uma pessoa, organização, grupo ou sociedade, algo que pode ser descrito, encaixado em alguma tipologia, correlacionado e mensurado. Por outro lado, a identidade evoca um fenômeno subjetivo - a identificação, fenômeno este altamente contingente e sujeito a múltiplas influências, que é construído individualmente e partilhado intersubjetivamente.

Em se tratando de redes percebemos a mesma relação. De um lado, tem-se a rede objeto-organização, que apresenta características, medidas e resultados. De outro, tem-se a rede

fenômeno-relação, uma construção subjetiva (muitas vezes do próprio pesquisador) e que recebe significados os mais diversos, sendo sinônimo de governança, relacionamento, e influência.

O entrelaçamento desses fenômenos e objetos se está verificando na construção de uma rede de agroecologia no Rio Grande do Sul. Uma rede que tem como peculiaridade o imbricamento de aspectos sociais e econômicos na sua constituição.

O presente trabalho tem como objetivo discutir a natureza estratégica (racional) e institucional da construção e manutenção de identidades na referida organização. Os dados para a elaboração do trabalho foram obtidos a partir de entrevistas, observação participante e análise de documentos da rede, denominada a partir de agora de Rede de Agroecologia, durante o ano de 2002. Inicialmente será feita uma breve descrição da rede, a seguir realiza-se um diálogo entre teoria e dados empíricos, com vistas a elaboração de algumas proposições sobre redes e identidades. Finaliza-se o trabalho com uma síntese das principais implicações.

2. A descrição da rede em estudo

2.1. Surgimento da rede

A rede emerge da conjunção de dois fatores. O primeiro é o movimento de contestação da agricultura convencional, que surge a partir da metade dos anos setenta, e que busca a transformação das práticas ditas modernas, mas que tiveram como consequência o êxodo rural, a exclusão social e o aumento das desigualdades (Almeida, 1999). O segundo fator é a sensibilidade ecológica vinda da Europa e do resto do mundo nos anos sessenta e que teve consequências tanto de ordem cultural como de ordem política e econômica. Enquanto o primeiro fator impulsionou a ação de diversos setores da sociedade e o surgimento de movimentos sociais e organizações não governamentais (ONGs), o segundo, além de fornecer subsídios ao primeiro, na forma de uma agricultura alternativa, gerou pressões políticas e econômicas para a regulamentação (e certificação) de produtos ecológicos. Já em meados dos anos noventa surge, das discussões entre governo e sociedade civil, uma nova forma de certificação desses produtos, a certificação participativa, como alternativa à chamada certificação convencional por meio de institutos. Nesta nova forma o processo não se daria por meio de auditorias externas, mas pela credibilidade adquirida através da participação em uma associação, a qual se responsabiliza pela certificação dos produtos. Neste ínterim, é criada a Rede de Agroecologia.

De acordo com um de seus documentos a Rede de Agroecologia *“surge como resposta ao processo de mercantilização da agricultura ecológica e ao sistema convencional de certificação de produtos orgânicos”*. A Rede de Agroecologia *“caracteriza-se como uma organização de fato, mas não de direito, tendo em vista que seus objetivos e princípios extrapolam o âmbito da certificação somente. Para fins de formalização do processo de certificação, foi constituída dentro da rede a Associação (...) de Certificação Participativa, que possui estrutura jurídica, já adaptada ao marco legal em andamento, mas que está submetida regimentalmente ao controle social da Rede (...)”*

2.2. Organização da rede

A rede hoje se estrutura em três estados: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Cada um deles é dividido em regiões de atuação da Rede. Segundo a viabilidade, forma-se um núcleo em cada uma delas. Atualmente há 120 grupos organizados de agricultores nos três estados e 25 ONGs envolvidas. A coordenação da Rede no Rio Grande do Sul considera que há cinco tipos de pontos nodais (nós) na rede:

- grupos de agricultores familiares ecologistas;
- grupos de consumidores (cooperativas);
- ONGs de assessoria em agroecologia ;
- indústrias familiares, se existirem em cada região;

– comercializadoras (lojas de produtos orgânicos, entrepostos, desde que tenham caráter familiar e sejam microempresas).

Atualmente há 18 núcleos na rede, sendo 7 deles no Rio Grande do Sul. Esses núcleos são definidos pelo conjunto da Rede e, segundo o dizer de seus participantes, estão se formando em função das suas identidades e “*calcados em trajetórias históricas*”. Aos núcleos se atribui o papel de serem a referência da Rede em cada região que inclui agilizar o trabalho com atividades próprias, manter e disponibilizar as informações necessárias à Rede, manter atualizado o cadastro dos integrantes, indicar e respaldar a adesão de novos membros, analisar em primeira instância as informações referentes à certificação dos membros, recolher anuidades, entre outras. Cada núcleo forma a sua comissão de ética que deve incluir na sua composição consumidores. Prevê-se que uma entidade ou pessoa assuma a coordenação do núcleo para facilitar o acesso e intercâmbio de informações e que haja reuniões periódicas, no mínimo duas anuais. As instâncias decisórias mais abrangentes são os Encontros Ampliados, que são assembléias gerais envolvendo representantes de todos os núcleos.

Para ingressar na rede o agricultor deve ser indicado por um integrante e, desde o primeiro momento, deverá participar de uma associação, já que não existe ingresso isolado na rede.

2.3. *A identidade da rede baseada na sua autodefinição*

Devido a sua origem nos movimentos sociais pode-se afirmar, juntamente com Castells (1999:94), que a identidade da rede refere-se exatamente à sua autodefinição enquanto movimento e deve ser entendida em seus próprios termos, ou seja, “eles são o que dizem ser”. Diante disso, só resta fazer uma descrição de sua autodefinição, de acordo com o material coligido nas entrevistas e documentos.

“A [Rede de Agroecologia] é um espaço de articulação que envolve agricultores familiares e suas organizações, organizações de assessoria, profissionais e pessoas envolvidas e simpatizantes com a produção, processamento, comercialização e consumo de alimentos ecológicos”.

“Dentre os seus objetivos pode-se destacar o incentivo ao trabalho associativo da produção ao consumo de alimentos ecológicos e a aproximação, de forma solidária, entre agricultores e consumidores”.

“Dentro da rede existe uma preocupação com que o movimento da agroecologia não seja de cunho meramente ambiental, ou econômico, ou político, ou social, mas sim integral. Sendo assim a questão ambiental é tão importante quanto a social, a cultural quanto a tecnológica, a econômica quanto a política”.

“A qualidade do alimento produzido, dessa forma, será fruto de um processo que envolve pessoas conscientes e responsáveis, unidas por interesses que vão muito além de questões meramente mercadológicas, ou seja, que busquem, acima de tudo, qualidade de vida. Uma qualidade que busque incluir as pessoas e não excluí-las e que seja o resultado do verdadeiro respeito ao ambiente em que vivemos, sendo a expressão de um trabalho realizado junto com a natureza”.

“Que busque também, o respeito à integridade cultural e objetive a auto sustentação no tempo e no espaço, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energias não renováveis e a eliminação do uso de agrotóxicos, de outros insumos artificiais e de seres vivos geneticamente modificados, desde a produção até o consumo dos alimentos”

Como se vê a organização em estudo, possui fortes princípios em relação à produção ecológica de alimentos bem como às relações que se estabelecem entre os agricultores e seus diversos públicos. Essa visão preliminar já demonstra a presença de fatores de ordem econômica, política e social, em uma perspectiva que envolve pressões estratégicas e institucionais. Restar saber até que ponto os objetivos de ordem econômica, vislumbrados principalmente pelos agricultores, podem alterar a configuração dessa identidade que parece fortemente inclinada para os aspectos sociais.

3. Identidade e organização: aspectos teóricos objetivistas e subjetivistas

3.1. Aspectos teóricos relevantes:

Identidade é uma construção social complexa e multidimensional que envolve a percepção de si mesmo e dos outros como parte de uma categoria social (Ashfort e Mael, 1989; Cuche, 1999; Nkomo e Cox, 1999; Santos, 1998). Em termos organizacionais a teorização sobre identidades é um universo a ser explorado com muita cautela pois, devido a sua complexidade, ainda não existe uma linguagem unificada entre seus pesquisadores (Hatch e Schultz, 2000).

Cuche (1999), faz importante distinção entre abordagens objetivistas e subjetivistas da identidade. Dentro das objetivistas a identidade é dada a partir de critérios determinantes como a origem comum (hereditariedade), a língua, a cultura, a religião, a psicologia coletiva, o vínculo com um território, etc. De acordo com as subjetivistas, a identidade reflete um sentimento de vinculação ou uma identificação a uma coletividade imaginária, prevalecendo as representações que os indivíduos fazem da realidade social e suas divisões.

3.2. Identidade e identificação na organização:

A identidade organizacional pode ser definida através de uma questão específica: que tipo de organização é esta? A resposta deve fornecer aspectos centrais, distintivos e resistentes da organização o que, em síntese, representa a sua identidade (Albert e Whetten, apud Hatch e Schultz, 2000). Também nos estudos organizacionais a identidade pode receber tratamento tanto objetivista como subjetivista.

A corrente objetivista da identidade organizacional está preocupada com a identidade da organização, acreditando ser possível construir uma base substancial de elementos que possibilite aos membros a sua identificação (Hatch e Schultz, 2000). Nessa direção, o conceito de identidade corporativa pode ser tomado como um exemplo. De acordo com Hatch e Schultz (2000), a identidade corporativa diz respeito a como a organização se expressa e se diferencia em relação a seus *stakeholders*. Esse tipo de identidade pode ainda ser visto sob duas perspectivas ou escolas: a visual e a estratégica. A primeira enfatiza manifestações visíveis e tangíveis sobre o que a companhia é, buscando correlações entre estas manifestações e o comportamento dos líderes e a estrutura da empresa. Já a segunda está voltada para a definição de organização, ou seja, sua missão, visão e filosofia, ligando a estratégia corporativa à imagem e reputação da companhia (Hatch e Schultz, 2000).

Em contrapartida, os interessados na identificação com a organização, parecem formar uma corrente de caráter mais subjetivista, preocupada com a inter-relação de aspectos pessoais e sociais da construção da identidade (Hatch e Schultz, 2000). Uma das primeiras definições nesse sentido é dada por Simon (1965). Segundo ele “a identificação é o processo pelo qual o indivíduo adota os objetivos da organização (objetivos de prestação de serviço ou de preservação) como se fossem seus próprios objetivos, usando-os como índices de valor que vão determinar suas decisões organizativas” (Simon, 1965:254).

Segundo Ashfort e Mael (1989), os indivíduos tendem a escolher atividades e instituições que sejam congruentes com suas identificações mais evidentes. A identificação afeta os resultados dos grupos como: a coesão e a interação intra-grupais; e reforça a fixação ao grupo e aos seus valores e aumentando a competição com grupos externos.

A identidade organizacional encontra relação com a identificação dos membros à medida que fornece fundações cognitivas e emocionais sobre as quais seus membros constroem adesões e podem experimentar sentimentos de comprometimento e pertencimento (Hatch e Schultz, 2000). Quanto mais a organização se assemelhar a um grupo mais forte será essa identificação dos membros.

Embora a Rede e Agroecologia tenha uma identidade bastante clara, na expressão de seus articuladores, dentro dela os agricultores têm diferentes visões sobre o que seja a organização.

Isto faz com que eles atribuam a ela diferentes identidades, todas relativas ao tipo de identificação que eles têm com a mesma. Alguns a vêem como oportunidade de conseguir um selo (certificação), outros vêem como uma grande organização da qual eles fazem parte, outros como uma oportunidade de mercado ou de trocar informações e experiências, outros ainda como uma união em torno de um ideal. Essas identificações podem variar em função de muitos fatores como: tempo de adesão à produção ecológica, região ou nível de organização do núcleo, entre outros.

Proposição 1 a: *A construção da identidade organizacional em uma rede apresenta uma dialética em que a identidade da organização é construída objetivamente e interpretada subjetivamente pelos atores.*

Proposição 1 b: *Mesmo a existência de uma identidade organizacional forte e coesa, não impede o aparecimento de identidades sociais distintas nos grupos que compõem a organização, influenciadas fortemente pelo contexto social local.*

4. Institucionalização, identidades e redes

Muito do que se discute em relação ao institucionalismo pode ser utilizado em uma abordagem à construção de redes e identidades. Essa perspectiva enfatiza a relação entre a organização e seu ambiente, bem como considera o papel preponderante da cultura na conformação da realidade organizacional (DiMaggio e Powell, 1991a).

A compreensão dos processos institucionais de criação, transmissão e manutenção da realidade são fundamentais para uma organização que atua de forma fragmentada em diferentes realidades sociais, porém unida por uma identidade comum. De uma forma geral, ao buscar legitimidade, indivíduos ou grupos adotam determinadas estruturas (Meyer e Rowan, 1977), representações (Goffman, 1985) ou ações (Berger e Luckmann, 1985). Isto nos parece, em última análise, a tentativa de conformação a uma identidade.

No presente trabalho adotamos a posição de que uma identidade, assim como a estrutura, para ter a característica de ser *institucionalizada*, deve possuir legitimação social, ou seja, deve ter sido socialmente construída através de valores compartilhados intersubjetivamente. Esta posição difere frontalmente de visões oportunistas e utilitaristas que buscam vantagens objetivas. Neste ponto concordamos com Tolbert e Zucker (1999) no sentido de que muito do que se tem falado em termos de teoria institucional está mais próximo da conformação racional em termos de dependência de recursos. “A falta de uma distinção teórica entre tais estudos resulta, em parte, da falta de ênfase em características típicas da teoria institucional – isto é, o foco no papel das compreensões de base cultural como determinantes do comportamento (Strang, 1994) e nas limitações normativas do processo decisório racional” (Tolbert e Zucker, 1999, p. 203). Zucker (1991) postula que esta confusão conceitual se dá em razão de que as medidas do grau de institucionalização são construídas apenas no nível macro. Ela advoga um retorno aos processos institucionais que se dão ao nível do indivíduo e da organização como sendo uma solução alternativa a este dilema.

Disputas teóricas à parte, existe, por outro lado, uma ambigüidade inerente à teoria institucional que nasceu na argumentação de Meyer e Rowan (1977) e ainda persiste, qual seja: que as estruturas significam comprometimento com alguma ação; e que estruturas podem não estar relacionadas com a ação (Tolbert e Zucker, 1999). Se considerarmos que a identificação é uma ação subjetiva que, conseqüentemente, cria uma identidade objetiva, poderemos endereçar algum tipo de solução ao enigma proposto, através da dialética presente nos primeiros trabalhos sobre processos institucionais.

Um desses primeiros trabalhos foi *A construção social da Realidade* de Peter Berger e Thomas Luckmann. Nesta obra os autores buscaram uma síntese entre a subjetividade da *ação social* de Weber e a objetividade dos *atos sociais* de Durkheim, através da sociologia do conhecimento. Segundo eles a sociedade possui uma “facticidade objetiva” ao mesmo tempo

que “é construída pela atividade que expressa um significado subjetivo” (Berger e Luckmann, 1985, p. 33-34).

As bases do trabalho de Berger e Luckmann (1985) estão assentadas na obra de Alfred Schutz. Dois conceitos são fundamentais para o entendimento da obra de Schutz: o estoque de conhecimentos e as tipificações. O primeiro diz respeito à bagagem de conhecimentos dos quais o sujeito lança mão frequentemente ao lidar com o mundo da vida cotidiana, seja para resolver problemas, seja para interpretar situações. O segundo refere-se a maneira como os outros são apreendidos e categorizados como tipos e as influências dessas categorizações na interação cotidiana, através de situações também típicas (Berger e Luckmann, 1985).

O processo de entendimento da conduta dos outros, na visão de Schutz, pode ser entendido como um processo de *tipificação*, onde o ator aplica construtos interpretativos semelhantes a “tipos ideais”, para apreender o significado do que as pessoas fazem. Esses construtos derivam da experiência do cotidiano e do estoque de conhecimento ou senso-comum que compreendem a atitude natural (Burrell e Morgan, 1979). Assim a identidade pode ser entendida como um *tipo* assumido por determinado ator e resgatado de seu estoque de conhecimentos na busca de uma conduta que possa ser reconhecida e legitimada socialmente.

Para que a institucionalização se dê por completo torna-se necessária uma situação social duradoura que permita a objetivação através das gerações. Essa objetivação significa transpor a realidade subjetiva da interação face a face para uma realidade objetiva e concreta sobre como as coisas são feitas e interpretadas, ou seja, uma realidade mediada pelas instituições.

A institucionalização, segundo Zucker (1991), é, ao mesmo tempo, um processo pelo qual os atores individuais transmitem o que é socialmente definido como real, bem como um significado de um ato que foi definido como parte inquestionável (*taken for granted*) dessa realidade social. Os atos são então percebidos como objetivos e exteriores. Eles são objetivos quando potencialmente repetíveis por parte de outros atores mantendo o mesmo significado. São exteriores quando o entendimento subjetivo dos atos é reconstruído como entendimento intersubjetivo tal que os atos são vistos como parte do mundo externo (Berger e Luckmann, 1985, Zucker, 1991).

Tolbert e Zucker (1999) projetam as constatações anteriores para o campo organizacional, principalmente através de três processos: habitualização, objetificação e sedimentação. A *habitualização* é geração e formalização de novos arranjos estruturais pelas organizações em resposta a problemas específicos, podendo ser enquadrada como um processo de pré-institucionalização. A *objetificação* está relacionada com um certo grau de consenso social entre os decisores da organização sobre a estrutura a ser adotada, acompanhada de uma crescente adoção dessa estrutura pelas organizações em geral. A *sedimentação* está apoiada na continuidade histórica da estrutura através das gerações de membros da organização e dependerá da baixa resistência dos grupos de oposição, apoio de grupos defensores e correlação positiva com resultados desejados.

Esse jogo de forças se verifica na Rede de Agroecologia, como uma síntese de todos os seus movimentos constituintes, procurando congregiar aspectos ecológicos, políticos, sociais e econômicos. Esta posição não significa uma tentativa funcional de ganhar apoio de todas as instituições, mas sim o resultado da construção coletiva de uma realidade por atores com identidades que, não sendo excludentes, se somam em uma única identidade onde todos se identificam. Uma vez que as suas raízes encontram-se nos movimentos sociais e não em interesses comerciais é notória a prevalência de objetivos sociais em detrimento dos econômicos.

Esta construção também se verifica na adoção da estrutura em rede. No aspecto social, ela já se fazia presente na forma organizativa dos atores que deram origem à Rede de Agroecologia, o que se reflete na habilidade em coordenar as diferentes atividades de constituição. No entanto o aspecto econômico da rede, no que diz respeito às transações,

parece estar recebendo uma atenção menor, como reflexo de uma baixa identificação de seus principais articuladores, muito embora seja ele valorizado pelos agricultores quando considerados de forma individual.

Proposição 2: *Além da adoção de uma determinada estrutura (por exemplo, em rede), a adoção de uma identidade busca legitimação e conformidade a uma realidade social construída pelos principais atores que compõem o ambiente.*

5. As redes e a perspectiva estratégica (racional)

Em geral a visão racional das redes no campo das organizações tem colocado ênfase em aspectos objetivistas, seja em características estruturais como centralidade, densidade, estabilidade, buracos estruturais etc. (Ahuja, 2000; Aldrich e Whetten, 1981; Rowley, 1997; Tichy, 1981), seja em aspectos funcionalistas como a redução de custos de transação (Williamson, 1985), redução da dependência por recursos (Pfeffer e Salancik, 1978) e eficácia em termos de resultados (Human e Provan, 1997; Provan e Milward, 1995). *Dependência de*

5.1. Dependência de Recursos:

A chamada teoria da dependência de recursos tem sido bastante utilizada no estudo das rede entre organizações como justificativa para a existência deste modelo de organização. Suas premissas básicas são de que a interdependência entre organizações está diretamente ligada ao interesse por recursos escassos. As organizações são controladas externamente (socialmente) por aqueles que detém maior poder, poder este que é determinado “pela definição da realidade social criada pelos [próprios] participantes, bem como pelo seu controle sobre os recursos” críticos (Pfeffer e Salancik, 1978:259).

Por outro lado as organizações podem equilibrar suas dependências através de estratégias, quais sejam, adaptação às restrições ou alteração das mesmas, alteração das interdependências através de fusões, diversificação ou crescimento, negociação com o seu ambiente seja pela integração de diretorias, seja através de *joint ventures* ou outros tipos de associações, e mudança da legislação ou legitimação de seu ambiente através de ação política (Pfeffer e Salancik, 1978).

Embora a teoria da dependência de recursos, ao focalizar o papel das considerações de poder nas organizações, desafie algumas abordagens teóricas dominantes mais voltadas para a eficiência, seus pressupostos subjacentes baseiam-se no modelo do ator racional (Tolbert e Zucker, 1999).

5.2. A Economia dos Custos de Transação (ECT)

As visões dominantes do campo empresarial, seja na dimensão acadêmica, seja na dimensão gerencial têm tratado as relações entre empresas como um contínuo, onde em um extremo está o mercado, ou simplesmente os competidores, e em outro está a hierarquia, com os gerentes exercendo a autoridade e adotando comportamentos oportunistas (Powell, 1990). Essa é a idéia central da chamada Economia dos Custos de Transação (ECT) que tem em Oliver Williamson o seu principal defensor. Para Williamson (1975) os mercados e as hierarquias são alternativas para conduzir as transações, sendo a prevalência de uma ou de outra estrutura dependente do nível de informação disponível para as partes.

Sendo assim, as transações são trazidas para dentro da estrutura hierárquica da organização (através de integração vertical) quando o mercado não é eficiente, ou seja, quando existem incertezas e desconfianças inerentes aos resultados do processo transacional. Por outro lado o mercado será eficaz quando a informação necessária não é complexa e está disponível a um certo preço para as partes envolvidas (Williamson, 1975).

Aceitar esta visão, é reconhecer o mercado e a hierarquia como únicos mecanismos de governança das trocas e alianças entre empresas, desconsiderando uma gama de fatores

sociais, históricos e culturais que ordenam o funcionamento de grande parte das redes sociais. Diferentemente dos pressupostos de Williamson, é provável que se encontre ordem mesmo em transações complexas do mercado bem como desordem dentro da hierarquia da empresa. O que determinará a existência de uma ou outra é a natureza das relações pessoais e as redes sociais entre as empresas (Granovetter, 1985).

5.3. *A eficácia em termos de resultados*

No que diz respeito à eficácia das redes, alguns estudos apresentam resultados bastante favoráveis a esta forma organizacional (Human e Provan, 1997; Provan e Milward, 1995). Provan e Milward (1995) em uma abordagem preliminar concluem que as redes podem melhorar seus resultados em nível de sistema, mas isso somente acontecerá quando a integração na rede é centralizada; os mecanismos de controle externo são diretos e não fragmentados; o sistema é estável (embora esta condição isoladamente não garanta a eficácia); e exista uma grande quantidade de recursos disponíveis no ambiente (condição que também não dispensa as anteriores).

Human e Provan (1997) em um estudo comparativo entre pequenas e médias empresas (PME's) postulam que as PME's pertencentes à redes tem mais chance de atingir um amplo conjunto de resultados transacionais (trocas comerciais) e transformacionais (mudança de mentalidade). As PME's integradas em rede tem maior probabilidade de obter resultados relacionados ao aumento de credibilidade, acesso a recursos, amizade, troca de informação, negócios e competências. A estrutura da rede de PME's pode ser explicada pela similaridade de domínio (clientes, concorrentes, fornecedores, etc.) existente entre as empresas que a compõem. Domínios similares provavelmente necessitem de uma estrutura administrativa central mais forte.

Os dois estudos reforçam a necessidade de um órgão administrativo central nas redes que seja responsável por reforçar as relações e a coordenação entre os participantes. Esses órgãos administrativos poderiam superar a falta de tradição e infra-estrutura apoiando as relações entre as empresas, favorecendo a criação da confiança nas relações (Human e Provan, 1997).

Um resultado potencial das redes é a inovação. Em um estudo das redes de biotecnologia, Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) perceberam que as redes trazem benefícios em termos de aprendizagem, em função do conhecimento compartilhado pelas partes. O conhecimento, enquanto construção social, tem nessas redes uma grande fonte geradora e difusora, favorecendo a inovação. (Powell, Koput e Smith-Doerr, 1996).

No estudo realizado na Rede de Agroecologia os agricultores participantes revelaram uma necessidade de adesão à rede para sentirem-se unidos, demonstrando orgulho de fazer parte de uma grande organização. Um fato observado é que os agricultores que adotam a produção ecológica são ainda em número reduzido e, não raro, ficam isolados uns dos outros, como ilhas em meio a produtores tradicionais, sofrendo as mais diversas pressões institucionais. A adesão à rede parece conferir-lhes um sentimento de que não estão sozinhos, sentimento potencializado através de encontros e seminários promovidos pela rede.

Proposição 3a: *Um resultado importante, e ainda pouco explorado pelas abordagens racionais, é o sentimento de pertencimento a uma grande organização que os membros de uma rede podem desfrutar, embora sejam individualmente pequenos.*

Proposição 3b: *Esse sentimento de pertencimento, propiciado pela organização em rede, reforça as identidades e práticas individuais dos atores contra a tendência ao isomorfismo local.*

6. As redes e perspectiva social (institucional)

Uma rede social pode ser entendida como “um conjunto de nós (pessoas, organizações) ligados por um grupo de relações sociais (amizade, transferência de recursos, pertencimento)

de determinado tipo” (Laumann, Galaskiewicz e Marsden, apud Gulati, 1998, p. 295). A abordagem de redes sociais toma como base a premissa de que as ações econômicas são influenciadas pelo contexto social no qual essas redes estão imbricadas (*embedded*) e que as ações podem ser influenciadas pela posição dos atores nas redes sociais (Granovetter, 1985; Gulati, 1998; Uzzi, 1997).

Para Gulati (1998) existem duas abordagens analíticas básicas para a análise da influência das redes sociais. A primeira enfoca o diferencial em termos de informações disponíveis propiciado pelas redes, a segunda enfoca os benefícios de controle que pode ser gerado pelo posicionamento dos atores dentro da rede social. Essas abordagens podem se sobrepor em função de que a própria informação gera benefícios de controle.

A informação parece ser um aspecto central do imbricamento. Gulati (1998), com base em trabalhos de Granovetter, apresenta dois mecanismos pelos quais as redes podem prover benefícios informacionais: o *imbricamento relacional* e o *imbricamento estrutural*. O *imbricamento relacional* (ou perspectiva de coesão) que existe nas redes, tipicamente, sugere que atores que estão fortemente ligados (relacionados) com outros da mesma rede, tendem a desenvolver uma compreensão comum da vantagem de certos comportamentos (que podem ser emulados), como resultado da discussão, troca de opiniões e relações sociais entre eles. Já o *imbricamento estrutural* (ou perspectiva posicional) preocupa-se mais com a relação de uma parte com o todo, focalizando, ao invés da troca de informações diretas entre organizações, o papel informacional da posição ocupada por uma organização na estrutura da rede como um todo.

Adotando uma perspectiva estrutural do imbricamento (*embeddedness*) das redes com aspectos sociais, Uzzi (1997) verificou que existem diferentes tipos de relacionamentos ou laços entre os participantes de uma rede. Nos chamados “laços à distância” (*arm’s length ties*), existem relações utilitaristas, tipicamente de mercado, as quais têm uma certa carência de relações sociais e de uma ação recíproca entre os parceiros de troca. Por outro lado, nas relações denominadas de “laços imbricados” (*embedded ties*), a confiança age como principal estrutura de governança, enquanto riscos calculados e sistemas de monitoramento desempenham um papel secundário; “a informação transferida é mais tácita, refinada e holística do que simples dados de preços em trocas comerciais”; por fim, agrega arranjos para a solução de problemas em conjunto, cultivando laços de cooperação a longo prazo entre os participantes ao invés de relações de auto-interesse (Uzzi, 1997 p. 61).

Galaskiewicz e Shatin (1981), encontraram relações entre a cooperação e a similaridade de status dos líderes das organizações em termos raça e base educacional. Embora o estudo seja bastante exploratório os autores acreditam que ele lança dúvidas sobre a predominância da dependência de recursos como propulsora da cooperação interorganizacional, uma vez que reduz as chances de que organizações se liguem a outras das quais poderiam conseguir os recursos de que precisam.

Apesar do interesse crescente na compreensão da influência do contexto social sobre o comportamento e desempenho das empresas, grande parte dos trabalhos desenvolvidos ainda é passível de críticas, seja por adotar como unidade de análise a empresa ou a aliança em si, seja por realizar a análise da formação e desempenho das alianças fora do contexto social; ou ainda por focalizar basicamente nas competências da empresa em estabelecer alianças, deixando de lado os fatores que podem levar a uma disponibilidade de (e o acesso à) oportunidades de aliança (Gulati, 1998).

Talvez essa crítica se deva ao fato de que alguns autores, mesmo reconhecendo a importância deste tipo de análise, acreditem ser tarefa extremamente complexa e que poderia levar a estudos idiossincráticos e questionáveis do ponto de vista científico. Sobre isto Scott (1992) adverte: reconhecer a influência dos ambientes sociais e culturais nas formas e funções das organizações é abrir uma caixa de Pandora, pois as organizações são afetadas pela

estrutura das relações dos sistemas interorganizacionais nos quais estão incrustadas; esses sistemas são afetados pela sociedade na qual estão localizados; e sofrem, ainda, influência do sistema mundial no qual estão localizados.

Na Rede de Agroecologia percebeu-se uma grande autonomia em termos de decisão nos núcleos regionais, procurando respeitar a cultura das diferentes regiões, sem, no entanto, abrir mão dos valores principais que caracterizam a identidade da rede. Dessa maneira a organização consegue, por meio de seus apoiadores como ONGs e igrejas, resgatar o saber local antes desprezado e considerado arcaico pelos órgãos oficiais de assistência técnica.

Proposição 4: *A organização em rede permite, pelo imbricamento das características regionais das microssociedades, que práticas locais sejam incorporadas, aumentando o comprometimento dos participantes.*

7. As redes e a perspectiva de síntese entre as visões estratégicas e institucionais

7.1. Dependência de Objetivos:

Uma diferenciação preliminar em termos de objetivos das redes pode se dar em função de seu fluxo, sendo assim, podemos ter redes de atributo e redes transacionais (Fombrum, 1982). As primeiras dizem respeito a indivíduos que se ligam por partilhar algo em comum (similaridade de atributos, objetivos, status, gênero, etc.). Já as redes transacionais estão focadas nas trocas de um item específico que ocorrem entre um conjunto de indivíduos, podendo ser divididas de acordo com seu fluxo em: redes expressivas (fluxo de afeto), redes instrumentais (fluxo de poder), redes cognitivas (fluxo de informação) e redes objetivas (fluxo de bens) (Kadushin apud Fombrum, 1982).

Diferentes objetivos podem implicar em diferentes relacionamentos entre os atores, determinando o tipo de comportamento adotado e influenciando as expectativas desses atores. Nesse sentido, Oliver (1990) apresenta alguns determinantes dessas relações:

- Necessidade: seja por imposição legal ou governamental (mandatos) ou por interações voluntárias (necessidade de recursos por exemplo);
- Assimetria: diferenças de poder entre as organizações que levam a ameaças e imposições;
- Reciprocidade: cooperação, colaboração e coordenação entre organizações que possuem compatibilidade de objetivos e interesses;
- Eficiência: É um motivo interno da organização em razão de uma tentativa de melhorar a relação entradas/saídas (custo/benefício).
- Estabilidade: busca o estabelecimento de uma ordem e a redução da incerteza ambiental;
- Legitimação: busca de justificação dos resultados em função de pressões institucionais impostas pelo ambiente;

7.2. Redes como estrutura de governança:

Existe a possibilidade de união entre as perspectivas da Economia dos Custos de Transação e das Redes Sociais para a composição de uma estrutura de governança em rede (Jones, Hesterly e Borgatti, 1997). Segundo Jones, Hesterly e Borgatti (1997) é preferível adotar a denominação “governança em rede” à organização em rede pois geralmente a teoria tem tratado como organização uma única entidade, enquanto as redes são compostas de várias entidades autônomas. Esta consideração pode ser interessante, uma vez que até mesmo grandes corporações multinacionais tem sido tratadas como “organizações em rede” (Ghoshal e Bartlett, 1990).

A governança em rede envolve um conjunto estruturado de entidades autônomas, continuamente empenhadas na criação de produtos ou serviços, baseada em contratos implícitos e abertos para a adaptação a contingências ambientais, buscando a coordenação e proteção das trocas. Essas entidades (ou empresas) atuam como uma unidade nas tarefas que

demandam atividades articuladas porém, em outros domínios, podem ser competidores ferozes (Jones, Hesterly e Borgatti, 1997).

Na visão de Jones, Hesterly e Borgatti (1997) a frequência e a reciprocidade são importantes, pois permitem o controle informal das trocas e provêem uma base comum entre a ECT e a Teoria de Redes Sociais. Powell (1990, p. 301) considera que “as formas de troca em uma rede acarretam transações seqüenciais indefinidas dentro do contexto de um padrão geral de interação. As sanções são tipicamente normativas ao invés de legais”. A frequência permite que a especificidade dos ativos humanos desenvolva-se e que aprendam a partir da prática (*learning-by-doing*), aprofundando-se através de interações contínuas – criam-se trocas onde a identidade dos outros importa (Jones, Hesterly e Borgatti, 1997).

Em que pese predominar nas redes relações de reciprocidade, confiança e interdependência entre os participantes, pode existir certa dose de poder e dependência de recursos, em grande parte *commodities*, cujos valores não são facilmente mensuráveis tais como: know-how, espírito de inovação, capacidade tecnológica, entre outros (Powell, 1990).

Em síntese, adotar uma perspectiva de redes significa mais do que uma simples relação diádica (entre pares) mas uma complexa relação entre diversos atores (Gulati, 1998) transpondo os limites explícitos do mercado e o paternalismo familiar da hierarquia (Powell, 1990), onde podem coexistir simultaneamente competição e cooperação (Jones, Hesterly e Borgatti, 1997; Bengtsson e Kock, 2000).

Por outro lado, muito do que se tem falado em termos de redes não dispensa uma boa dose de hierarquia interna nem foge de mecanismos tradicionais de mercado, embora seu funcionamento dependa, “em parte, de fatores históricos e institucionais, bem como de sua habilidade em satisfazer mecanismos de seleção não- baseados-em-eficiência” (Uzzi, 1997, p. 64).

Na Rede de Agroecologia tanto objetivos econômicos quanto sociais relacionam-se de forma harmônica. Os objetivos sociais estão presentes no respeito pelo saber e pela cultura local, como também na tentativa de construir um modelo de agroecologia que pressupõe a total identificação de seus participantes com os ideais da organização, uma vez que estes já fazem parte da vida cotidiana dos agricultores antes mesmo de seu ingresso na organização. Por seu turno, os objetivos econômicos não são desconsiderados pois, como se observou, um deles diz respeito à certificação participativa de produtos ecológicos, que visa uma maior valorização do produto e, conseqüentemente, acesso a novos mercados, sendo essa perspectiva bastante valorizada pelos agricultores.

A Rede de Agroecologia pode ser considerada como uma organização, constituída formalmente e com objetivos bastante claros. Não obstante, pode ser também considerada um mecanismo de governança que se opõe à hierarquia tradicional através da total autonomia para os núcleos regionais e seguindo o modelo de administração participativa.

Proposição 5: *Devido à dinâmica da relação entre objetivos econômicos e sociais, existente em algumas redes, fica difícil estabelecer uma classificação, com base nesse critério, que não seja transitória e situacional.*

Proposição 6: *Em linhas gerais, não existe diferença entre a rede enquanto mecanismo de governança e a rede enquanto organização. Os tipos de redes e seus objetivos é que determinam as diferenças em termos de mecanismos de governança, bem como os níveis internos de competição e cooperação.*

8. Institucionalização X estratégia

Em se tratando de estratégias Machado-da-Silva e Fonseca (1999) têm defendido a adoção de uma perspectiva integrada de análise que contemple os pressupostos da teoria econômica e da teoria institucional. Isto pode ser feito tendo-se a noção de ambiente técnico, onde predomina a troca de bens e serviços, e de ambiente institucional, onde se dá o

estabelecimento e a difusão de normas de atuação, necessárias para o alcance da legitimidade organizacional (DiMaggio e Powell, 1991b; Scott e Meyer, 1992). Desse modo, organizações submetidas a pressões de ambos os ambientes são avaliadas tanto pela sua eficiência quanto pela sua adequação às exigências sociais (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999).

Segundo Oliver (1991) existe uma carência explícita de atenção por parte da literatura institucionalista em relação ao comportamento estratégico que as organizações empregam como resposta direta aos processos institucionais. Buscando tornar explícitas estas respostas a autora apresenta algumas evidências, com base em uma ampla revisão de literatura. O seu ponto de vista é de que as organizações são mais racionais do que se tem atribuído a elas e que a dependência de recursos pode explicar melhor o seu comportamento. Sem dúvida a teoria institucional assumiu, no trabalho de Oliver (1991), uma orientação mais voltada à dependência de recursos. Essa reorientação “reflete, em parte, o desconforto generalizado com a falta de voluntarismo que é sugerido por versões, fenomenologicamente orientadas, da teoria institucional” (Tolbert e Zucker, 1999, p. 204).

Oliver (1991, p. 151-159) apresenta 5 tipos de respostas estratégicas a processos institucionais: *aquiescência*, *compromisso*, *evitação*, *desafio* e *manipulação*.

A **aquiescência** inclui o hábito, a imitação, e o consentimento. O *hábito* refere-se a valores e regras inconscientes ou tidos como certos. A *imitação* está relacionada com o isomorfismo mimético (DiMaggio e Powell, 1991b) que leva à imitação, consciente ou inconsciente de modelos institucionais. O *consentimento* é assumido como uma obediência ou incorporação consciente de valores, normas ou requerimentos institucionais, sendo considerado mais ativo do que o hábito e a imitação.

O **compromisso** inclui a tentativa de balancear, pacificar ou barganhar com constituintes externos. O *balanço* pode ser definido como uma acomodação a múltiplas demandas de *stakeholders* externos e interesses internos. A *pacificação* também representa uma conformidade às expectativas dos constituintes ao tentar apaziguar ou diminuir as fontes de resistência. Um exemplo disso é a observação de Scott (1992) de que as organizações de saúde tendem a se conformar a padrões mínimos de cuidado e controle fiscal estabelecidos por agências federais. A *barganha* é mais ativa no sentido de “envolver esforço da organização no sentido de extrair algumas concessões dos constituintes externos em suas demandas e expectativas (Oliver, 1991, p. 154).

A **evitação** é a tentativa de impedir a conformidade através da acobertação de sua não conformidade; resguardando-se de pressões institucionais ou escapando de regras institucionais ou expectativas. “A tática de *encobrimento* envolve o disfarce da não conformidade por meio de uma fachada de *aquiescência*” (Oliver, 1991, p. 154). O *resguardo* é a tentativa de reduzir a inspeção e avaliação externa pelo isolamento de suas atividades técnicas do contato externo. O *escape* significa para a organização deixar de atuar no domínio onde a pressão é exercida.

O **desafio** inclui as táticas de dispensa, desafio e ataque, sendo uma resistência mais ativa do que a anterior a processos institucionais, normalmente utilizada quando existe uma percepção de que os custos dessa ação serão baixos. A *dispensa* é uma opção estratégica que significa ignorar os valores e regras institucionais. O *desafio* é mais ativo em termos de uma ofensiva às pressões. Um exemplo são as escolas alternativas que desafiam os padrões educacionais estabelecidos na busca do que realmente constitui uma educação efetiva (Oliver, 1991). O *ataque* se distingue do desafio pela intensidade de sua agressividade, através do esforço em “atacar, depreciar ou denunciar veementemente os valores institucionalizados e os constituintes externos que expressam os mesmos” (Oliver, 1991, p. 157).

A **manipulação** é a forma mais ativa de resistência e pode ser definida como uma tentativa deliberada de cooptar, influenciar ou controlar as pressões institucionais e as avaliações. A *cooptação* envolve a persuasão de constituintes influenciadores para que se

integrem à organização. A *influência* está mais direcionada à tentativa de mudança de valores institucionalizados, crenças, definições de critérios de aceitação, práticas ou desempenhos. “A tática de *controle* envolve esforços específicos de poder e dominação sobre os constituintes externos que aplicam pressão à organização (...). O controle é a forma mais agressiva de manipulação porque envolve a tentativa de dominar ao invés de influenciar, moldar ou neutralizar as fontes ou processos” (Oliver, 1991, p. 158).

A crítica de Oliver (1991) em relação à passividade da teoria institucional, na verdade revela sua posição epistemológica. Sua tipologia, em que pese algumas sobreposições de conceitos, parece atribuir as respostas estratégicas às evidências encontradas em trabalhos da teoria institucional o que não cabe aqui discutir. Porém cumpre-nos ressaltar que suas proposições alinham-se muito mais com a visão do ator racional preconizado pela teoria da dependência de recursos.

Na Rede de Agroecologia, as células são as associações de agricultores formadas pela união de famílias de uma mesma região geográfica. Essas associações irão se unir formando um núcleo regional. O fato de não considerar o agricultor familiar isoladamente revela uma resposta estratégica às pressões institucionais, principalmente ao isomorfismo que um agricultor isolado estaria sujeito, na forma de uma pressão por resultados imediatos mediante o abandono da agroecologia e a volta ao uso de agroquímicos.

A grande distância entre as propriedades que produzem ecologicamente é considerada pelos participantes como uma das maiores dificuldades enfrentadas. Isto caracteriza um choque de realidades entre os produtores ecológicos e seus vizinhos que, em regiões onde a solidariedade e o associativismo são valores partilhados, pode representar uma grande pressão social para a conformação a uma realidade compartilhada tendo como consequência a opção pela solidariedade local, em detrimento da associação à rede.

Proposição 7: *Em uma rede devem ser consideradas duas possibilidades de resposta. A primeira é a de respostas estratégicas a processos institucionais, por parte da organização em rede como um todo. A segunda é a possibilidade de respostas institucionais às pressões estratégicas da rede, por parte de seus atores.*

9. Considerações Finais

Em relação à construção de identidades em organizações em rede, acreditamos que tanto perspectivas estratégicas quanto institucionais possam coexistir de forma simultânea e imbricada. A emergência e predominância de uma ou outra dependerão de uma série de fatores atinentes ao tipo e objetivo da organização em estudo (com ou sem fins lucrativos, industrial ou de serviços, pública ou privada, etc.), bem como a questões culturais e de poder.

No que tange a aspectos de configuração da rede fica clara a necessidade de mecanismos estratégicos e táticos de coordenação. Por outro lado, a adoção de uma estrutura em rede pode não somente ser uma resposta à necessidade de flexibilidade administrativa e aumento de poder de influência junto aos *stakeholders*, mas também uma busca legitimação e conformidade a uma realidade social construída pelos seus principais atores. Isto representa uma união das perspectivas de dependência de recursos e institucional.

Consideramos importante ressaltar que o inverso das conclusões de Oliver (1991) podem tornar-se presentes, ou seja, a *existência de respostas institucionais a processos estratégicos*. Isto significa dizer que, mesmo com a adoção de condutas racionais por parte da organização, os atores podem ter seu comportamento influenciado por padrões institucionais que, à medida que se tornam arraigados à sociedade, dificultam a adoção de políticas organizacionais contrárias a eles.

Estas observações são válidas para a adoção de uma identidade organizacional específica. Essa identidade pode constituir de uma tentativa estratégica por parte da organização em uma visão bastante racional. À medida que encontre legitimidade institucional, será mais

facilmente compartilhada pelos atores constituintes da rede. Caso contrário pode encontrar resistência (implícita ou explícita) por parte dos mesmos. O fiel da balança parece ser a identidade social compartilhada pelos grupos de atores. Essa identidade tem pressupostos que muitas vezes fogem do racional, baseando-se em sentimentos de pertencimento ao grupo e oposição a outros grupos.

A relação entre as perspectivas do ator racional e ator institucional parece se dar de forma dialética nas organizações. A despeito das visões parciais dos teóricos que se encerram em seus paradigmas, é possível obter uma síntese dessa relação. O imbricamento dos aspectos econômicos e racionais da organização na estrutura social em que a mesma se insere pode ser uma alternativa. Essa perspectiva pressupõe que os resultados da organização são influenciados por características sociais além das já conhecidas variáveis organizacionais (estrutura, tecnologia, estratégia, entre outras).

9. Referências bibliográficas

- AHUJA, Gautam. **Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study**. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, p. 425-455, 2000.
- ALDRICH, Howard; WHETTEN, David. **Organization-sets, action-sets, and networks: making the most of simplicity**. In: NYSTROM, P. C. ; STARBUCK, W. H. *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1 p. 385-408. London: Oxford University Press, 1981.
- ALMEIDA, Jalcione. *A construção social de uma nova agricultura: tecnologia agrícola e movimentos sociais no sul do Brasil*. Porto Alegre: Ed.Universidade/UFRGS, 1999.
- ASHFORT, Blake E.; MAEL, Fred. **Social Identity Theory and The Organization**. *Academy of Management Review*, vol. 14, N. 1, p. 20-39, 1989.
- BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören. **“Coopetition” in Business Networks – to cooperate and compete simultaneously**. *Industrial Marketing Management*, 29, p. 411-426, 2000.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.
- CASTELLS, Manuel, *O poder da identidade (A era da informação: economia, sociedade e cultura)*. Vol. 2. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia. **Introdução: Organização e Estudos Organizacionais**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*, V. 1, São Paulo: Atlas, 1999.
- CUCHE, Denys. *A noção de cultura nas ciências sociais*. Bauru: Edusa, 1999.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991a.
- _____; _____. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. In: DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991b.
- FOMBRUM, Charles. **Strategies for network research in organizations**. *Academy of Management Review*, vol. 7, n. 2, p. 280-291, 1982.
- GALASKIEWICZ, Joseph; SHATIN, Deborah. **Leadership and networking among neighborhood human service organizations**. *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, p. 434-448, 1981.
- GHOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Christopher A. **The multinational corporation as an interorganizational network**. *Academy of Management Review*. vol. 15, n. 4, p. 603-625, 1990.

- GRANOVETTER, Mark. **Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness.** *American Journal of Sociology*, n. 91, p. 481-510, 1985.
- GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1985
- GULATI, Ranjay. **Alliances and Networks.** *Strategic Management Journal*, Vol.19, p. 293-317, 1998.
- _____. **Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation.** *Strategic Management Journal*, Vol.20, p. 397-420, 1999.
- HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. **Scaling the tower of babel: relational differences between identity, image, and culture in organizations.** In: _____; _____ & LARSEN, M.H. *The Expressive Organization*. New York: Oxford University Press, 2000.
- JONES, Candace; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P. **A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms.** *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; FONSECA, Valéria S. da. **Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais.** In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. de (Orgs.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. p.102-118, São Paulo: Atlas, 1999.
- MEYER, John; ROWAN, Brian. **Institutionalized organizations: formal structure as a myth and ceremony.** *American Journal of Sociology*, Vol. 83, p. 340-363, 1977.
- NKOMO, Stella M.; COX Jr., Taylor. **Diversidade e identidade nas organizações,** In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, W. R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*, V. 1, São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVER, Christine. **Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions.** *Academy of Management Review*, Vol. 15, p. 145-179, 1990.
- _____. **Strategic responses to institutional processes.** *Academy of Management Review*, Vol. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.
- PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- POWELL, Walter W. **Neither marketing nor hierarchy: Network forms of organization.** In STAW, B. e CUMMINGS, L.L. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, p. 295-336. Greenwich, CT: JAI Press, 1990.
- _____; KOPUT, Kenneth; SMITH-DOERR, Laurel. **Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology.** *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 116-145, 1996.
- PROVAN, Keith G; MILWARD, H. Brinton. **A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems.** *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, p. 1- 33, 1995.
- ROWLEY, T.J. **Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences.** *Academy of Management Review*, v. 22, nº 1, p. 48-79, 1996.
- SANTOS, Myrian S. dos. **Sobre a autonomia das novas identidades coletivas: alguns problemas teóricos.** In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 13, n. 38, p. 151-165, 1998.
- SCOTT, W. Richard. **Health care organizations in the 1980: the convergence of public and professional control systems.** In: MEYER, J.W.; _____ (Eds.). *Organization Environments: Ritual and Rationality*. Newbury Park: Sage, 1992.
- _____; MEYER, John W. **The organization of societal sectors.** In: _____; _____ (Eds.). *Organization Environments: Ritual and Rationality*. Newbury Park: Sage, 1992.
- SIMON, Herbert. *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

- TICHY, Noel M. **Networks in organizations.** In: NYSTROM, P. C. ; STARBUCK, W. H. *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, p. 385-408. London: Oxford University Press, 1981.
- TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. **A institucionalização da teoria institucional.** In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*, V. 1, São Paulo: Atlas, 1999.
- UZZI, Brian. **The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect.** *American Sociological Review*, n. 61, p. 674-698, 1996.
- _____. **Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness.** *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p. 35- 67, 1997.
- WILLIAMSON, Oliver E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications.* New York: Free Press, 1975.
- ZUCKER, Lynne G. **The Role of Institutionalization in Cultural Persistence.** In: DIMAGGIO, Paul J. & POWELL, Walter W. (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. p. 83-107, Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991.