

GESTÃO E LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES EM REDE

José Gilberto Formanski¹, Carlos Augusto Monguilhot Remor²

***Abstract.** At present we live with the technological advance that transforms the patterns of relationship and generates new configurations and models of organizations. Technologies enable new connections between people and organizations, there is networking, which challenges conventional forms of management and forms of leadership. This article aims to analyze management processes and leadership in network organization. As a methodological procedure, the bibliographic research was adopted. It can be concluded that in order to manage business and / or establish leadership in a networked organization, it is necessary to establish a diversity of interactions, only viable with the intensive use of information and communication technologies.*

***Keywords:** living organization; network management; network leadership, networking.*

***Resumo.** Na atualidade convivemos com o avanço tecnológico que transforma os padrões de relacionamento e gera novas configurações e modelos de organizações. As tecnologias viabilizam novas conexões entre pessoas e organizações, há o trabalho em rede, que desafia formas de gestão convencionais e formas de liderança. Esse artigo tem por objetivo analisar os processos de gestão e liderança em organização em rede. Como procedimento metodológico foi adotado a pesquisa bibliográfica. Pode-se concluir que para gerir negócios e/ou estabelecer lideranças numa organização em rede, deve-se estabelecer a diversidade de interações, só sendo viável com o uso intenso das tecnologias de informação e comunicação.*

***Palavras-chave:** organização viva; gestão em rede; liderança em rede; organização em rede.*

¹ Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: formanski@gmail.com

² Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: remor@matrix.com.br

1. INTRODUÇÃO

As últimas décadas foram marcadas por uma visão de mundo baseada na escassez dos recursos que direciona pesquisas à sua utilização eficiente, via desenvolvimento tecnológico. Neste período convivemos, na gestão organizacional com o paradigma da organização como máquina, baseada em comando e controle (Drucker, 1985).

Mais recentemente, passamos a ver a organização como um organismo vivo, um modelo biológico, onde os processos estão organizados a partir da informação. O desenvolvimento tecnológico proporciona a evolução de uma sociedade onde havia carência de recursos para uma onde existe abundância. As pessoas, que tinham funções operacionais, foram substituídas por máquinas mais eficientes e agora se dedicam a funções criativas, baseadas no conhecimento, alimentando um círculo virtuoso de desenvolvimento humano e tecnológico (Motomura, 2003).

Um dos grandes desafios das organizações do futuro é saber usar o conhecimento das pessoas e somá-los para criar um ambiente de sinergia para alavancar os negócios (Romani e Dazzi, 2002, p. 47). Uma organização, portanto, constitui-se numa rede de pessoas, mantendo uma constante rede de relações, dessa maneira, qualquer organização pode ser considerada uma rede (Peci, 1999).

Ainda conforme a autora a literatura destaca formas de organizações específicas baseadas em redes, que buscam maior capacidade de adaptação às mudanças e possuem características próprias. O estudo da influência das relações sociais entre os indivíduos e da liderança em organização em rede é visto, neste artigo a partir da teoria ator-rede de Latour (2005) em Tese de Ishikawa, (2010).

As redes dotam as organizações de “ativos relacionais”, tão importantes quanto outros tipos de ativos e exercem importante influencia nas chances de preservação dos empreendimentos no mercado (Guimarães e Vale, 2010).

Uma organização em rede tem características peculiares que vão da horizontalização à mediação e comunicação através do uso da tecnologia (Pino e Pino, 2008). Essas organizações procuram ampliar seus laços com relacionamentos simultâneos e ativos (Olivares, 2003). Em seu arranjo, cada membro tem suas competências específicas, além de agregar valor, para os membros da rede.

Especificamente no contexto de uma organização intensiva em conhecimento que trabalha com Tecnologia da Informação e Comunicação, são percebidos desafios para gerir equipes, por vezes, até virtuais. Há escassez de talentos e os sistemas de gestão de pessoas ainda são pouco apropriados à indústria da tecnologia, cenário que convida a revisar as concepções

diante de novas configurações das relações entre os indivíduos e as organizações. Empresas de software, por exemplo, investem na captação e seleção de talentos, na gestão das expectativas das equipes multigeracionais, no desenvolvimento de lideranças jovens e na gestão das diversas modalidades de contratos de trabalho (Agrawal et al., 2012).

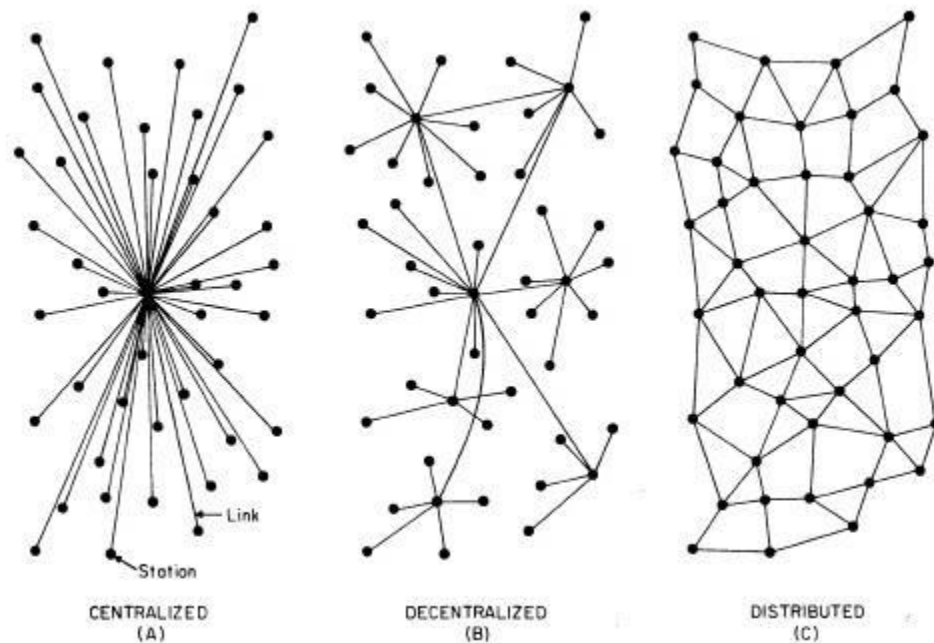
Contemporaneamente a variável informação tem afetado às organizações e relações e com isso também as formas de liderança. Devido à perenidade dos laços que se efetivam pela troca estratégica de informação em contextos sociais, na maioria das vezes a liderança informacional ultrapassa aquela exercida por atribuição. A informação tem contribuído enormemente na identificação de um líder e na efetivação política de lideranças baseadas em elementos informacionais, o privilégio da posse, o uso criterioso e articulado e a disseminação informacional realizada por determinado ator social por vezes atuam como uma aura mítica de um poder excepcional. Em virtude disso, é possível identificar um tipo de liderança que se exerce graças ao uso proficiente da informação (Moura, 2011).

Existe ausência de amplo campo de estudo e análises de configuração de novos sistemas organizacionais, que busquem a compreensão da ação gerencial sobre esses novos tipos de organizações e a compreensão do fenômeno da liderança (Pino e Pino, 2008). Diante disso, o presente artigo tem por objetivo estudar como surge a liderança na gestão de organizações em rede?

2. ORGANIZAÇÃO EM REDE

O Homo Sapiens, que nos primórdios, se comunicava utilizando apenas a fala, onde havia a necessidade de emissor e receptor estarem no mesmo local ao mesmo tempo, graças à escrita, um escritor passou a se comunicar com muitos leitores em tempos e locais diferentes. Hoje com as tecnologias de informação e comunicação, no ambiente de rede distribuída, muitos podem interagir com muitos em tempos e locais diferentes (Lévy, 1999), viabilizando a formação das organizações em rede distribuída. Em uma pesquisa encomendada pelo exército americano, Baran (1964), conforme Figura 1, desenvolveu três modelos, teóricos de arquiteturas de rede, neste caso entre estações de telecomunicações.

Figura 1 - Arquiteturas de rede



Fonte: Paul Baran (1964)

Cada modelo de arquitetura proporciona uma forma de interação: a centralizada, com uma diversidade menor de interação, facilita o controle e a distribuída, com uma diversidade maior de interação, facilita a inovação (Lévy, 1999). Do ponto de vista da diversidade de interações, a internet é uma rede distribuída (Barabási, 2009).

No contexto desta pesquisa utilizaremos a metáfora da organização como rede social proposta por Capra (2002), como sinônimo de organização em rede descentralizada ou distribuída. A forma de organização em rede é comum em todos os organismos vivos, condição fundamental para a adaptação ao meio, ou seja, a sustentabilidade pela inovação (Capra, 2002). Esta adaptação se dá com base na interação uns com os outros de acordo com um conjunto de regras de conduta que intermediam os conflitos entre o que se sabe e o novo (Stacey, 1996).

Nas organizações em rede, são as pessoas, que por meio das relações com a informação, adquirem conhecimentos e interagindo com as coisas desenvolvem competências, mediante iniciação e transmissão com os outros, fazem viver o saber, pois ninguém sabe tudo. Todo o saber está distribuído na humanidade, chamado de conhecimento em rede ou inteligência coletiva. “Inteligência coletiva é uma inteligência distribuída por toda a parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências” (Lévy, 1998, p. 28).

Ver uma organização como um ser vivo leva a ver seus membros como comunidades humanas de trabalho. Somente seres vivos podem aprender. Muitas organizações morrem porque seus gestores focalizam-se na atividade econômica de produzir bens e serviços e esquecem de que a verdadeira natureza de suas organizações é aquela de uma comunidade de seres humanos (Geus, 1998).

A organização em rede funciona como um sistema aberto, onde a inteligência está distribuída pelo sistema. A informação é naturalmente filtrada em algum ponto próximo do local de ação. Nem sempre estes sistemas apresentam as melhores decisões, mas são capazes de responder com maior rapidez para atender as novas necessidades (Brafman e Beckstrom, 2007).

A distribuição promove a criatividade, mas também gera variação. Pessoas em sistemas abertos naturalmente desejam contribuir. Uma organização em rede, na visão de Brafman e Beckstrom (2007) para se sustentar precisa desenvolver-se em cinco pernas, se referindo a metáfora da estrela do mar: formação de círculos, catalisador, ideologia, rede preexistente e o campeão.

Círculo, na concepção de Brafman e Beckstrom (2007), são associações de pessoas com interesses comuns, como por exemplo: AA (Alcoólicos Anônimos). Na formação do círculo, os membros se tornam semelhantes, cabe a cada um dar a melhor contribuição possível. Um círculo pode ter um número ilimitado de participantes. Quanto mais participantes, maior a probabilidade de ter-se diversidade.

A presença física de outros acrescenta uma dimensão de proximidade e atribui senso de responsabilidade. Sem círculo, não existe infraestrutura para as pessoas se envolverem e assumirem a responsabilidade por uma ideia. Os círculos dotam as pessoas de empoderamento e costumam ter maior tolerância à inovação. Um catalisador para Brafman e Beckstrom (2007) é uma pessoa que inicia o círculo e depois fica em segundo plano, cedendo o controle aos membros. Quando o catalisador sai, sua presença é sentida, pois ele é uma figura inspiradora que estimula os outros a ação. Um catalisador desenvolve a ideia, compartilha e lidera pelo exemplo. Sabe que os valores são uma força de ligação mais forte do que a autoridade. Sempre que encontra uma pessoa pensa: “Como posso ajudar esta pessoa? Para quem posso apresentá-la?”.

No Quadro 1 Brafman e Beckstrom (2007) apresentam a função da liderança na organização com gestão comando e controle (gerente) e na gestão em rede (catalisador).

Quadro 1 Liderança em Organização Comando e Controle e em Rede

Comando e Controle	Gestão em Rede
Gerente	Catalisador
O Chefe	O Companheiro
Comando e Controle	Confiança
Racional	Emocionalmente Inteligente
Poderoso	Inspirador
Diretivo	Colaborador
No centro das atenções	Nos bastidores
Ordem	Ambiguidade
Organização	Conexão
Tempo / Espaço	Ubíquo

Fonte: Adaptado de Brafman e Beckstrom (2007)

A ideologia é a cola que mantém as pessoas unidas, se trata da filosofia compartilhada. Organizações em rede não costumam gerar grandes receitas, mas oferecem um senso de comunidade. As redes preexistentes se formam a partir de círculos, sem círculo, não existe infraestrutura para as pessoas se envolverem e assumirem a responsabilidade por uma ideia. Os círculos dotam as pessoas de empoderamento e costumam ter maior tolerância à inovação.

Brafman e Beckstrom (2007) definem os campeões como pessoas que além de carismáticos, como os catalisadores, quando cismam com uma ideia, nunca relaxam. Um campeão se torna implacável ao promover uma nova ideia, são inerentemente hiperativos, tendem a serem mais vendedores do que organizadores e conectores.

3. GESTÃO

Démarche e Fornasier (2010) afirma que a Burocracia Weberiana transpassa a estrutura lógica da sociedade burocrática no século XX onde a sua demarcação de território dá a sustentação aos teóricos nos últimos oitenta anos, os quais têm desenvolvido fortes conceitos de divisão de trabalho. Estes conceitos tornaram-se instrumentos de validação da hierarquia e das estruturas de poder, conhecida como dominância. A “burocracia foi considerada a única forma de organização capaz de enfrentar a complexidade da empresa moderna” (Démarche e Fornasier, 2010, p. 270).

A interconexão entre indivíduos e organizações pelas TICs abalaram as estruturas de poder fomentadas pela produtividade da sociedade industrial, transferindo a dominância para aqueles grupos ou indivíduos que manejassem criativamente e de forma inovadora o conhecimento (Démarche e Fornasier, 2010).

Apesar das mudanças da forma de exercício de poder, a herança Weberiana trouxe consigo a necessidade de explicitar as relações das organizações na sociedade pós-industrial

através da burocracia. A sociedade pós-industrial também conhecida como sociedade criativa possui variáveis mais numerosas e complexas que influem na organização produtiva.

O uso intensivo de TICs trouxe o fortalecimento dos agentes das redes de relações onde o controle ostensivo do supervisor delineado no organograma burocrático é substituído por um sistema de regras estabelecidas pelos interesses de dominância (Démarche e Fornasier, 2010), que disfarçam a hierarquia implícita nas relações de poder.

A gestão de organizações em estruturas de redes necessita do conhecimento dessa burocracia e das ferramentas que influenciam as relações entre seus atores. As tecnologias influenciam o fluxo de informação e o trabalho na burocracia, alterando as relações entre informação e o fator físico. Quando a informação é digitalizada e compartilhada, a distância geográfica torna-se menos relevante para o fluxo de informação. A memória organizacional estará disponível de forma sistemática, podendo ser utilizada para beneficiar as futuras tomadas de decisão (Démarche e Fornasier, 2010).

A rigidez burocrática impede a criatividade já que limita a inovação e a imaginação para a própria manutenção do poder. O conhecimento das estruturas vigentes por parte dos gestores visa facilitar a criação de condições para atender a demanda de dominância desta sociedade pós-industrial por manejo criativo e inovador de conhecimento. Portanto os gestores têm o desafio de entender as estruturas de poder de que fazem parte e como afrouxá-las para que possam tornar suas organizações mais criativas e inovadoras.

Os esforços para as mudanças da sociedade industrial para a sociedade criativa se dão devido ao fato de que: “o poder passa a ser transferido para a interação entre os sujeitos e não mais centrado no sujeito (...) Como consequência a indústria e os países perceberam que a hegemonia será cada vez mais medida na capacidade criativa em vez da capacidade produtiva”. (De Masi, 2003, in Démarche e Fornasier, 2010, p 273, 274)

O autor evidencia que ser global intensificou os processos de interação entre os sujeitos criativos do mundo todo, que juntos formaram a *big science*, constituída principalmente por cérebros coletivos (De Masi, 2003, p.348, in Démarche e Fornasier, 2010, p 280). Além de que “o uso das TICs permitiu a desestruturação espaço-temporal dos processos e sua integração funcional através de fluxos comunicativos capazes de centralizar e distribuir informações em escala planetária e em tempo real” (De Masi, 2003, in Démarche e Fornasier, 2010, p 280).

Portanto, conclui-se que as novas tecnologias trouxeram o declínio do trabalho físico e criaram espaço para o trabalho criativo, um híbrido do lúdico com o laboral (Démarche e Fornasier, 2010, p.286).

Segundo esta visão de uma sociedade criativa, os grupos detentores de poder serão as organizações criativas, formadas por pessoas dotadas de grande fantasia com outras com grande capacidade de concretude, que operam sinergicamente personalidades imaginativas concretas, cada uma contribuindo com o melhor de si, num clima entusiástico, graças a um líder carismático e a missão compartilhada (De Masi, 2003).

Para atender as necessidades de gestão desta sociedade criativa e suas redes é fundamental entender as estruturas de poder que regem uma organização, sejam explícitas burocraticamente ou não, estudar como elas limitam ou estimulam a criatividade e inovação, agindo para afrouxar os limitantes e potencializar os estimulantes, e ainda possibilitar a reunião de sujeitos imaginativos com outros de capacidade de concretude, alinhados com uma liderança que lhes inspire numa missão.

4. LIDERANÇA

O estudo da liderança e dos líderes estende-se a todos os tipos de grupos, organizações e sociedades. A noção de liderança define o líder como “aquele que exerce a liderança em determinado contexto”. *Leader e leadership*, são associados a ordem militar (comandante - comando) ou burocrática (diretor - direção), ou seja, nos dois casos tem conotações hierárquicas. Em ciências sociais não se esgotam a diversidade de tipos líderes e das formas de liderança (Thuler, 2001).

O conceito de liderança refere-se à capacidade de um indivíduo em articular um grupo de pessoas em torno de si e de coordenar os esforços destes, rumo ao desenvolvimento de um projeto comum (Moura, 2011). Segundo Weber, citado por Outhwaite; Bottomore (1996), indica uma qualidade excepcional (real ou imaginária) possuída por um indivíduo isolado, que é capaz a partir daí de exercer influência e liderança sobre um grupo de admiradores.

As teorias contemporâneas a respeito do tema liderança costumam ser agrupadas em quatro abordagens teóricas, e são: a) a dos Traços; b) as Comportamentais; c) as Contingenciais; e d) as Neocarismáticas (Cabral & Seminotti, 2009).

Quanto ao exercício de poder se subdivide em dois tipos: a transacional e a transformacional, onde a liderança transacional refere-se à maior parte dos modelos de liderança que incidem sobre as trocas que ocorrem entre os líderes e seus liderados e a liderança transformacional refere-se ao processo pelo qual o indivíduo se envolve com os outros e cria uma conexão que aumenta o nível de motivação e moralidade entre o líder e os liderados (Northouse, 2004). Em se tratando de uma organização em rede ocorre justamente esta segunda.

A escolha de uma definição de liderança depende dos objetivos e dos interesses da pesquisa (Bass, 2008), pois existem muitos modos de se definir a liderança. Esta pesquisa considera os dois aspectos fundamentais para o conceito da "liderança" compreendendo a teoria ator-rede de Ishikawa (2010): 1) como atividade de um processo de influência; e 2) como um fenômeno organizacional.

A proposta da Teoria-Ator-Rede consiste numa metodologia que incorpora humanos e não humanos no mesmo nível existencial em interação, proporcionando uma fundamentação diferenciada para a análise e a descrição de fenômenos "sociais" como a liderança.

O termo "ator-rede" significa que se deve considerar simultaneamente o ator e a rede através da qual está constituído (Latour, 2005). Enfoca a processualidade da organização em ação e redes de associações e estuda as "coisas" de tal forma que permita aos atores expressarem-se por eles mesmos, reconhecendo as dificuldades de se elaborar uma descrição adequada de uma dada situação, considerando a totalidade das suas relações, alianças e redes entre humanos e não humanos, onde o ator e a sua rede de relações ao mesmo tempo, circulam, geram efeitos, transformam-se e agem à distância, ao longo das suas redes (Ishikawa, 2010).

Considerar a liderança como atividade a luz da teoria ator-rede, permite considerar quaisquer dos diversos modos pelos quais ocorre o exercício da liderança (Heifetz, 1994). Mills (1980), apresenta um dilema provocador, a existência de um gestor, cujo entendimento sobre o que é estar na direção (gerência) e estar no papel de gestor (função), que não seriam a mesma coisa. Comumente o papel refere-se a uma orientação diante da situação e, ao exercício de certas funções, não a uma posição ou um posto ou cargo.

Mills (1980) identifica quatro aspectos principais no papel que compete ao gestor que representa os membros e a rede:

- a responsabilidade não se refere a partes, setores, subsistemas ou níveis escolhidos, senão a um tipo de arranjo dinâmico total de pessoas globais num grupo organizado no interior de um ambiente organizado, isto é a rede;
- ação em qualquer momento considerando, para influir naquilo que os membros devam vir a ser;
- o membro do grupo que passa para a função do gestor se desliga dos outros papéis, no entanto uma resenha da diferença de compromisso desses vários papéis auxilia a compreensão do rol do gestor;
- o aspecto de participante e por sua vez a de um estranho, por exemplo, a de possuir ligações afetivas, sendo moralmente obrigado com relação aos outros a compartilhar ideias e objetos com os participantes.

A noção de liderança coletiva também é discutida no contexto das redes, sendo notório que a relação de confiança permite que mútuas influências ocorram e se expandam entre seus colaboradores, gerando outras conexões e sinergia propícias à aprendizagem e realizações conjuntas (Cabral, Camargo e Verschoore, 2011). Neste caso todos os participantes da rede podem ser líderes.

Apesar de algumas limitações, outra possibilidade encontrada na literatura, é a visão do empreendedor como um agente de intermediação e de criação de redes (Vale, Wilkinson, Amâncio, 2008). Nesta concepção os empreendedores atuam no sentido de desobstruir ou desbloquear algumas rotas, preenchendo descontinuidades existentes nas redes, ou seja, lideram (Vasconcellos, 2007).

Contudo, num cenário de alta complexidade, onde acontecem inter-relações, conexões entre atores, devem ser enfatizadas a autonomia dos trabalhadores, desenvolvendo competências voltadas às capacidades para assumir responsabilidades para tomada de decisão. Essa tendência, no mundo do trabalho, re-significa papéis de líderes (Morin, 2005).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em tempos de mudanças rápidas, para as organizações sobreviverem, ou seja, se adaptarem as mudanças, inovar é fundamental. Observando a natureza, os organismos vivos, vemos que eles se organizam em forma de rede distribuída.

As organizações, buscando a sustentabilidade, também passam a se organizar em rede. Nesta forma de organização a liderança não é preestabelecida, emerge no contexto. E para gerir negócios e/ou estabelecer lideranças numa organização em rede, deve-se criar um ambiente que proporcione uma diversidade de interações, só sendo viável com o uso intenso das tecnologias de informação e comunicação.

REFERÊNCIAS

- Agrawal, N. M. et al. (2012, April). Managing growth: human resource management challenges facing the Indian software industry. *Journal of World Business*, v.47, n.2. p.159-166. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951611000289>>. Acesso em: 14 Agosto 2017.
- Barabási, A. L., A. (2009). *Linked, A Nova Ciência dos Networks*. São Paulo: *Leopardo Editora*. 241p.

- Bass, B. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4. Ed. New York: Free Press.
- Baran, P. (1964). *On distributed communications*. Santa Monica: *Rand Corporation*.
- Brafman, Ori; Beckstrom, Rod. A. (2007). *Quem está no Comando* – Rio de Janeiro: *Ed. Campus*. 191p.
- Cabral, P. M.F.; Camargo, F.; Verschoore, J. R. (2011). *Liderança Coletiva nas Redes de Cooperação: um Estudo de Caso sobre a Interrelação de Líderes na Rede Centersul de Mato Grosso*. Rio de Janeiro, *ANPAD*, Anais.
- Cabral, P. M.F.; SEMINOTTI, N. (2012, junho). Os processos grupais desde o paradigma sistêmico-complexo: uma experiência de intervenção recursiva em um grupo de gestores. *Psychologica. Coimbra*, v. 55, pp. 209-227.
- Caldas, M. P.; Bertero, C. O. (2007). (Coord.). *Teoria das organizações*. São Paulo: *Atlas*. xii, 360 p. (*RAE-Clássicos*).
- Capra, F. (2002). *Conexões Ocultas*. SP: *Cultrix*.
- De Geus, A. (1998). *A Empresa Viva*. *Elsevier Editora Ltda*. Rio de Janeiro.
- Démarche, A. P. P.; Fornasier, C. B. R. (2010). A burocracia weberiana presente na sociedade criativa em rede. In *O Sujeito de Conhecimento na Sociedade em Rede, Textos produzidos a partir da disciplina Complexidade, conhecimento e sociedade em rede oferecida no programa de pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento entre os anos de 2008 e 2009*. *Universidade Federal de Santa Catarina*. Florianópolis.
- Drucker, Peter. (1985). *Inovação e espírito Empreendedor*. SP: *Pioneira*.
- Guimarães, L. O.; Vale, G. M. V. (2010). Redes sociais, informação, criação e sobrevivência de empresas. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p.195-215.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: *The Bellknap Press of Harvard University Press*.
- Ishikawa, G. (2010). *Liderança em organização intensiva em Conhecimento: um estudo fundamentado na Teoria-ator-rede*. Tese de Doutorado. *Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina*, Florianópolis.
- Lévy, P. (1999). *Cibercultura*. SP: *Editora 34*.
- Lévy, P. (1998, p 28). *A inteligência coletiva*. São Paulo: *Edições Loyola*.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford: *Oxford University Press*.
- Mills, T. (1980). *The Sociologia of small group*. São Paulo: *Pioneira*.
- Morin, E. (2005). *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: *Bertrand Brasil*.
- Motumura, O. (2003, Outubro). *Gestão Biológica: A forma integrativa de conduzir organizações à sustentabilidade total*. *Amana-Key*.
- Moura, M. A. (2011). *Cultura informacional, redes sociais e lideranças comunitárias: uma parceria necessária*. In: *Moura, Maria Aparecida (Org.)*. *Cultura informacional e liderança comunitária: concepções e práticas*. Belo Horizonte: *Ufmg/Proex*.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. 3 ed. Thousand Oaks: *Sage Publications*.

- Olivares, J. E. (2003, julho / setembro). Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede. *Caderno de Pesquisa em Administração*, v. 9, n. 3, p. 14- 24.
- Outhwaite, W.; Bottomore, T. (1996). Dicionário do pensamento social do século XX. Rio de Janeiro: *Jorge Zahar*.
- Peci, A. (1999). Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. *Revista de Administração Pública*, v. 33, n. 6, p. 7 a 24.
- Pino, J. A. O.; Pino, C. E. O. (2008, agosto / dezembro). Sinergias de organizações em redes: a simbiose do agente na firma. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 250-266, ago./dez. .
- Romani, C.; Dazzi, M. C. S. (2002). Estilo Gerencial nas Organizações da Era do Conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). *Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: *Saraiva*.
- Stacey, R. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: *Berrett- Koehler*.
- Thurler, M. G. (2001). *Inovar no interior da escola*. Porto Alegre: *Artmed*.
- Vale, G. V.; Wilkinson, J. Amâncio, R. (2008, janeiro / junho). Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. In: *RAE-eletrônica*, v. 7 n. 1, Art. 7.
- Vasconcellos, G. M. R. (2007). Empreendedores e redes de relacionamento. In: *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD.