

**UNIVERSIDADE PAULISTA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A CORRESPONDÊNCIA ENTRE GOVERNANÇA  
RELACIONAL E RESULTADOS SOCIAIS NAS REDES:  
Casos de redes de cooperativas de material reciclável**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**ALINE RAMOS DE LIMA**

**SÃO PAULO**  
**2017**

**UNIVERSIDADE PAULISTA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A CORRESPONDÊNCIA ENTRE GOVERNANÇA  
RELACIONAL E RESULTADOS SOCIAIS NAS REDES:  
Casos de redes de cooperativas de material reciclável**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Redes Organizacionais.

Linha de Pesquisa: Abordagens Sociais nas Redes.

Orientador: Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio.

Coorientador: Prof. Dr. Victor Silva Corrêa.

**ALINE RAMOS DE LIMA**

**SÃO PAULO**  
**2017**

## FICHA CATALOGRAFICA

Lima, Aline Ramos de.

A correspondência entre governança relacional e resultados sociais nas redes: casos de redes de cooperativas de material reciclável. / Aline Ramos de Lima. - 2017.

137 f.

Dissertação de Mestrado Apresentada ao Programa de Pós-Graduação Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2017.

Área de Concentração: Redes organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio.

Coorientador: Prof. Dr. Victor Silva Corrêa.

1. Redes. 2. Governança. 3. Governança relacional. 4. Reciclável.  
I. Giglio, Ernesto Michelangelo (orientador). II. Título.

**ALINE RAMOS DE LIMA**

**A CORRESPONDÊNCIA ENTRE GOVERNANÇA  
RELACIONAL E RESULTADOS SOCIAIS NAS REDES:  
Casos de redes de cooperativas de material reciclável**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio.

Coorientador: Prof. Dr. Victor Silva Corrêa.

Aprovado em:  
BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio  
Universidade Paulista - UNIP

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Victor Silva Corrêa  
Universidade Paulista – UNIP

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Arnaldo Luiz Ryngelblum  
Universidade Paulista – UNIP

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Marco Antônio Pinheiro Silveira  
Universidade de São Caetano do Sul- USCS

**SÃO PAULO  
2017**

## **AGRADECIMENTOS**

Meu primeiro agradecimento é a Deus, que sustenta, fortalece e conduz os meus passos. Salmos 28:7: *“O Senhor é a minha força e o meu escudo; Nele o meu coração confia, e Dele recebo ajuda”*. *Meu coração exulta de alegria e com o meu cântico lhe darei graças.*

A minha família, em especial, a meu pai e minha mãe, que acompanharam, de perto, minhas angústias e aflições, agradeço pelo carinho, apoio, dedicação e amor. As minhas irmãs, cunhados e sobrinhos (as), que compreenderam minha ausência e cansaço, obrigada pela paciência.

Ao meu orientador, Dr. Ernesto Michelangelo Giglio, pelo ensinamento, orientação e condução, agradeço a dedicação, paciência e disponibilidade.

À UNIP, ao Departamento de Pós-Graduação em Administração, à Coordenação do Curso, aos seus funcionários, por todo o suporte que me proporcionaram durante meu processo de aprendizagem.

Ao professor doutor Marco Antônio Pinheiro Silveira, da Universidade de São Caetano do Sul- USCS e ao professor doutor do programa, Arnaldo Luiz Ryngelblum, que gentilmente aceitaram fazer parte de minha banca e que muito contribuíram, com sugestões, para o aperfeiçoamento do trabalho.

Às pessoas entrevistadas que disponibilizaram seu tempo e responderam com entusiasmo e paciência a todas as perguntas.

A Capes, pelo apoio financeiro, sem o qual seria impossível este trabalho.

A todos, muito obrigado.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é investigar e analisar a governança relacional e sua correspondência com os resultados sociais em redes de cooperativas. Realizada a revisão bibliográfica, verificou-se a escassez de trabalhos sobre o tema e sobre o campo das redes que têm objetivos sociais, construindo-se a proposição básica de que há uma correspondência entre a presença e a natureza de indicadores de governança relacional e a presença e a natureza de indicadores de resultados sociais nas redes. A base teórica utiliza as afirmativas da teoria social em redes, cujo princípio afirma que as relações sociais são variáveis importantes no desenvolvimento e resultados da rede. A pesquisa caracteriza-se por ser descritiva e de natureza qualitativa, com método de estudo de casos múltiplos. Para a coleta de dados, utilizaram-se os instrumentos de entrevistas com roteiro semiestruturado e dados de fontes secundárias. Os resultados indicaram que a proposição é sustentada, porque foram encontradas diversas correspondências entre os indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais. O benefício teórico é a apresentação de um modelo sobre as influências na construção da governança relacional. O benefício metodológico consiste no quadro de indicadores de governança relacional e resultados sociais que se mostraram operacionais e confiáveis. A partir dos resultados e dos limites do trabalho, sugere-se, como pesquisa de continuidade no tema, a inserção da gestão no escopo do trabalho.

**Palavras-chave:** Redes, Governança, Governança Relacional, Reciclável.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to investigate and analyze relational governance and how it relates to social results in cooperatives networks. Once the literature review was made, it was found that there is a scarcity of studies on the subject and on the field of networks, which has social objectives, what leads to the basic proposition that there is a relation between the presence and nature of relational governance indicators and the presence and nature of social performance indicators in networks. The theoretical basis of the project lies on the theory of social networks, which has, as its principle, that social relations are important variables in development and network results. This research can be qualified as descriptive, and qualitative with multiple case study method. Questionnaires and interviews with instruments and semi-structured data from secondary sources are used as data collection. The results indicated that the proposition is supported, because several correspondences were found between relational governance indicators and social performance indicators. The theoretical benefit is the presentation of a model on influences in the construction of relational governance. The methodological benefit consists of the framework of indicators of relational governance and social performance, which have proven to be operational and reliable. From the results and the limits of the study, it is suggested as continuity a research of the subject the in insertion of the management in the scope of the study.

**Keywords:** Networks, Governance, Relational Governance, Recyclable.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Delimitação da pesquisa sobre redes de cooperativas de material reciclável de São Paulo.....	30
<b>Figura 2:</b> Modelo de governança que apresenta a governança relacional como parte da governança colaborativa. ....	39
<b>Figura 3:</b> Adaptação do modelo de Jones, Hesterly e Borgatti (1997), ressaltando a ligação entre relações sociais, governança relacional e respostas de saída. ....	40
<b>Figura 4:</b> Desenho de pesquisa da rede de cooperativas de material reciclável de São Paulo.....	49
<b>Figura 5:</b> Mapa da rede de organizações que lidam com material reciclável, tendo como foco a Cooperativa de Material Reciclável 1 e a Cooperativa de Material Reciclável 2 do Guarujá. ....	59
<b>Figura 6:</b> Mapa da rede de organizações que lidam com material reciclável, tendo como foco a Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos.....	72
<b>Figura 7:</b> Mapa da rede de organizações que lidam com material reciclável, tendo como foco a Rede Paulista da cidade de São Paulo.....	85
<b>Gráfico 1:</b> Pesquisa na base internacional – Palavra-chave <i>Network</i> . ....	21
<b>Gráfico 2:</b> Pesquisa na base internacional – Palavra-chave <i>Governance</i> .....	21
<b>Gráfico 3:</b> Pesquisa na base internacional – Palavra-chave <i>Relational Governance</i> . ....	22
<b>Gráfico 4:</b> Pesquisa na base brasileira – Palavra-chave <i>Redes</i> .....	22
<b>Gráfico 5:</b> Pesquisa na base brasileira – Palavra-chave <i>Governança</i> . ....	23
<b>Gráfico 6:</b> Pesquisa na base brasileira – Palavra-chave <i>Governança Relacional</i> ....	23
<b>Quadro 1:</b> Indicadores de governança relacional.....	44
<b>Quadro 2:</b> Indicadores de resultados sociais.....	47

<b>Quadro 3:</b> Princípios teóricos adotados no trabalho.....	49
<b>Quadro 4:</b> Indicadores de governança relacional e de resultados sociais do sujeito 1 da rede do Guarujá. ....	62
<b>Quadro 5:</b> Indicadores de governança relacional e de resultados sociais do sujeito 2 da rede do Guarujá. ....	65
<b>Quadro 6:</b> Indicadores de governança relacional e de resultados sociais do sujeito 3 da rede do Guarujá. ....	69
<b>Quadro 7:</b> Correspondências entre os de indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais encontradas na rede de Guarujá .....	70
<b>Quadro 8:</b> Indicadores de governança relacional e de resultados sociais do sujeito 1 da rede de Santos. ....	76
<b>Quadro 9:</b> Indicadores de governança relacional e de resultados sociais do sujeito 2 da rede de Santos. ....	78
<b>Quadro 10:</b> Indicadores de governança relacional e de resultados sociais do sujeito 3 da rede de Santos. ....	81
<b>Quadro 11:</b> Correspondências entre os indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais encontradas na rede de Santos .....	81
<b>Quadro 12:</b> Indicadores de governança relacional e de resultados sociais do sujeito 1 da Rede Paulista. ....	89
<b>Quadro 13:</b> Indicadores de governança relacional e de resultados sociais do sujeito 2 da Rede Paulista. ....	94
<b>Quadro 14:</b> Indicadores de governança relacional e de resultados sociais do sujeito 3 da Rede Paulista. ....	99
<b>Quadro 15:</b> Correspondências entre os indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais encontradas na Rede Paulista.....	101

<b>Quadro 16:</b> Correspondências encontradas entre as redes do Guarujá, de Santos e Paulista. ....	102
<b>Quadro 17:</b> Relação dos indicadores de governança relacional e resultados sociais encontrados nas entrevistas das redes Guarujá, Santos e Paulista. ....	103
<b>Tabela 1:</b> Frequência das indicações das palavras <i>Network</i> , <i>Governance</i> e <i>Relational Governance</i> , com filtro título, na base internacional.....	24
<b>Tabela 2:</b> Frequência de indicações das palavras Redes, Governança e Governança relacional, com filtro título, na base brasileira.....	24

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 Objetivo Geral.....	18
1.2 Objetivos Específicos .....	18
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	20
2.1 Dados da base internacional.....	20
2.2 Dados da base brasileira .....	22
2.3 Discussões sobre a revisão .....	23
<b>3. BASE TEÓRICA</b> .....	32
3.1 Conceito social de redes .....	33
3.2 Conceito de governança.....	34
3.3 Conceito de governança relacional .....	37
3.4 Relação entre governança relacional e resultados .....	41
3.5 Conceito de indicadores.....	42
3.5.1 Indicadores de governança relacional.....	43
3.5.2 Indicadores de resultados sociais .....	45
3.6 Desenho de pesquisa e resumo dos princípios adotados .....	48
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	51
4.1 Plano de pesquisa.....	52
4.2 Protocolo .....	52

4.2.1	Objetivo .....	53
4.2.2	Escopo .....	53
4.2.3	Sujeitos .....	53
4.2.4	Instrumentos de coleta de dados .....	53
<b>5.</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>56</b>
<b>5.1</b>	<b>Dados sobre a Baixada Santista .....</b>	<b>57</b>
<b>5.2</b>	<b>A rede de organizações da qual participa a Cooperativa de Material Reciclável 1 e 2 do Guarujá.....</b>	<b>58</b>
5.2.1	Análise das entrevistas da rede do Guarujá.....	59
5.2.2	Resposta ao problema de pesquisa da rede do Guarujá .....	70
<b>5.3</b>	<b>A rede de organizações da qual participa a Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos .....</b>	<b>70</b>
5.3.1	Análise das entrevistas da rede de Santos .....	72
5.3.2	Resposta ao problema de pesquisa da rede de Santos.....	81
<b>5.4</b>	<b>A rede de organizações da qual participa a Rede Paulista de Material Reciclável .....</b>	<b>82</b>
5.4.1	Dados de entrevistas técnicas .....	83
5.4.2	Análise das entrevistas da Rede Paulista .....	85
5.4.3	Resposta ao problema de pesquisa da Rede Paulista.....	100
<b>5.5</b>	<b>Comentários sobre as respostas obtidas .....</b>	<b>102</b>
<b>6.</b>	<b>COMENTÁRIOS FINAIS.....</b>	<b>106</b>
<b>6.1</b>	<b>Resposta ao problema de pesquisa .....</b>	<b>107</b>

<b>6.2 Discussão sobre as contribuições e os objetivos .....</b>	<b>108</b>
<b>6.3 Discussão sobre a teoria de base .....</b>	<b>109</b>
<b>6.4 Discussão sobre a metodologia .....</b>	<b>111</b>
<b>6.5 Discussão sobre o campo de reciclagem e cooperativas .....</b>	<b>112</b>
<b>6.6 Discussão sobre os limites do trabalho.....</b>	<b>113</b>
<b>6.7 Discussão sobre sugestões de novas pesquisas .....</b>	<b>114</b>
<b>6.8 Considerações finais .....</b>	<b>114</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE I. Instrumento roteiro de entrevista com questões abertas .....</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE II. Instrumento questionário.....</b>	<b>134</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem por objetivo analisar o tema da governança relacional em redes e sua correspondência com os resultados sociais, tendo sido escolhidas, como campo de estudo, as redes de cooperativas de material reciclável. A pesquisa foi realizada com casos de Redes de Reciclagem dos municípios de São Paulo e da Baixada Santista, por intermédio de fundamentos teóricos que evidenciam os mecanismos de controle e incentivo que surgem dos relacionamentos sociais em uma rede de negócios.

Para compreender uma rede de negócio, é necessário entender as mudanças ocorridas no cenário mundial que acarretaram seu surgimento. A globalização transformou as formas de comércio estabelecidas, por meio da quebra das barreiras de acesso entre os mercados mundiais, da facilidade de acesso aos avanços tecnológicos e da disseminação de conhecimento e informações. Como resultado, surgiram novas formas de competição, incluindo a formação de grupos, ou seja, redes competindo com outras redes.

As empresas, portanto, passaram a formar elos cooperativos, unindo-se por meio de redes de negócios, objetivando ganhos coletivos. Autores como Castells (2005) e Nohria e Eccles (1992) evidenciaram essas mudanças mercadológicas. Castells (2005) relata o surgimento de uma nova sociedade em rede, baseada em redes globais, chegando a países de todo planeta e difundindo-se por meio do poder integrado nas redes globais de capital, bens, serviços, comunicação, informação, ciência e tecnologia, ou seja, outra maneira de nos referirmos à globalização. Nohria e Eccles (1992) afirmam que todas as organizações podem ser caracterizadas como redes e que toda organização está em uma rede, mesmo que seus dirigentes não utilizem suas conexões.

O fenômeno de redes tornou-se tema relevante a partir da década de 1970, tendo, entre os autores iniciais, Tichy, Tushman e Fombrun (1979), que relacionaram conceitos sociológicos e antropológicos, para analisar os aspectos estáticos e dinâmicos das organizações e suas ligações sociais ao longo do tempo. Na década de 1990, o tema evoluiu rapidamente, ampliando as investigações sobre as formas das redes se organizarem, ou seja, a governança da rede. Segundo

Wegner e Padula (2010), criar uma rede não é suficiente para que ela se desenvolva e atinja os objetivos estabelecidos pelos participantes, porque, ao longo do tempo, são necessários mecanismos de governança e de gestão que ofereçam suporte às atividades.

A revisão bibliográfica prévia indicou que a categoria governança aparece em muitos estudos sobre redes, com diversos conceitos, afirmativas e modelos de investigação. Entre os autores mais citados na revisão, encontram-se Grandori (1997), para quem a governança é o centro de organização e desenvolvimento das redes; e o modelo de Jones, Hesterly e Borgatti (1997) sobre a emergência da governança relacional a partir dos laços sociais, estabelecidos pelos encontros dos atores da rede. Autores contemporâneos, como Liu e Zhang (2013), reafirmam que a governança relacional é uma forma de coordenação que se constrói nas interações entre os atores, a partir do objetivo de solução de problemas comuns.

Os trabalhos sobre governança questionam temas como a origem das regras e dos mecanismos; a necessidade da formalização; a capacidade das regras originadas pelas relações sociais em controlar o comportamento e incentivar as ações coletivas; a relação entre a governança e os resultados das redes. O tema de governança passou a ser mais aprofundado, surgindo em trilhas de congressos e revistas qualificadas que lançaram números especiais sobre o tema, como a *Industry and Innovation*, v.13, n.2, 2006. Entre os artigos publicados nessa edição, está o de Grandori e Soda (2006), que trata sobre a governança relacional, sobre a qual a produção acadêmica organiza-se em duas grandes correntes:

(a) A primeira trata da governança como relação contratual, isto é, negociações objetivas entre os atores para definições ou ajustes de cláusulas dos contratos formais (GRANDORI e SODA, 2006);

(b) A segunda está ligada às áreas de Psicologia e Sociologia, considerando que a governança relacional são as regras criadas pelo grupo a partir da dinâmica entre os atores, resultado dos esforços para resolver problemas ou criar incentivos para ações coletivas. Essas regras fazem-se necessárias, porque os contratos formais não são suficientes para suprir todas as incertezas dos ambientes internos e externos (WILLIAMSON, 1985).

Sobre essas duas correntes, são levantados alguns questionamentos. Há, por exemplo, consenso entre os autores de que a governança apresenta correspondência com os resultados das redes. Porém, quando se trata de governança relacional, não existe um consenso nem sobre a correspondência nem sobre a relação direta positiva. Dessa reflexão, surgem as seguintes questões: a governança relacional é correspondente com os resultados das redes? Se existe essa correspondência, a relação é positiva ou negativa relativa aos resultados?

Considerando a revisão bibliográfica prévia e as questões existentes sobre o tema, se aceita, por princípio, que adições e alterações de mecanismos de governança relacional influenciam os resultados sociais da rede. A questão metodológica que orienta o trabalho é sobre o tipo de correspondência que pode ser afirmada. Com isso, criou-se o seguinte objetivo: investigar qual a correspondência entre os indicadores de governança relacional presentes nas redes e os indicadores de resultados sociais. A proposição orientadora é que há uma correspondência positiva entre ambos.

Como campo de investigação, foram selecionadas redes de cooperativas de material reciclável, por terem objetivos sociais, econômicos, políticos, religiosos e de sustentabilidade que justificam seu estudo.

O tema e a tarefa de reciclagem são cruciais nos grandes centros urbanos. No Brasil, existe a figura do catador de rua, que resolve o problema do reciclável apenas parcialmente, por se tratar de um problema social e econômico. O governo, as entidades religiosas e as empresas com projetos sociais, tais como Petrobras, Banco do Brasil e Votorantim, unem seus esforços na criação e implantação de projetos sociais de inclusão de catadores, formando cooperativas de material reciclável.

Conforme se verifica, na revisão bibliográfica prévia, a investigação da governança nas redes coloca-se em um campo que é tanto teórico quanto gerencial. Teórico, porque discute a formação dos mecanismos de controle e coesão de grupo, tema em discussão. Gerencial, porque não basta existirem as regras e a dinâmica de grupo; é necessário colocar processos de práticas de gestão que resolvam os problemas existentes na rede e busquem os resultados (ROTH *et al.*, 2012). Além

disso, a gestão da rede deve considerar a coletividade, os interesses confluentes, a interdependências entre as empresas, revelando a complexidade dessa tarefa.

Apesar dessa importante mediação da gestão das redes, o presente trabalho propõe a investigação da relação entre a governança e os resultados, assumindo que a primeira está sendo executada de maneira satisfatória. Certamente essa é uma restrição e um limite importante, mas se entende que a colocação da dimensão da gestão traz uma complexidade que afastaria o trabalho do seu foco.

Para a análise da proposição, estabeleceram-se indicadores para investigar a correspondência entre a presença e a natureza da governança relacional e os resultados sociais. Como pontos de partida teóricos, que serão confirmados após a análise da bibliografia, se aceita que: (a) a rede forma-se e desenvolve-se a partir de relações sociais (GRANOVETTER, 1985; GULATI, 1998); (b) a governança relacional é o conjunto de mecanismos de controles e incentivos que nascem do próprio grupo (GRANDORI, 1997; JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997).

Em termos teóricos, o trabalho justifica-se pela oportunidade de investigação de um tema pouco abordado: a correspondência entre a governança relacional e os resultados sociais. O aprofundamento proporcionará a compreensão de que, se a relação positiva for estabelecida, sustenta-se uma posição sobre resultados de redes que é divergente do padrão competitivo de seguir as regras do mercado, isto é, que os resultados são consequência de variáveis de mercado.

Em termos metodológicos, o trabalho justifica-se pela possibilidade de se organizar e testar um conjunto de indicadores de governança relacional e resultados sociais, o que raramente se encontra na literatura sobre redes. O mesmo acontece em termos de gerência de redes e competitividade, por buscar uma relação entre uma situação que está sob o controle do grupo (criar regras) e os resultados. Se a relação for sustentada, será possível afirmar que o sucesso de uma rede depende não só dos fatores incertos, imprevisíveis e incontroláveis do ambiente organizacional, mas também de uma sistematização interna, o que pode ser um caminho de trabalhos futuros sobre gerência da rede. No caso específico do negócio do reciclável, para o qual a ação coletiva é completamente necessária, a

sustentação de uma relação entre organização e resultados pode orientar o trabalho dos gerentes das cooperativas de material reciclável.

Como plano de investigação, utilizaram-se indicadores dos sinais da governança relacional e resultados sociais, construídos por intermédio de trabalhos anteriores que trilharam esse caminho e pelas afirmativas da base teórica. Com esse quadro, pretende-se investigar a interface da governança relacional e os resultados sociais em redes de cooperativas de materiais recicláveis.

### **1.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral do trabalho consiste em investigar a correspondência entre os indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais presentes nas redes, afirmando sua correspondência positiva. Entende-se por resultados sociais a melhoria das condições de vida dos cooperados e o compromisso das organizações da rede para realizações sociais.

### **1.2 Objetivos Específicos**

- Apresentar a organização da produção acadêmica sobre o tema de governança relacional;
- Apresentar o mapa das ligações das redes investigadas;
- Apresentar a conclusão sobre a operacionalidade e confiabilidade dos indicadores de governança relacional;
- Apresentar a conclusão sobre a operacionalidade e confiabilidade dos indicadores de resultados sociais;
- Apresentar o comparativo dos resultados do campo e a discussão com as afirmativas teóricas.

A estrutura do trabalho inicia por esta introdução, na qual se apresentam o tema, os pontos de partida, a proposição orientadora, a justificativa e a estrutura. Em seguida, apresenta-se a revisão bibliográfica sobre governança em redes e governança relacional, mostrando os caminhos da produção nos trabalhos contemporâneos e a determinação da posição do presente trabalho. No próximo item, são indicados os fundamentos teóricos que amparam o desenvolvimento dos

instrumentos de coleta e as discussões finais. Posteriormente, apresenta-se o plano de pesquisa. Segue-se, então, a discussão sobre os dados e os resultados da pesquisa, finalizando com as conclusões e comentários finais.

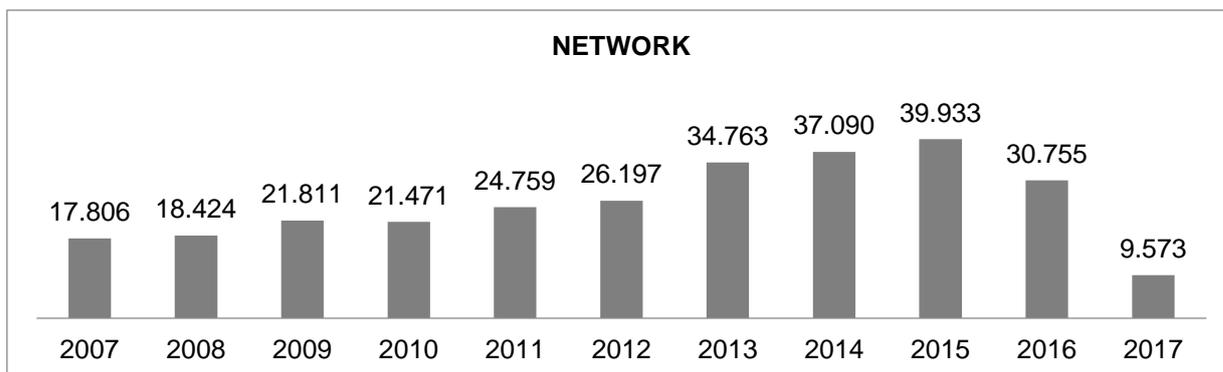
## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica tem como propósito conhecer a atual tendência do uso de teorias, modelos, metodologia e técnicas de investigação dos trabalhos sobre o tema investigado, de modo a estabelecer a posição do presente projeto e validar a importância de sua proposição e objetivo. Ao final, será possível conhecer as principais contribuições dos trabalhos selecionados, os pontos ainda em discussão e as lacunas existentes, posicionando o presente trabalho no conjunto da produção acadêmica.

O levantamento foi realizado por meio de consultas em bancos de dados de trabalhos acadêmicos. Para as produções nacionais, foi utilizada a plataforma de pesquisa Scielo (*Scientific Electronic Library Online*) e, para produções internacionais, a ProQuest. As palavras chaves de busca foram Redes, Governança e Governança Relacional, em português, e *Network, Governance e Relational Governance*, em inglês.

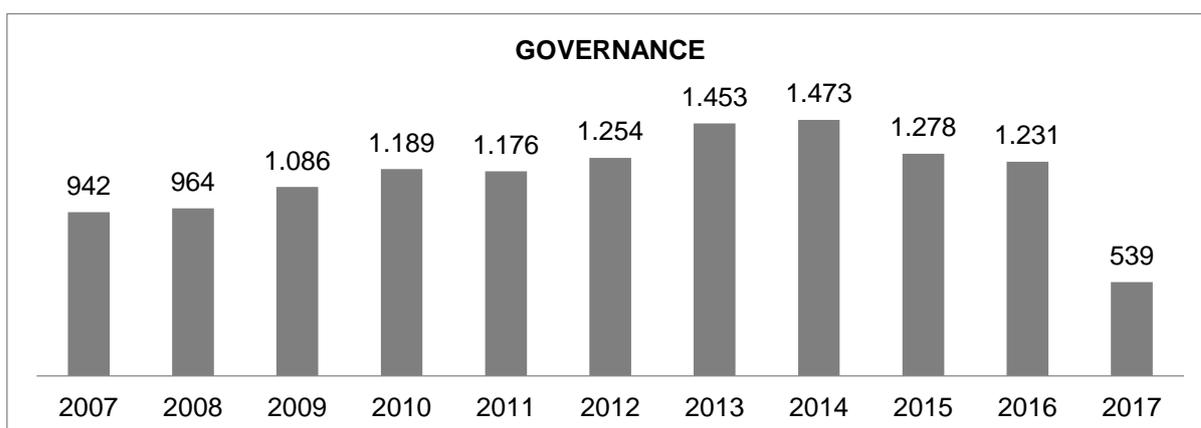
### 2.1 Dados da base internacional

Para uma análise dos resultados obtidos nos periódicos internacionais encontrados na plataforma ProQuest, serão apresentados gráficos que utilizaram, como filtro, o período, periódicos acadêmicos e palavras no título. A primeira análise, realizada com a palavra-chave *Network*, produziu 282.582 indicações no período entre 2007 e 2017. Examinando os dados anualmente, nota-se a elevação gradual das publicações, revelando o crescente interesse sobre o tema. Ocorreu aproximadamente um aumento de 67% de 2007 a 2016, conforme o Gráfico 1. Os dados do ano de 2017, compilados no início do segundo semestre, não refletem a totalidade anual dos dados.

Gráfico 1: Pesquisa na base internacional – Palavra-chave *Network*.

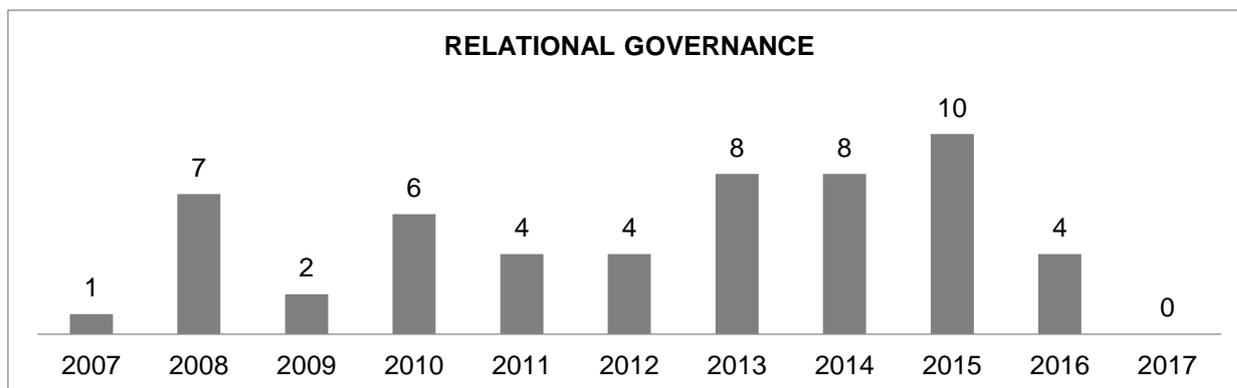
Fonte: Construído pelo autor, 2017.

A análise da palavra-chave *Governance* produziu 12.585 indicações de 2007 a 2017. Os dados anuais explorados apontaram a constância do interesse sobre o tema, segundo o Gráfico 2.

Gráfico 2: Pesquisa na base internacional – Palavra-chave *Governance*.

Fonte: Construído pelo autor, 2017.

A palavra-chave *Relational Governance*, para o período de 2007 a 2017, apresentou 54 indicações, conforme o Gráfico 3.

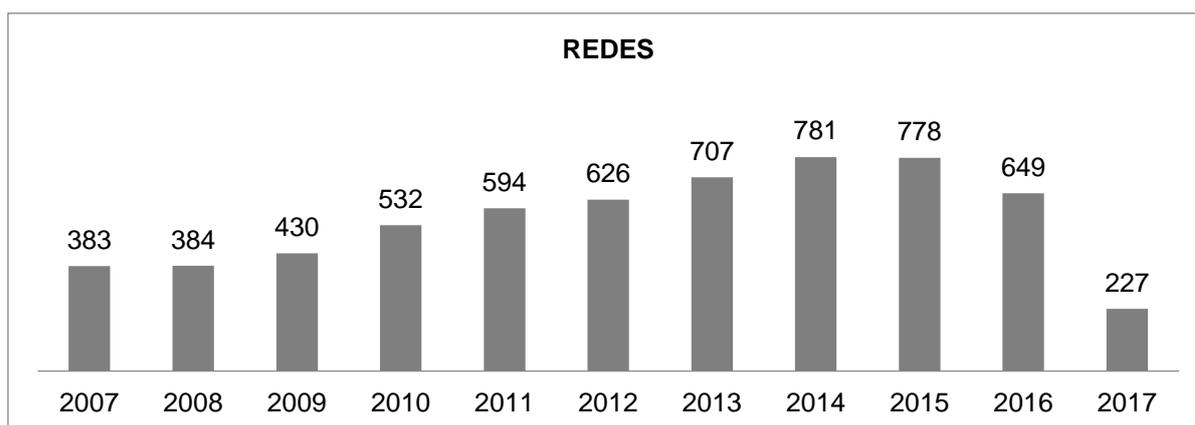
Gráfico 3: Pesquisa na base internacional – Palavra-chave *Relational Governance*.

Fonte: Construído pelo autor, 2017.

## 2.2 Dados da base brasileira

Para a pesquisa nos periódicos nacionais, foi utilizada a base de dados Scielo, sendo a investigação detalhada por meio de gráficos. Os filtros empregados foram ano, periódicos acadêmicos e palavras no título. O primeiro exame, realizado com a palavra-chave Redes, produziu 6.091 indicações no período entre 2007 e 2017. A análise anual apresentou o aumento constante da quantidade de trabalhos sobre o tema, conforme o Gráfico 4.

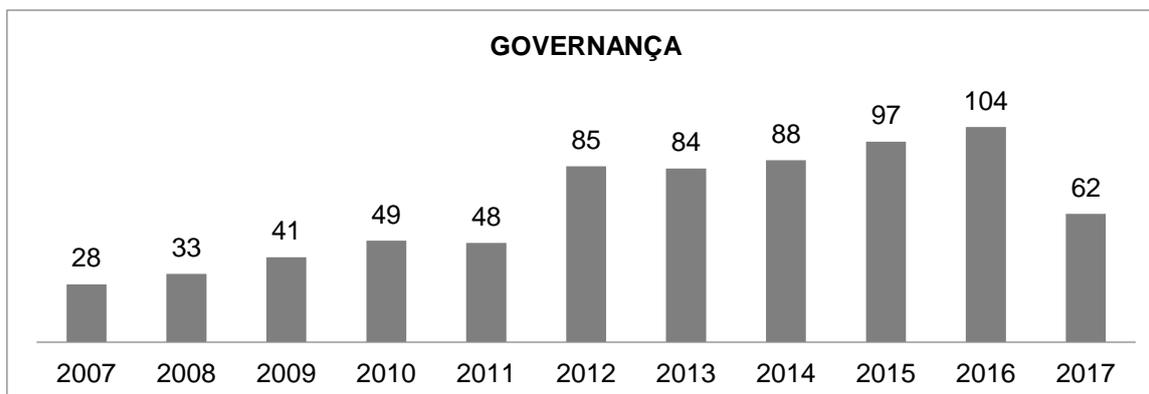
Gráfico 4: Pesquisa na base brasileira – Palavra-chave Redes.



Fonte: Construído pelo autor, 2017.

A análise da palavra-chave Governança produziu 719 indicações de 2007 a 2017. Tal como ocorreu com a produção internacional, o tema tem uma constância de produção acadêmica, conforme o Gráfico 5, havendo concentração de 72,32% do total das publicações no período de 2012 a 2017.

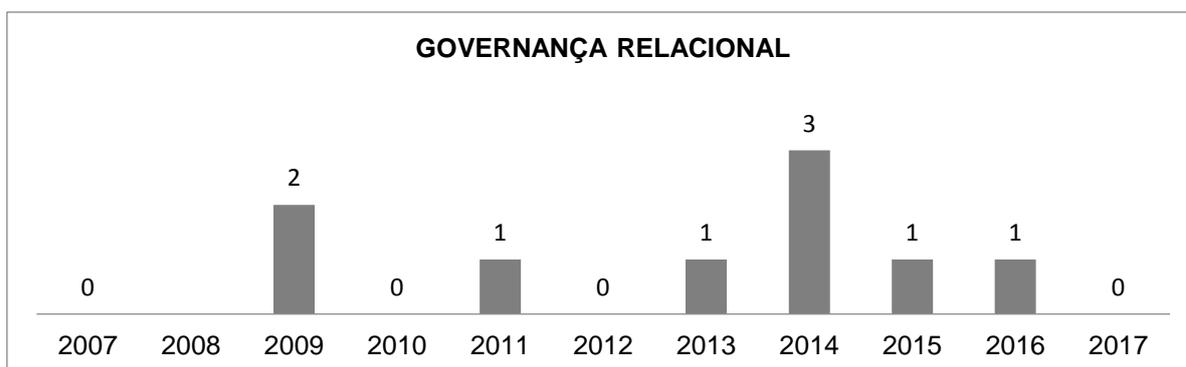
Gráfico 5: Pesquisa na base brasileira – Palavra-chave Governança.



Fonte: Construído pelo autor, 2017.

Para a palavra-chave Governança Relacional, a pesquisa, de 2007 a 2017, resultou em 9 indicações, conforme o Gráfico 6. Em relação ao total de publicações sobre governança, a expressão representa 3,44% da produção.

Gráfico 6: Pesquisa na base brasileira – Palavra-chave Governança Relacional.



Fonte: Construído pelo autor, 2017.

### 2.3 Discussões sobre a revisão

Feito esse primeiro levantamento, em uma segunda fase, buscaram-se as indicações com palavras-chave simultâneas. Para a palavra *Network*, sem filtro, o ProQuest gera 7.079.301 resultados. Utilizando os filtros título, periódicos acadêmicos e período de busca, de 2007 a 2017, ocorrem 282.582 indicações. A palavra *Governance*, com os filtros por período, título e periódicos acadêmicos, resulta em 12.585 publicações, enquanto a expressão *Relational Governance* gera 54 indicações, conforme Tabela 1.

Tabela 1: Frequência das indicações das palavras *Network*, *Governance* e *Relational Governance*, com filtro título, na base internacional.

Expressões de busca	Frequência
(1) <i>Network</i>	282.582
(2) <i>Governance</i>	12.585
(3) <i>Relational governance</i>	54
(1) e (2)	386
(1) e (3)	5
(2) e (3)	55
(1), (2) e (3)	5

Fonte: Construído pelo autor, 2017.

No banco de dados Scielo, existem aproximadamente 642 mil artigos de periódicos. A palavra Redes, sem filtro, gera 7.212 resultados. Definindo os filtros - título e período de pesquisa, de 2007 a 2017, geram uma ordem de 1.705 indicações. As palavras Governança e Governança Relacional, com os filtros título e período de pesquisa, de 2007 a 2017, geram 288 e 1 publicações respectivamente. A Tabela 2 apresenta o cruzamento das palavras chaves.

Tabela 2: Frequência de indicações das palavras Redes, Governança e Governança Relacional, com filtro título, na base brasileira.

Expressões de busca	Frequência
(1) Redes	1.705
(2) Governança	288
(3) Governança Relacional	1
(1) e (2)	10
(1) e (3)	0
(2) e (3)	1
(1), (2) e (3)	0

Fonte: Construído pelo autor, 2017.

Os resultados obtidos nas pesquisas realizadas nas bases de dados ProQuest e Scielo demonstram que os trabalhos sobre governança relacional são mais raros, se comparados com a produção total da palavra Governança. Considerando essa raridade, a análise considerará os cruzamentos: (a) *Network + Governance* (ambos com filtro no título, entre 2007 e 2017, com 386 indicações); (b) Redes + Governança (ambos com filtro no título, entre 2007 a 2017, com 10 indicações); (c) *Relational Governance* (com filtro no título, com 54 indicações); (d) Governança Relacional (com filtro no título, com 1 indicação).

O passo seguinte consistiu na leitura dos títulos, palavras-chave e resumos dos artigos das 386 indicações que se referem à situação (a) *Network + Governance*; 380 se referem a artigos acadêmicos, que é o material foco de análise. Dessas 380 indicações, lendo os títulos, palavras-chave e resumos, 67 tratam da governança como gestão; 56 das políticas públicas; 43 da gestão pública; 16 da internet; 19 da tecnologia da informação; 12 na área da educação; 20 na área de economia; 31 na área da saúde; 25 sobre gestão de recursos naturais; 21 sobre sustentabilidade ambiental; 2 sobre governança híbrida; 13 na área de marketing; 12 sobre segurança; 8 sobre o terceiro setor; 14 são revisões da literatura; 6 tratam do agronegócio; 10 de gestão internacional. São trabalhos sem ligação com o tema atual. Outras 5 indicações apresentam relação mais evidente com o objeto de estudo desse trabalho e serão comentados a seguir. Foi feita a leitura de partes da introdução, em que se colocam objetivos e linha teórica, e partes do item de base teórica, em que se definem rede, governança e governança relacional.

Mueller (2012) adota a perspectiva econômica da rede, analisando formas de governança e sua influência para seu desenvolvimento e para as ações e comportamentos dos atores em redes horizontais e verticais. O autor define como particularmente importantes dois elementos estruturais para gestão da rede: sua dimensão e o caráter de cooperação. Os conceitos apresentados pelo autor sobre a relação da governança e os aspectos de desenvolvimento da rede são relevantes para o estudo dos resultados sociais do projeto e dos comportamentos dos atores.

Arranz e Arroyabe (2007) analisam os fatores relevantes na estruturação da governança, agrupando-os em duas categorias: as derivadas da teoria de custo e as

derivadas da teoria social. Sobre essa última, consideram que são resultantes das características individuais de cada rede, dependendo do grau de coesão e gestão das informações e dos resultados obtidos. Este projeto, do mesmo modo que o artigo investigará a governança por meio da perspectiva social, suas características e correspondência com os resultados sociais da rede.

Hu e Chen (2015) investigam os efeitos das crenças culturais, as inter-relações e os mecanismos punitivos da governança em rede. Os autores concluem que as crenças culturais desempenham um papel institucional na rede estudada, demonstrando a importância dos aspectos sociais no controle e incentivo da rede. Esse artigo auxilia na compreensão da formação da governança relacional.

Bouteligier (2013), que pesquisa as relações de poder dentro de uma rede, critica a negligência dos pesquisadores sobre as relações de poder, dando maior atenção às relações cooperativas. O autor afirma ainda que as redes não estão livres das relações de poder e das desigualdades oriundas dela. O artigo alerta sobre a desigualdade dos interesses, objetivos e capacidades dos atores; o que implica na necessidade de solução dessas assimetrias. Esse processo de solução e as regras resultantes constituem a governança relacional.

Schübler, Decker e Lerch (2013) adotam a perspectiva de governança em rede, para estudar redes de cluster, identificando duas formas de governança: reguladas internamente e reguladas externamente. As primeiras compartilham conhecimentos, reúnem recursos para as atividades selecionadas e são estabelecidas por laços fortes. O artigo apresenta importância dos conceitos de governança, especificamente o estudo das regulações internas da rede.

Realizando a pesquisa no banco de dados brasileiro SCIELO com as palavras Redes + Governança, com filtro no título, do período de 2007 a 2017, foram encontrados 10 artigos. A próxima etapa consistiu na leitura dos títulos, palavras-chave e resumos das indicações. Foram encontrados 5 que tratam da gestão pública, 1 da gestão dos recursos naturais, 1 da tecnologia da informação, 2 dos arranjos produtivos locais e 1 artigo pertinente ao presente trabalho.

Roth, Wegner, Antunes e Padula (2012), em seu estudo, afirmam que a governança consiste na definição de regras, responsabilidades, limites de autonomia, critérios para tomada de decisão e ação dos atores. Os autores sustentam que a governança é criada pelas organizações envolvidas na delimitação da gestão. A pesquisa reforça a presente investigação sobre a criação dos mecanismos entre os atores.

A pesquisa da expressão *Relational Governance*, no ProQuest, com filtro no título e período (2007 a 2017), resultou em 54 indicações. A etapa seguinte consistiu na leitura do título, das palavras-chave e do resumo das indicações. Ao acessar o link da busca, o sistema automaticamente altera o resultado, totalizando 38 indicações. Dos 38 trabalhos, 4 eram teses e 2 estavam inclusos na pesquisa com as palavras *Network + Governance*, com filtro no título e período (2007 a 2017). Um trabalho é o de Bodin e Crona (2009), sobre recursos naturais; outro trabalho é o de Foster, Borgatti e Jones (2011), sobre marketing.

Dos 32 artigos restantes, 30 tratam do relacionamento entre os atores, teoria dominante nas décadas de 1970 e de 1980, época importante para os estudos da gestão do relacionamento. Desse montante, 1 é sobre leilões; 4, sobre cadeias de suprimentos; 1 na área de ciências; 2 na área econômica; 4, sobre inovação; 3 na área educacional; 2, sobre gestão internacional; 5, sobre políticas públicas; 3 que tratam do terceiro setor; 2 na área da psicologia; 3, sobre tecnologia da informação. Os trabalhos não demonstram relevância para o presente estudo por não abordar o conceito investigado e o tema de redes de negócios. Após a análise, destacaram-se dois artigos relacionados ao estudo.

Cao e Lumineau (2015) sustentam que uma relação positiva entre empresas é firmada por meio de relações mútuas de governança relacional e contratos formais. Afirmam que a governança relacional refere-se ao grau de relacionamento entre empresas, regidas por relações sociais e regras comuns, baseadas em estruturas informais e na construção dos próprios atores, diferentemente da governança contratual, estruturada formalmente e aplicada por terceiros. O artigo auxilia na conceituação de governança relacional, que será utilizada neste trabalho.

Teimoury, Fesharaki e Bazayar (2010) analisam os mecanismos de governança, confiança e controle, investigando a assimetria de poder no desenvolvimento do relacionamento. O estudo apresenta um modelo teórico que explica as relações entre assimetria de poder, percepção de risco relacional e modos de governança, auxiliando na compreensão da formação da governança relacional.

Para a pesquisa nacional da expressão Governança Relacional, foi utilizada a base de dados Scielo, com o filtro de título, resultando em 1 indicação. O artigo de Robertson (2013) trata da governança na educação, que não é pertinente ao presente estudo.

A revisão bibliográfica mostra que as definições encontradas nos artigos analisam as estruturas, formas, funções de controle e mecanismos da governança. Tanto nos trabalhos internacionais quanto nos nacionais, não há um consenso na definição de governança, ora apresentada como controle, incentivo, matriz política, gestão, governança corporativa ou estratégica.

Considerando a variedade e a oportunidade de discussão do tema, a revista *Industry and Innovation* publicou um número especial sobre governança, sendo os artigos de maior relevância para a presente pesquisa os de Grandori e Soda (2006) que tratam da governança relacional, descrevendo-a como um termo de múltiplos e variados significados, mas que, centralmente, refere-se às adaptações realizadas no contrato. Mahnke e Özcan (2006) retratam a governança relacional como diferentes meios de adaptação organizacional ante as incertezas ambientais, podendo ser autoexecutável ou socialmente imposta. Enquanto as adaptações autoexecutáveis são alterações organizacionais decididas e realizadas pelo grupo, as socialmente impostas são adaptações organizacionais exigidas por órgãos do governo ou da sociedade. Para o presente trabalho, as adaptações autoexecutáveis são relevantes para a melhor compreensão da governança relacional, visto que emergem das relações entre os atores. Os demais autores discorrem sobre a governança na inovação interorganizacional, os mecanismos de controle e os critérios de inserção na rede.

Sobre a governança relacional, nota-se a exiguidade de trabalhos sobre o tema e, nos artigos analisados, constata-se a divergência do conceito. Sorensen e Torfing (2007) descrevem-na como as regras e normas explícitas ou implícitas, construídas pela interação do grupo para o controle e o incentivo da rede. Grandori e Soda (2006), como as regras e normas construídas pelo grupo de maneira formal, por meio de contratos. Percebe-se a mesma escassez de publicações quanto aos trabalhos que relacionam a governança relacional aos resultados sociais, o que implica em dificuldade de encontrar modelos e instrumentos de pesquisa já testados.

Considerando os resultados, o presente trabalho segue a linha dominante de governança como mecanismos de incentivo e controle de redes; conforme definida por Grandori (2006), Provan e Kenis (2008). Segundo eles, se não há governança, não há desenvolvimento do grupo. O presente trabalho se interessa especificamente pela governança relacional, alinhando-se a alguns autores contemporâneos que definem a expressão como as regras construídas na dinâmica do grupo. Nesse enquadre, existem perguntas ainda em debate, por exemplo, sobre a relação entre governança relacional e resultados da rede. Outra especificidade do trabalho é a seleção do campo do reciclável, atualmente em expansão por sua associação com a sustentabilidade.

Apesar desses artigos, pode-se afirmar a raridade de investigações sobre o tema e sobre o campo de investigação, o que traz duas consequências para a investigação:

(a) Valorização do trabalho, em seu objetivo, proposição e caracterização de certo ineditismo;

(b) Possíveis dificuldades de ordem metodológica, já que a investigação não conta com modelos e instrumentos validados como guia.

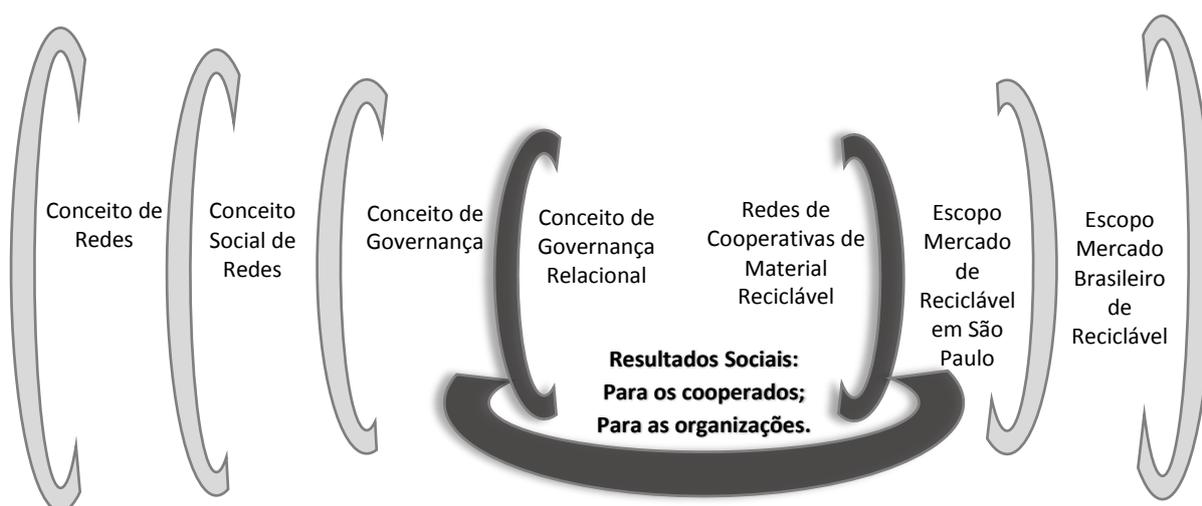
Realizada a revisão, verifica-se que algumas questões ainda estão em debate: as regras realmente auxiliam o grupo na obtenção de resultados ou são específicas para controle de oportunismo? Os resultados sociais são afetados pelas regras geradas pelo grupo? Se sim, em qual sentido? Quanto maior a rigidez das

regras, maior será a burocratização do grupo? As regras ajudam nos resultados e atrapalham a coesão do grupo?

Após análise dos questionamentos e da revisão bibliográfica, chega-se ao enquadramento do atual trabalho e à seguinte proposição de pesquisa: há uma correspondência positiva entre indicadores de governança relacional e indicadores de resultados sociais.

A Figura 1 mostra os dois caminhos de escolha seletiva dos princípios teóricos e do campo de investigação até chegar ao escopo definido neste trabalho. No que concerne à teoria, parte-se do conceito de redes para o conceito social de redes, desenvolvendo o conceito de governança, delimitado ao conceito de governança relacional. No campo da investigação, parte-se do mercado brasileiro para o mercado de reciclável do Estado de São Paulo, delimitado nas redes de cooperativas de material reciclável. No encontro entre princípios teóricos e campo de investigação, ou seja, da governança relacional com as redes de cooperativas de material reciclável, colocam-se as variáveis de resultados sociais.

Figura 1: Delimitação da pesquisa sobre redes de cooperativas de material reciclável de São Paulo.



Fonte: Construído pelo autor, 2017.

Em função das discussões anteriores, das conclusões da revisão bibliográfica e da proposição do trabalho, no próximo item, serão apresentadas as bases teóricas que sustentam o plano de pesquisa e as discussões.

### 3. BASE TEÓRICA

Na base teórica, são apresentados os fundamentos para a compreensão e interpretação dos dados, além de sua função como guia para a construção dos instrumentos de pesquisa. Conforme relatado na introdução, o tema redes tornou-se um campo muito investigado, por sua relevância nos segmentos da sociedade contemporânea, como nos ambientes sociais e econômicos.

Segundo Nohria e Eccles (1992), três principais razões explicam o aumento do interesse sobre as redes: o surgimento da nova competição, ou seja, o novo modelo de competição entre empresas, adaptado à globalização; o desenvolvimento tecnológico, que tornou possível o surgimento de novas formas de interações organizacionais dos ambientes internos e externos e o amadurecimento das pesquisas acadêmicas, que permitiu a elevação da visibilidade das organizações em redes.

A literatura conceitual sobre redes não é convergente, ou seja, não existe um conceito de rede, mas vários, que podem ser agrupados em quatro paradigmas: sociedade em redes, racional, econômico e social. A abordagem da sociedade em rede pode ser expressa pelos conceitos de Castells (1999). O autor estabelece que a sociedade está organizada em rede, difundida mundialmente, permitindo a conexão entre todos. Essas conexões são adaptadas conforme as circunstâncias e os meios de interação, ou seja, a rede adapta-se às necessidades do mercado de atuação, podendo alterar, enrijecer ou flexibilizar suas normas, estruturas ou sua própria cultura, para sustentar os elos entre os atores.

A abordagem racional, baseada nos arranjos cooperativos, afirma que, por meio do planejamento dos arranjos, são solucionáveis as dependências de recursos interorganizacionais, formando parcerias duradoras. Autores como Grandori e Soda (1995), Provan e Kenis (2008), Ebers e Jarillo (1997) abordam o conceito em seus estudos.

O paradigma econômico tem como principal autor Williamson (1985). O autor afirma que o formato de redes proporciona solução para os custos transacionais por

meio da criação de contratos explícitos que parametrizam os acordos, mas esclarece que os contratos não podem prever todas as incertezas ambientais.

A perspectiva social considera o formato de redes uma teia social, arranjos coletivos de direção e influência das ações técnicas e comerciais. Segundo Granovetter (1985), DiMaggio e Powell (1983), Gulati (1998), as relações são estabelecidas pela confiança, cooperação, comprometimento, jogos de poder e comunicação entre os atores da rede.

O projeto aceita e utiliza a abordagem social como matriz para a análise e compreensão da governança relacional.

### **3.1 Conceito social de redes**

O conceito social de redes inclui vários autores e abordagens. O presente estudo segue as abordagens de Granovetter (1985), Zaheer e Venkatraman (1995), Gulati (1998) e DiMaggio e Powell (1983). Para eles, as relações sociais alicerçam todas as ligações existentes na rede, unindo os atores por meio das relações de confiança, comprometimento, poder e cooperação. A partir das colocações dos autores, pode-se compreender que o princípio base do conceito social de redes refere-se à construção gradativa da cultura e das regras de um grupo, a partir de suas interações.

Para Granovetter (1985), a imersão social ocorre por meio do comprometimento social e econômico dos atores, resultando em uma teia de relações sociais que organizam, controlam e incentivam o grupo, gerando a sinergia dos esforços na direção de objetivos coletivos. Comprometimento significa a disposição de valorizar e considerar as expectativas sobre o comportamento do outro, a partir da confiança e da imagem construída sobre o outro ator (GRANOVETTER, 1985).

Nessa perspectiva, as relações sociais de uma rede de negócios tornam-se importantes para a compreensão da formação, desenvolvimento, permanência, benefícios, objetivos coletivos e individuais. Uzzi (1997) apresenta argumentos para o entendimento da importância das relações sociais nos estados da rede,

destacando que os laços entre os atores implicam proximidade e segurança, porém, também podem limitar as ações e inovações do grupo.

A abordagem social, portanto, tem como princípio orientador as relações sociais, a construção de uma teia social que influencia os processos na rede e o comportamento dos atores. A partir dessa teia, surge a governança, que estabelece mecanismos de controle e de incentivo das ações coletivas.

### **3.2 Conceito de governança**

Conforme se verificou na revisão bibliográfica, não há um conceito convergente e dominante sobre governança. As grandes linhas conceituais afirmam que ela pode ser estrutura de coordenação; forma de gestão das redes; forma de solução de conflitos causados por diferenças. Existem, também, linhas que separam a governança em formal e informal e algumas aproximações entre a ideia de governança e os conceitos institucionais, práticas, normas e valores.

A governança entendida como estrutura de coordenação significa e implica em um conjunto de mecanismos regulatórios que auxilia a tomada de decisões dos atores, sempre colocando os objetivos coletivos em primeiro plano e buscando reduzir as ações e decisões particulares.

Roth *et al.* (2012) definem a governança da rede como a estruturação e organização interna da rede, com mecanismos regulatórios e de tomada de decisão, com o objetivo de torná-la funcional, sem conflitar com os interesses de cada ator. Já Grandori e Soda (1995) conceituam-na como estrutura de coordenação dos atores, das interdependências dos recursos, dos relacionamentos e dos comportamentos dos atores. Ela é a base dos processos e continuidade das redes. Zylbersztajn (2005) considera a governança a organização de estruturas para proteção dos direitos dos associados, por meio do *nexo de contratos* que regem as transações, que variam de acordo com as regras institucionais. O conceito de governança como estrutura não constitui o foco deste trabalho, que se volta para a dinâmica das relações e para a construção coletiva das regras.

A perspectiva da governança como gestão afirma serem as ações realizadas, interna ou externamente, por um indivíduo ou equipe, para a garantia do cumprimento dos acordos, do controle dos conflitos e dos incentivos pessoais, direcionados para a obtenção dos resultados almejados pela rede.

Provan e Kenis (2008) afirmam que a governança é uma forma de gestão que garante o envolvimento dos atores nas ações coletivas e de apoio mútuo na resolução dos conflitos e na eficiência na alocação dos recursos, ou seja, na coordenação e controle da ação conjunta em toda a rede. Wegner e Padula (2010) afirmam que a adoção de práticas de gestão e as ações coletivas favorecem o sucesso da rede, devido ao maior alinhamento dos interesses individuais e coletivos. Esse conceito é importante, pois diz respeito ao desenvolvimento e ao resultado das redes, sendo aplicado tanto em redes de negócios quanto em políticas públicas.

A valorização da busca dos resultados é um ponto aceito neste trabalho, mas a perspectiva da gestão não tem foco na construção da dinâmica do grupo e sim nas formas de controlar ou alterá-la, buscando resultados. Por esse motivo, o atual trabalho cita a governança no sentido de gestão, mas não segue suas afirmativas.

Outra perspectiva define a governança como construção das formas de ação coletiva, sejam controles, incentivos, estrutura, papéis dos atores, solução dos problemas ou conflitos. A exigência de ação coletiva obriga os atores a um relacionamento de trocas e acordos, nos quais entram fatores econômicos (como custos dessas ações coletivas), racionais (como ganhos coletivos e ganhos individuais) e sociais (como comprometimento versus oportunismo).

Theurl (2005) descreve a governança como uma sistemática de funcionamento do arranjo cooperativo, processos decisórios, níveis de autonomia, formas de solucionar conflitos, mecanismos de controle e de participação nas decisões que regulam as atividades da rede. Conforme Jones; Hesterly e Borgatti (1997), a governança é a coordenação de partes autônomas, por meio de processos e estruturas sociais que sustentam a integração das ligações, inseridas em ambientes incertos e/ou de alta competitividade. Os autores propõem um modelo para essa definição, explicitando o surgimento das regras criadas pelo grupo. A governança como construção coletiva é uma abordagem que interessa à pesquisa

atual, pois apresenta o conceito de construção dos mecanismos pelos atores em rede, proposta deste estudo.

Outra linha de pensamento afirma que há uma divisão entre mecanismos formais e informais de governança nas redes. A convergência conceitual é definir a governança formal como originada de contratos não personalizados, com regras já estabelecidas (LYRA e MACEDO-SOARES, 2011) e a governança informal como oriunda de regras construídas pelo grupo de atores (PROVAN e KENIS, 2008; WILLIAMSON, 1979, 1996; POPPO e ZENGER, 2002). Nessa linha, os mecanismos informais são realizados a partir de controles sociais e coexistem com os mecanismos formais. Esses utilizam instrumentos como contratos escritos, estatutos, normas, regulamentos. Como esses mecanismos não conseguem prever todas as situações do grupo existe sempre a necessidade de ajustes e acordos entre os atores, conforme os fatos se sucedem. Tais acordos, que, nessa linha, denominam-se governança informal, são colocados neste trabalho como governança relacional.

As definições apresentadas nos parágrafos anteriores não são estanques, havendo interfaces. Por exemplo, Bryson, Crosby e George (2006); Thomson e Perry (2006); Schreiner, Kale e Corsten (2009); Whelan (2011) afirmam que a governança processual tem elementos formais e informais. Autores frequentemente citados Williamson (1985) e Grandori (2006) também afirmam a interface entre a abordagem de formas de controle e a abordagem de construção social dos mecanismos. Sobre essa construção social, os ajustes são realizados conforme surgem os problemas e as incertezas, ou seja, são construídos de forma relacional e, por isso, recebem o nome de governança relacional.

A partir dos conceitos de governança como mecanismo construído e da necessidade de ajustes dos contratos formais, o presente trabalho utiliza o conceito de governança relacional como construção social dos próprios atores da rede, que continuamente fazem ajustes dos mecanismos, conforme surgem os problemas, incertezas, oportunidades no ambiente organizacional e conflitos de interesses entre os atores.

### 3.3 Conceito de governança relacional

A governança relacional pode ser entendida como as formas de interação, negociação, decisão, acordos, implantação e controle de regras que nascem dessas interações. Zaheer e Venkatraman (1995) afirma que existe uma governança construída nas relações sociais do grupo, uma forma específica de relação interorganizacional, que focaliza as estruturas das relações entre governança e processos, discutindo as implicações de seus vínculos dinâmicos entre os atores.

A governança, portanto, coordena as relações entre os atores da rede e pode ser estabelecida de maneira formal, por meio de leis, regulamentos ou contratos; ou de maneira informal, mediante controle social. Segundo Grandori e Soda (1995), a existência de documentos com regras para a ação coletiva é uma característica da governança formal. Na governança informal, as características são a presença de incentivos e controles por pressões sociais. Para Provan e Kenis (2008), a formalização das relações refere-se às regras e regulamentos predefinidos para as diversas contingências. As regras podem ser explícitas ou implícitas, devendo gerar restrições ao comportamento para a proteção dos recursos e incentivo das ações coletivas.

Williamson (1985) afirma que, para resolver os conflitos entre os atores da rede, é mais vantajosa a solução por meio de acordos internos, realizando ajustes de regras definidas pelos próprios atores. A criação, alteração e adaptação das regras realizadas pelo grupo de atores da rede de negócio é denominada governança relacional.

Então, se a governança é definida como sistema de controle e incentivo dos comportamentos, dos processos e das relações sociais, ela também pode surgir dessas próprias relações sociais. A governança relacional, portanto, é formada pela dinâmica do grupo e proporciona o equilíbrio e o ajuste necessário para a coesão da rede, coesão essa que dificilmente pode ser construída por meio de contratos formais. Segundo Grandori (2006), governança relacional é uma perspectiva do contrato relacional criada pelo grupo, analisada a partir de meios extracontratuais: os sociais e os relacionais.

Para Zaheer e Venkatraman (1995), a governança relacional baseia-se em componentes sociais, em grande parte, na confiança entre os atores ao buscar resolver os problemas do grupo, como conflitos de interesses e imprevisibilidades de demanda. Jones, Hesterly e Borgatti (1997) afirmam que o desenvolvimento de uma linguagem comum entre os atores, um código de normas específico da rede, não só reduz as dificuldades de negociação e os custos das transações, como melhora a coordenação de expectativas sobre o desempenho esperado, permitindo o alinhamento de objetivos. Os dois autores ressaltam a importância do ambiente organizacional no desenvolvimento da governança relacional.

Albers (2010) afirma que a governança cooperativa resulta da barganha entre os atores da rede por meio da análise dos benefícios trazidos pela cooperação e o alcance dos objetivos individuais, concordando em abrir mão de sua liberdade individual, para permitir que o arranjo cooperativo coordene alguns aspectos de seu negócio com regras criadas pelo grupo.

Sorensen e Torfing (2007) buscam a compreensão dos acordos realizados entre as empresas, como as questões de formação, funcionamento, desenvolvimento, causas para suas falhas ou sucessos e como são regulados. Consideram também as parcerias como espaços complexos, nos quais se encontram diferentes interesses, racionalidades e identidades, em um contexto marcado por criação de regras, normas, rotinas e contratos. Conforme se entende das afirmativas, os acordos, com suas normas são construções sociais entre as partes, constituindo exemplos de governança relacional. No presente trabalho, considera-se a relação entre a governança relacional e o compromisso social das organizações, isto é, colocar objetivos sociais acima de outros interesses.

Milagres, Silva e Rezende (2016) propõe um modelo de governança colaborativa, que ocorre pela junção da governança processual, governança contratual e governança relacional, baseado em diversos elementos apresentados por diferentes autores. Segundo Milagres, Silva e Rezende (2016), a governança relacional é formada por um conjunto de elementos que trabalha com aspectos intangíveis, sendo eles: (1) identidade da rede, formada por elementos simbólicos e cognitivos (HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE 2003); (2) contratos psicológicos,

entendidos como expectativas e suposições não escritas (RING; VAN DE VEN, 1994; THONSON; PERRY, 2006); (3) visão coletiva, objetivos a serem alcançados (THONSON; PERRY, 2006; EMERSON; NABATCHI; BALOGH, 2012); (4) sentimento de justiça, pertencimento e acolhimento e (5) criação de ambiente seguro em recursos, informações e conhecimentos compartilhados (SAZ-CARRANZA; NERNIS, 2006). Para os propósitos deste trabalho, os itens 2 (contrato psicológico), 3 (visão coletiva) e 5 (ambiente seguro) são os mais próximos do conceito de governança relacional aqui defendido, já que valorizam as relações entre os atores. A Figura 2 é o modelo apresentado por Milagres, Silva e Rezende (2016).

Figura 2: Modelo de governança que apresenta a governança relacional como parte da governança colaborativa.



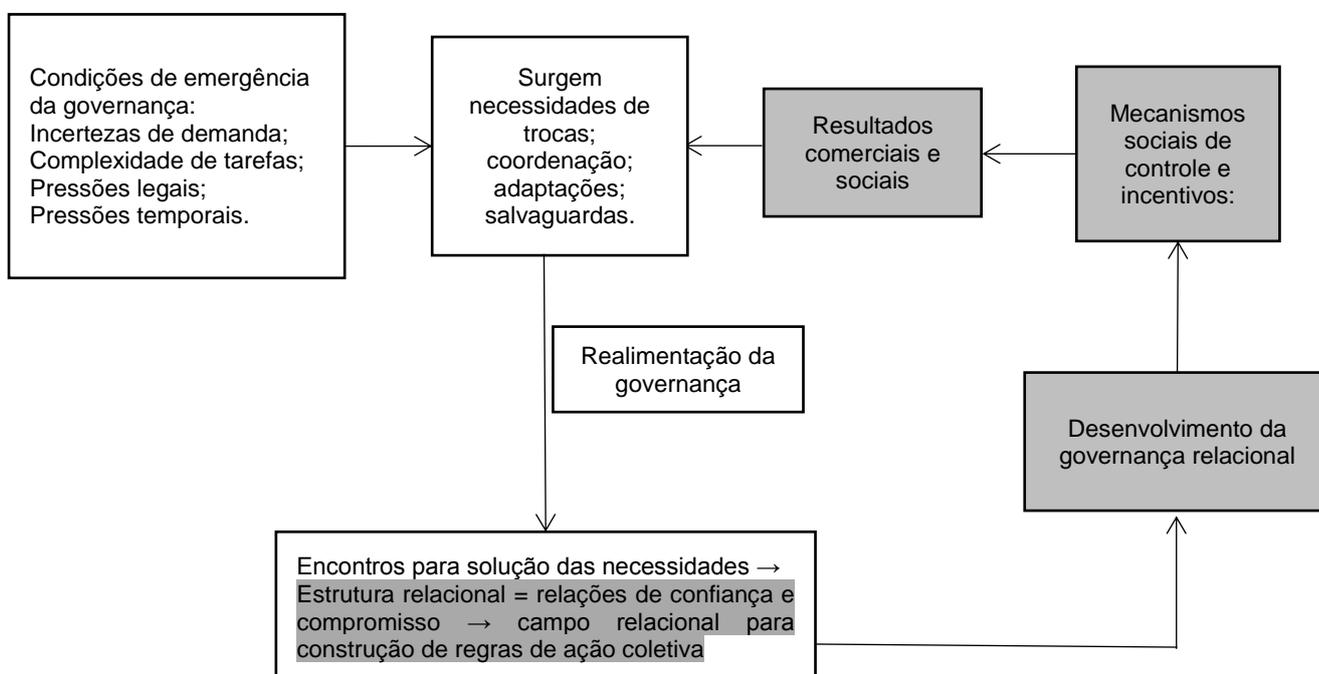
Fonte: Milagres, Silva e Rezende, pg. 37, 2016.

Para Jones, Hesterly e Borgatti (1997), a governança relacional emerge do relacionamento entre os atores e seu modelo é um exemplo desse raciocínio. O modelo pretende a integração de variáveis racionais e sociais, uma vez que ambas surgem como participantes dos objetivos e dos caminhos a serem seguidos para se atingir os objetivos. Conforme se observa na caixa inferior do desenho, os atores

precisam se encontrar, para buscar soluções coletivas dos problemas. Desse encontro, surge uma estrutura relacional fundada em confiança e comprometimento. Esse contexto de relação social cria o ambiente favorável para a origem de regras de ação coletiva, que é a governança relacional. Esses mecanismos construídos socialmente podem se referir a soluções e incentivos bem como a controles econômicos e sociais, por exemplo, restrição de informação para os não participantes da rede ou regras de penalidades para inibir o oportunismo. São essas construções sociais que constituem o foco da presente investigação.

O modelo de Jones, Hesterly e Borgatti (1997) permite visualizar o lugar da governança relacional nos processos e contextos mais amplos nos quais uma rede se insere. A Figura 3, adaptada pelo autor a partir das afirmativas de Jones, Hesterly e Borgatti (1997), ilustra essa contextualização. A parte sombreada indica o foco de investigação do presente trabalho.

Figura 3: Adaptação do modelo de Jones, Hesterly e Borgatti (1997), ressaltando a ligação entre relações sociais, governança relacional e respostas de saída.



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Jones, Hesterly e Borgatti (1997).

Conforme se verifica no desenho, a governança relacional resulta de um processo que inicia lá nas condições ambientais, que criam necessidades de ações coletivas. Com essa pressão, os atores reúnem-se para resolver problemas de adaptação de ação coletiva. Dessas reuniões, surgem (ou se estreitam) os laços sociais que criam as condições para a emergência da governança relacional. Essa governança é um conjunto de mecanismos que, supostamente, resolve os problemas originados das condições ambientais.

### **3.4 Relação entre governança relacional e resultados**

A literatura sobre a relação entre governança relacional e resultado em rede é escassa, conforme constatou Cornforth (2002; 2004).

A convergência mais clara é que as redes são uma forma de as organizações alcançarem resultados que seriam mais difíceis ou mesmo impossíveis de serem obtidos nas ações isoladas (NOHRIA e ECCLES, 1992; GRANDORI e SODA, 1995). Quando se trata de governança, alguns dos autores já citados, Provan e Kenis (2008), Jones, Hesterly e Borgatti (1997) e Milagres, Silva e Rezende (2016) referem-se à relação entre governança, que organiza os processos e comportamentos e, como consequência, leva aos resultados esperados.

Wegner, Koetz e Wilk (2012) investigaram a relação entre a governança formal e o desempenho em redes. Conforme os autores, cada rede estrutura-se de forma distinta em sua governança, influenciando, de forma positiva ou negativa, o desempenho que as empresas associadas conseguem alcançar. O mérito do trabalho foi evidenciar uma relação estatisticamente significativa entre sistemas de governança e desempenho das empresas.

Quando se trata especificamente da governança relacional, há raridade de trabalhos. Em um dos poucos encontrados, Wacker, Yang e Sheu (2016) investigaram a estimativa de eficiência de governança contratual e relacional sobre os resultados de custos de transação, concluindo que a governança relacional é mais efetiva do que a contratual. Já Caldwell, Roehrich e George (2017) buscaram a relação entre governança e criação de valor social, evidenciando a relação positiva

entre a coordenação dos relacionamentos por meio de colaborações mútuas e o impacto no desempenho social dos colaboradores.

A relação entre governança relacional e resultados sociais é, portanto, um item específico dos grandes temas de governança e resultados. Seguindo a linha geral da afirmativa da relação positiva sobre esses dois grandes temas, se aceita, neste trabalho, que essa relação se mantém na especificidade da governança relacional e dos resultados sociais, especialmente em redes nas quais o objetivo social é um dos principais.

### **3.5 Conceito de indicadores**

Neste subitem, apresenta-se o conceito de indicadores utilizado como base para a construção ou seleção dos indicadores e dos instrumentos de pesquisa adotados na investigação.

Os indicadores auxiliam a verificação da presença de valores, métricas e opiniões em relação às variáveis. Para *OECD (Organization for Economic Co-Operation and Development)* (2003) indicador é um parâmetro ou um valor proveniente de parâmetros, que fornece informações ou descrevem um ambiente/fenômeno/área. Conforme Tanzil e Berloff (2006), os indicadores podem ser utilizados de forma mais abrangente, pois conseguem capturar tanto as medições quantitativas quanto as descrições narrativas que, em alguns casos, são aspectos chaves.

Segundo Kerlinger (1980), para a correta escolha dos indicadores da presença ou ausência das variáveis, é essencial a definição operacional das variáveis. Para as variáveis qualitativas, a definição dos indicadores pode ser considerada um pouco mais complexa, visto que os constructos possuem várias definições e sinais distintos. Minayo (2007) assinala a predominância da utilização dos indicadores em parâmetros quantitativos, porém afirma que eles também podem ser utilizados em parâmetros qualitativos, que atuarão como sinalizadores da realidade, evidenciando e sustentando a existência do fenômeno pesquisado.

Minayo (2007) relata ainda que, na maioria das situações, não se encontram indicadores qualitativos, pois são construídos em conjunto com os atores que fazem parte da pesquisa. Considerando a dificuldade na construção de indicadores qualitativos e a existência de poucos trabalhos que apresentam indicadores para as variáveis selecionadas, buscaram-se os indicadores utilizados nas dissertações de Gamba (2014), Bertoli (2015) e Veloso (2016) e na tese de Besen (2011), que foram adaptados ao presente trabalho.

Para a seleção dos indicadores, foram utilizados os critérios de validade apontados por Warren (1997); Tyler Norris Associates, (1997); Meadows (1998); Douyle et. al. (1997); Bossel (1999): 1) Acessibilidade dos dados; 2) Clareza no texto explicativo do indicador; 3) Relevância para o objetivo da pesquisa; 4) Padronização do indicador nos eventos; 5) Facilidade para definir metas a serem alcançadas; 6) Coerência com a realidade local; 7) Consistência científica, no sentido de padrão de coleta; 8) Capacidade de síntese do indicador.

O trabalho emprega indicadores de governança relacional e indicadores de resultados sociais selecionados, adaptados ou criados a partir da pesquisa da bibliografia.

### 3.5.1 Indicadores de governança relacional

Sobre governança, foram encontrados indicadores em Gamba (2014), Bertoli (2015); Veloso (2016) e no Instituto Ethos (2014), que fornece indicadores para negócios sustentáveis e responsáveis, visando à integração efetiva da sustentabilidade nos negócios. O instituto apresentou novos aspectos e avanços ao movimento de responsabilidade social, entendendo que, na gestão empresarial, a sustentabilidade e a responsabilidade social são interdependentes e não excludentes.

Os indicadores que servem aos propósitos deste trabalho foram selecionados e descritos no Quadro 1. Para que eles evidenciem a governança relacional, é necessário que o pesquisador investigue a origem dos mecanismos.

Quadro 1: Indicadores de governança relacional.

<b>Indicadores de governança relacional</b>
<p>Tipo 1. Critério de inclusão e exclusão</p> <p>Conceito dominante: Regras, condições, processos de entrada, saída espontânea e forçada do grupo</p> <p>Indicadores</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Condições e regras sobre a entrada das pessoas no grupo.</li> <li>1.2. Práticas para entrada (formulário, entrevista etc.).</li> <li>1.3. Procedimentos e condições para saída do grupo.</li> <li>1.4. Situações e condições para expulsão do grupo.</li> </ol>
<p>Tipo 2. Coordenação</p> <p>Conceito dominante: Regras, formas, ações, funções e rotinas de coordenação</p> <p>Indicadores</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Regras para eleição do coordenador.</li> <li>2.2. Funções e poderes dados ao coordenador.</li> <li>2.3. Regras sobre rotinas do coordenador (relatórios, reuniões, acompanhamento etc.).</li> </ol>
<p>Tipo 3. Controle</p> <p>Conceito dominante: Regras e mecanismos que indicam se as pessoas estão fazendo o que devem fazer</p> <p>Indicadores</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Formas de controle (planilha, relatório, cartão de ponto etc.).</li> <li>3.2. O que é controlado.</li> <li>3.3. Conhecimento das regras de controle por todos do grupo.</li> <li>3.4. Existência de punições quando algo não é cumprido.</li> </ol>
<p>Tipo 4. Mecanismos de operação</p> <p>Conceito dominante: Regras e mecanismos de como o grupo deve funcionar para ações coletivas, diminuindo ou eliminando conflitos</p> <p>Indicadores</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Horários de trabalho (entrada, saída, pausas).</li> <li>4.2. Agenda de reuniões e de prazos de tarefas.</li> <li>4.3. Uso dos recursos.</li> <li>4.4. Determinação de funções.</li> <li>4.5. Formas de decisão.</li> <li>4.6. Planejamento.</li> <li>4.7. Transparência das ações.</li> <li>4.8. Avaliação de desempenho.</li> <li>4.9. Condições de remuneração.</li> </ol>
<p>Tipo 5. Mecanismos de acesso à informação</p> <p>Conceito dominante: Regras e ações que criem as condições para acesso à informação</p> <p>Indicadores</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1. Existem regras de restrição de acesso às informações do grupo para aqueles que não fazem parte dele.</li> <li>5.2. Dependendo da informação existem restrições para uma parte dos integrantes do grupo.</li> </ol>
<p>Tipo 6. Incentivos e Recompensas</p> <p>Conceito dominante: Regras, acordos e formas de incentivos para as ações coletivas</p> <p>Indicadores</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1. Incentivos materiais, dados pela contribuição para o grupo.</li> <li>6.2. Incentivos intangíveis, dados pela contribuição para o grupo (exemplo: progressão funcional).</li> <li>6.3. Regras para concessão de incentivos.</li> <li>6.4. Formas de verificação da contribuição para merecimento dos incentivos.</li> <li>6.5. Formação e disponibilidade de um fundo para emergência financeira.</li> <li>6.6. Legalização de cadastro no IAPAS, para aposentadoria.</li> <li>6.7. Acesso a cursos de treinamento.</li> <li>6.8. Gratificação natalina.</li> </ol>
<p>Tipo 7. Equidade</p> <p>Conceito dominante: Regras e ações para que haja igualdade de direito e deveres, sem hierarquias e privilégios especiais</p>

**Indicadores**

- 7.1. Existem incentivos (como aceitação incondicional), para que todos sejam tratados como iguais no grupo.
- 7.2. Em reuniões ou em atos coletivos, todos têm os mesmos direitos de fala e voto.
- 7.3. Não existem privilégios especiais nem hierarquia forçada.

Fonte: Construído pelo autor a partir de conteúdos encontrados em Gamba (2014), Bertoli (2015), Veloso (2016) e Instituto Ethos (2014).

### 3.5.2 Indicadores de resultados sociais

Uma rede que lida com material reciclável possui diversos objetivos - comerciais, sociais, políticos, ambientais e religiosos -, que podem até ser conflitantes. A pesquisa seleciona os objetivos sociais, pois estão presentes para todos os atores da rede sejam as organizações sejam os cooperados, permitindo sua aplicação em toda a rede.

Para o presente trabalho, os aspectos sociais relevantes estão relacionados ao compromisso social das organizações da rede e à alteração da qualidade de vida dos cooperados após seu ingresso na cooperativa de material reciclável.

O compromisso social das organizações envolvidas em projetos de inclusão social, como esse da formação de cooperativas, implica na adoção de uma posição de ação no ambiente, que se pauta em valorizar os objetivos sociais. A investigação do quanto uma rede de organizações está voltada para as questões sociais pode estar associada a resultados de indicadores sociais amplos, como pobreza, criminalidade, violência, educação, trabalho e saúde; bem como a indicadores sociais mais diretamente relacionados aos cooperados, tais como melhoria financeira, de saúde, de educação, de acesso à informação, entre outros indicadores de qualidade de vida aplicados diretamente às pessoas e não a populações (MACHADO, 2006).

Entre os vários indicadores de compromisso das organizações, foram selecionados os que se aplicam à comunidade e tratam de discriminação, trabalho infantil, assédio, atenção aos problemas da comunidade, analfabetismo, consumo consciente, condições de trabalho, normas de segurança, impactos no entorno da organização, qualidade de vida do grupo mais amplo dos cooperados (família, bairro, cidade), acesso à saúde.

Os outros indicadores de resultados sociais são vinculados aos cooperados e foram selecionados a partir de trabalhos que descreveram variáveis possíveis de serem investigadas pessoalmente (e não em grandes grupos, como é o caso de alguns indicadores demográficos). Por exemplo, a qualidade de vida é eminentemente humana, reflete conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades (SCHMIDT, 2004). Segundo The Whoqol Group (WHO,1995) o conceito de qualidade de vida é extenso, pois abrange a saúde física, o estado psicológico, as crenças, os relacionamentos sociais e as relações com o meio ambiente; mas são variáveis aplicáveis a cada pessoa.

Omari (2016) afirma que as cooperativas, além de contribuírem para educar os cooperados sobre preservação ambiental e ação coletiva, oferecem melhores condições de estabilidade financeira, oportunidades de convívio social, adoção de princípios éticos de igualdade e transparência e melhores condições de saúde. Ferrans e Powers (1985) consideram qualidade de vida a sensação de bem-estar pessoal, derivada da satisfação com áreas da vida relevantes para a pessoa. Flanagan (1982) expressa que a qualidade de vida está relacionada a fatores ambientais e sociais, como nível socioeconômico e educacional. A sociedade passa a se interessar mais pela qualidade de vida, individual e coletivamente.

Dadas às características e o objetivo do presente trabalho, considera-se qualidade de vida a satisfação com o bem-estar físico e mental; o relacionamento interpessoal; o envolvimento em atividades sociais e o desenvolvimento e enriquecimento pessoal, baseados nos conceitos de Flanagan (1982) e Schmidt (2004).

A operacionalização do conceito apresenta complexidade, porque se unem aspectos objetivos, como aquisição de bens materiais; subjetivos, como inter-relacionamento pessoal; e situacionais, como envolvimento em atividades sociais. A Organização Mundial de Saúde criou, em 1992, indicadores de medidas de qualidade de vida baseados na percepção do indivíduo; com caráter multidimensional, com dimensões positivas e negativas, por exemplo, as relações sociais e os domínios físico e psicológico.

Outra medida considerada neste trabalho é o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH (PNUD, 2017), criado em 1990, que avalia o desenvolvimento humano a partir de três conjuntos: renda, longevidade e educação. Foram, ainda, usados os indicadores do Sistema de Bem-Estar da Escandinávia (NUSSBAUM, SEN, 1993), que parte de três verbos básicos para os indicadores sociais: ter, amar, ser. Ter refere-se às condições materiais necessárias para a sobrevivência; Amar diz respeito à necessidade de relacionamento interpessoal e Ser está ligado à necessidade de integração com a sociedade e de harmonização com a natureza.

Nesse Sistema de Bem-Estar da Escandinávia, encontram-se alguns indicadores que servem aos propósitos do presente trabalho: as condições materiais necessárias para uma sobrevivência livre da miséria (recursos financeiros, emprego, saúde, etc.); os anos de escolaridade e a taxa de alfabetização.

Utilizando os critérios de validade de indicadores de Besen (2011) e considerando os indicadores existentes bem como a realidade do ambiente organizacional e das pessoas envolvidas na coleta e comercialização de material reciclável, chegou-se ao conjunto de indicadores mostrados no Quadro 2, possíveis de serem aplicados às cooperativas, que constituem a organização foco da rede e às pessoas que se encontram nessas cooperativas.

Quadro 2: Indicadores de resultados sociais.

<b>Indicadores de resultados sociais</b>
<p><b>Tipo A.</b> Indicadores de compromisso social aplicáveis a todas as organizações da rede.</p> <p><b>Conceito dominante:</b> Encontrar evidências de comprometimento das organizações da rede, especialmente as listadas pelo Instituto Ethos (2014).</p> <p><b>Indicadores</b></p> <p>A.1. A rede de organizações não pratica discriminação contra colaboradores, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual as instituições da rede se relacionam.</p> <p>A.2. As organizações da rede seguem os princípios de responsabilidade social, principalmente sobre trabalho infantil, assédio e discriminação.</p> <p>A.3. As organizações da rede, especialmente as cooperativas, participam ativamente da discussão de problemas comunitários e do encaminhamento de soluções.</p> <p>A.4. As organizações da rede participam de programas que contribuem para a erradicação do analfabetismo.</p> <p>A.5. A rede, isto é, as organizações que dela participam, promovem ações de educação para o consumo consciente, mencionando ganhos sociais, ambientais e econômicos na coleta e uso de materiais recicláveis.</p> <p>A.6. Existem iniciativas para melhorar as condições de trabalho de todos os envolvidos desde o uso e descarte de material até o destino final nas indústrias de reciclagem.</p> <p>A.7. Existem esforços entre os integrantes da rede, para obter as condições e exigências das</p>

normas de segurança, especialmente no que se refere a emergências e riscos de incêndio.

A.8. Especificamente sobre as cooperativas, existem iniciativas que visam eliminar impactos negativos para a população do entorno causados por quaisquer processos de produção, produtos ou serviços.

A.9. As organizações da rede participam de campanhas que visam à melhoria da qualidade de vida não somente dos cooperados e de seus familiares, mas da sociedade em geral seja como patrocinador, seja como agente ativo de campanhas a respeito.

A.10. As organizações da rede participam de programas de prevenção e tratamento para dependência de álcool e de drogas.

A.11. As organizações da rede se esforçam para oferecer aos cooperados melhores condições de saúde, seguro de vida, benefícios securitários e outros benefícios.

A.12. As organizações da rede se esforçam para oferecer benefícios aos familiares, como participação em plano odontológico, bolsas de estudo e opções de lazer.

**Tipo B.** Indicadores sociais sobre qualidade de vida dos cooperados.

**Conceito dominante:** Encontrar evidências de melhoria das condições materiais e sociais de vida, especialmente as listadas no Sistema de Bem-Estar da Escandinávia.

#### **Indicadores**

- B.1. Melhoria das condições de habitação após o ingresso na rede.
- B.2. Melhoria das condições físicas de trabalho após o ingresso na rede.
- B.3. Melhoria da saúde após o ingresso na rede.
- B.4. Melhoria do acesso ao atendimento médico após o ingresso na rede.
- B.5. Melhoria do acesso à educação após o ingresso na rede.
- B.6. Melhoria do relacionamento interpessoal após o ingresso na rede.
- B.7. Melhoria do relacionamento com a comunidade após o ingresso na rede.
- B.8. Melhoria do relacionamento com a família nuclear após o ingresso na rede.
- B.9. Melhoria na participação em atividades políticas após o ingresso na rede.
- B.10. Melhoria das atividades de lazer após o ingresso na rede.
- B.11. Melhoria das oportunidades profissionais após o ingresso na rede.
- B.12. Diminuição do nível individual de endividamento.

Fonte: Construído pelo autor (2017) a partir de conteúdos encontrados em Schmidt (2004); Flanagan (1982); Nussbaum e Sen (1993), Omari (2016) e Instituto Ethos (2014).

Apresentados os indicadores, é possível construir o desenho da pesquisa.

### **3.6 Desenho de pesquisa e resumo dos princípios adotados**

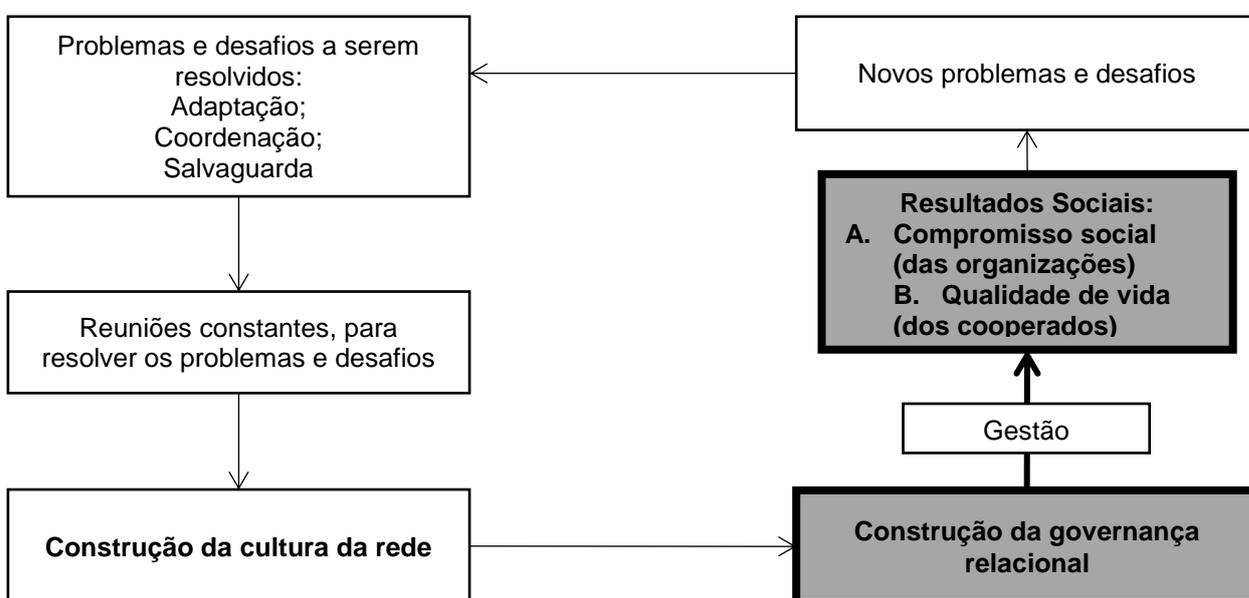
Apresenta-se, a seguir, o desenho de pesquisa construído a partir da proposta da relação entre a governança relacional e os resultados sociais, conforme Figura 4.

O desenho de pesquisa utiliza os conceitos de Lindenberg (2000) e Jones, Hesterly e Borgatti (1997). Segundo o primeiro, para a análise da estrutura de governança, deve-se considerar o contexto em que ela está inserida, pois é necessário que exista um alinhamento entre os interesses dos atores e os comportamentos relacionais. Outras especificidades que devem ser consideradas

são os processos e contratos, visto que também compõem a estrutura de governança e são influenciados pelos atores, um dos sinais da governança relacional.

No entanto, conforme já foi explicado, a pesquisa foca a parte ressaltada no desenho onde a governança relacional e os resultados se encontram. Certamente a pesquisa prevê o levantamento de dados sobre o contexto ambiental da rede e sobre as pressões existentes, mas os dados serão considerados apoio para a análise da governança relacional.

Figura 4: Desenho de pesquisa da rede de cooperativas de material reciclável de São Paulo.



Fonte: Construído pelo autor, 2017.

Resumindo este capítulo, segue o Quadro 3, com os princípios teóricos adotados neste trabalho, encerrando esse item.

Quadro 3: Princípios teóricos adotados no trabalho.

<b>Conceito</b>	<b>Resumo</b>	<b>Autor</b>
1. Conceito de rede na perspectiva da sociedade em rede	A sociedade atual está organizada no formato de rede.	Castells (1999).
2. Conceito de rede na perspectiva social	A rede forma-se e desenvolve-se a partir das relações sociais.	Granovetter (1985); Gulati (1998).
3. Conceito de governança	Ações de coordenação, organização e incentivo para o desenvolvimento das redes.	Grandori (1997)
4. Conceito de governança relacional	Regras e normas que emergem dos laços sociais.	Jones, Hesterly e Borgatti (1997).
5. Conceito de indicadores	Evidências, parâmetros ou valor proveniente de parâmetros que fornecem informações ou descrevem um ambiente/fenômeno/área.	Lister (2003).
6. Indicador social	Evidências ou parâmetros que fornecem informações ou descrevem condições materiais, sociais, compromisso organizacional e de qualidade de vida.	Flanagan (1982); Nussbaum e Sen (1993).

Fonte: Construído pelo autor, 2017.

#### 4. METODOLOGIA

A metodologia, conforme Demo (2000) é o caminho a ser percorrido na busca pela confirmação da proposição. Gil (1999) descreve o método científico como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos, para atingir o conhecimento de algo. Para isso, o pesquisador deve identificar o método que possibilitou atingir o conhecimento. Creswell (2010) descreve três abordagens de pesquisa: método quantitativo, método qualitativo e métodos mistos.

Esta pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa, pois os indicadores manifestam-se de uma forma não redutível a grandezas numéricas, como a satisfação de fazer parte de um grupo. A pesquisa também se caracteriza por ser comparativa e explicativa, uma vez que se comparam três redes de material reciclável e se explicam os dados obtidos a partir do referencial teórico.

Sobre a natureza das relações propostas, conforme se depreende do desenho da pesquisa, afirma-se uma relação de influência entre a dominância de governança relacional e a dominância de variáveis sociais. Apesar dessa afirmativa se caracterizar em uma relação causal, a teoria de base utilizada leva à metodologia sistêmica, por isso, as setas do desenho formam um circuito de retroalimentação.

Para a realização da pesquisa, foram investigadas redes de cooperativas de material reciclável no Estado de São Paulo, caracterizando estudos de casos múltiplos. Yin (2010) considera esse tipo de estudo convincente, pois é competente na explicação de fenômenos congêneres, utilizando diversas fontes e diferentes manifestações do fenômeno, possibilitando a comparação das redes.

Para a coleta de dados, foram utilizadas fontes primárias e secundárias. Os dados de fontes primárias foram coletados por meio de entrevistas com roteiro estruturado. O roteiro estruturado de entrevista foi construído a partir dos indicadores. A parte de governança relacional utilizou roteiros aplicados em trabalhos anteriores de Bertoli (2015), Gamba (2014), Veloso (2016) e a parte de resultados utilizou as definições operacionais para construir as perguntas.

Na coleta de dados de fontes secundárias, foram realizadas pesquisas em

documentos como atas de reuniões das cooperativas de material reciclável; documentos financeiros disponíveis ao público; jornais locais com reportagens sobre as organizações participantes; sites do governo, principalmente do Ministério do Trabalho, e textos de legislações específicas sobre material reciclável e sustentabilidade.

Os dados resultantes das entrevistas e das fontes secundárias apresentam-se na forma de textos, analisados conforme a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), especialmente a técnica de análise temática, que consiste em inferir o conteúdo básico das distintas partes de um discurso. A análise foi realizada manualmente, sem a utilização de softwares de análises qualitativas.

As respostas e saídas dessas análises se apresentam em quadros e figuras que mostram os conteúdos presentes e as ligações entre eles, assim como a resposta sobre a correspondência entre indicadores de governança e de resultados sociais. Os dados resultantes das fontes secundárias que se apresentaram na forma de tabelas foram analisados conforme técnicas de estatística não descritiva.

Os itens seguintes apresentam e detalham o plano de pesquisa.

#### **4.1 Plano de pesquisa**

Para a investigação da proposição de pesquisa, desenvolve-se um planejamento. A proposição do trabalho é: há uma correspondência positiva entre indicadores de governança relacional e indicadores de resultados sociais

#### **4.2 Protocolo**

Para o protocolo de pesquisa, foram seguidos procedimentos para os processos de coleta dos dados e evidências. Para Yin (2010), o protocolo de pesquisa, que define como será realizada a pesquisa de campo, contém os procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas na utilização dos instrumentos de pesquisa, aumentando a confiabilidade da investigação. O protocolo para pesquisa de campo será composto pelas seções seguintes.

#### 4.2.1 Objetivo

A partir da proposição de pesquisa, traçou-se o objetivo do presente estudo, que consiste em investigar a correspondência entre o conteúdo de indicadores de governança relacional presentes nas redes e os indicadores de resultados sociais.

#### 4.2.2 Escopo

O escopo do trabalho desdobra-se em dois caminhos: princípios teóricos e campo de investigação. No primeiro, foram apresentadas as bases teóricas utilizadas na pesquisa, partindo-se do conceito de redes para o conceito social de redes, desenvolvendo o conceito de governança, delimitando-se no conceito de governança relacional. O segundo inicia do mercado brasileiro para o mercado de reciclável do Estado de São Paulo, delimitado às redes de cooperativas de material reciclável. A reunião dos dois caminhos, isto é, a união entre princípios teóricos e campo de investigação resulta na área de pesquisa da governança relacional nas redes de cooperativas de material reciclável e as variáveis de resultados sociais.

#### 4.2.3 Sujeitos

Os sujeitos das entrevistas foram os atores das redes de cooperativas de material reciclável, que possuem conhecimento sobre a atividade do grupo e foram capazes de responder às questões relacionadas ao problema de pesquisa. Foram selecionados atores líderes de cada rede; atores que conhecem a história da rede; atores que estão há mais tempo envolvidos com a rede; representantes da prefeitura; representantes dos compradores de material reciclável; representantes dos fornecedores de material reciclável e de outras instituições atuantes.

#### 4.2.4 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de coleta consistem em entrevista com roteiro estruturado e coleta de dados de fontes secundárias. A entrevista foi aplicada em atores líderes de cada rede, atores que conhecem a história da rede, atores que estão há mais tempo envolvidos com a rede, representantes da prefeitura, representantes dos compradores de material reciclável, representantes dos fornecedores de material reciclável e de outras instituições atuantes. A entrevista foi realizada

individualmente, em local acessível ao entrevistado, preferencialmente na própria instituição vinculada ao ator, com previsão de 40 minutos de duração. As entrevistas foram realizadas até o ponto de saturação, ou seja, quando os dados tiveram convergência, de maneira que novas entrevistas não trariam dados relevantes.

Esse instrumento de coleta foi utilizado por possibilitar colher informações sobre os objetivos individuais e coletivos dos atores pertencentes às redes. Conforme Yin (2010), a entrevista de estudo de caso, uma das fontes mais importantes, é uma conversa guiada pelo pesquisador para obter dados relevantes à pesquisa.

Os dados das entrevistas foram analisados conforme as regras de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), especialmente a técnica de análise temática, que consiste na inferência da ideia central dos discursos. Para Minayo (2007), esse tipo de abordagem descobre os núcleos de sentido da comunicação que, pela presença ou frequência, tenham relevância para o objetivo analítico visado. A utilização da técnica é justificada pela investigação de categorias da presente pesquisa, pois possibilita a confecção de um quadro de indicadores e suas correspondências, presentes em cada rede, por meio dos dados coletados das entrevistas.

O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice 1.

Foi elaborado um questionário com afirmativas utilizando a escala Likert de cinco pontos, que não foi executado no estudo pelo fato de o pesquisador não ter obtido autorização para a aplicação. O questionário foi projetado para atores envolvidos na rotina das redes: administradores, cooperados, colaboradores e auxiliares técnicos das organizações envolvidas. A previsão de aplicação foi de quinze minutos.

O questionário encontra-se no Apêndice 2.

Para a coleta de dados em fontes secundárias, foram utilizados documentos de caráter público, ou seja, não confidenciais, como atas de reuniões das cooperativas de material reciclável; documentos financeiros disponíveis ao público; jornais locais com reportagens sobre organizações participantes; sites do governo,

principalmente do Ministério do Trabalho, que contém informações sobre o mercado do reciclável ou outras informações pertinentes à pesquisa.

Os dados apresentados de forma métrica, como as tabelas, foram analisados conforme as regras de análise estatística descritiva, enquanto os dados apresentados como discursos seguiram as mesmas regras da análise das entrevistas.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este item inicia com a apresentação dos dados coletados em fontes secundárias sobre o tema do material reciclável. Eles possibilitam compreender como se estrutura e como funciona o negócio de material reciclável, que também inclui objetivos de políticas públicas (a solução do problema do lixo urbano) e objetivos sociais (inclusão social e econômica dos catadores de material reciclável).

A Política Nacional de Resíduos Sólidos, instituída pela lei nº 12.305/10, é um exemplo da estrutura e funcionamento do negócio de material reciclável, pois permite o avanço no enfrentamento dos principais problemas ambientais, sociais e econômicos decorrentes do manejo inadequado dos resíduos sólidos. A lei prevê a prevenção e redução na geração de resíduos por meio de um conjunto de instrumentos que propiciam o aumento da reciclagem e da reutilização dos resíduos sólidos, visando atingir uma das metas do Plano Nacional sobre Mudança do Clima, que é de alcançar o índice de reciclagem de resíduos de 20% em 2015. Atualmente esse índice está em 13%, conforme estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA 2017).

O Estado de São Paulo também possui leis específicas para a gestão de resíduos sólidos e limpeza urbana, como a lei nº 12.528/07, que obriga a implantação do processo de coleta seletiva de lixo em shopping centers e outros estabelecimentos, buscando a adequação às metas da Política Nacional de Resíduos Sólidos e a correta destinação das 27 mil toneladas de lixo domiciliar produzidas diariamente no Estado.

Para dar conta dessa tarefa, as prefeituras locais de grandes centros urbanos incentivam a criação de cooperativas de material reciclável, ajudando em infraestrutura e abrindo a participação de grandes empresas em projetos sociais. É a partir desse incentivo que surgiram as redes de cooperativas investigadas neste trabalho.

## 5.1 Dados sobre a Baixada Santista

Os dados secundários foram obtidos dos sites da Agem (Agência Metropolitana da Baixada Santista), do jornal A Tribuna, da Prefeitura Municipal de Santos e da Emplasa (Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S/A). A região da baixada santista integra nove municípios: Bertioga, Cubatão, Guarujá, Itanhaém, Mongaguá, Peruíbe, Praia Grande, Santos e São Vicente, abarcando uma população estimada em 1.813.033, com um PIB (Produto Interno Bruto) de aproximadamente R\$ 52.364.700.000 e uma quantidade diária de lixo coletado de 1.659,10 toneladas/dia. Portanto, as cooperativas são de extrema relevância para a região.

Para adequação ao Plano Nacional de Resíduos Sólidos, a Câmara Temática de Meio Ambiente e Saneamento, composta pelos representantes dos nove municípios; pelas secretarias estaduais e pelo Condesb (Conselho de Desenvolvimento da Região Metropolitana da Baixada Santista) promoveram um convênio com a Agem (Agência Metropolitana da Baixada Santista) para a elaboração do Plano Regional de Gestão Integrada dos Resíduos Sólidos da Baixada Santista, que aponta soluções para a gestão adequada dos resíduos na região, considerando os aspectos ambientais, econômicos e sociais. A ação foi financiada pelo Fehidro (Fundo Estadual de Recursos Hídricos).

O Plano Regional de Gestão Integrada dos Resíduos Sólidos da Baixada Santista inclui soluções para os arranjos municipais; os mecanismos e instrumentos que visam à universalização da coleta seletiva; a logística reversa; o tratamento, reuso e reciclagem de material; o gerenciamento da destinação final (tratamento, local, transporte); as ações de inclusão social (com catadores e cooperativas, por exemplo), além de alternativas técnicas e tecnológicas para mitigação dos impactos ambientais.

Seguindo a legislação vigente na região, surgiram redes de cooperativas de material reciclável. A rede do Guarujá nasceu com o intuito de promover a educação ambiental da população; fomentar a responsabilidade compartilhada do pós-consumo; amenizar os impactos ambientais do lixo descartado inadequadamente, além de gerar trabalho e renda para pessoas em situações de risco na cidade.

## **5.2 A rede de organizações da qual participa a Cooperativa de Material Reciclável 1 e 2 do Guarujá**

Os dados secundários foram obtidos do jornal A Tribuna; do site da Cooperativa de Material Reciclável 1 do Guarujá e de duas entrevistas técnicas sobre o contexto e a história da rede: uma, com o presidente da Cooperativa de Material Reciclável 1 do Guarujá; outra, com a Coordenadora da Secretaria de Meio Ambiente do Guarujá. Analisando os dados secundários, verifica-se a presença das características que definem um formato em rede. A cooperativa estabeleceu parcerias com diversas instituições, como a prefeitura da cidade e a Cooperativa de Material Reciclável 2, empresa de coleta de material; compradores de material reciclável; supermercados e condomínios.

A interdependência fica evidente pela estrutura dos processos de produção, comercialização, coleta e beneficiamento do material reciclável, trabalho conjunto da cooperativa com carrinheiros, sociedade civil, administradoras de condomínios, governo e outras instituições que geram quantidade de material reciclável aproveitável, todos em função de um objetivo coletivo que é o descarte do material em um processo de reuso.

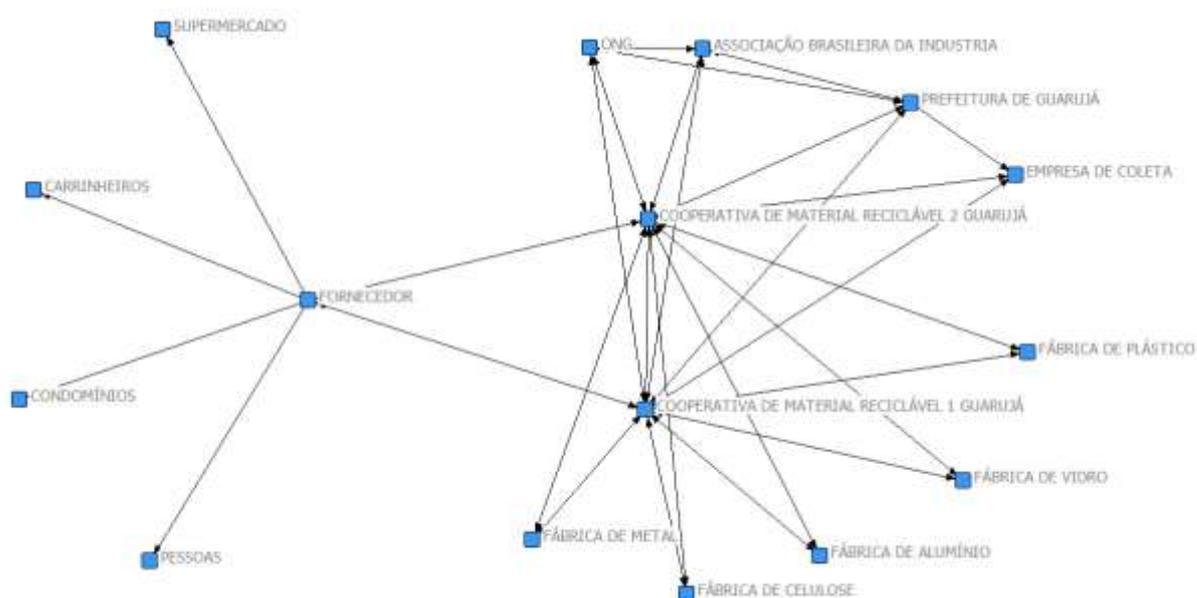
A complexidade das relações entre as organizações e as pessoas envolvidas mostra um funcionamento sincrônico e de especialização. O exemplo é a coleta realizada, que necessita de uma logística detalhada e agendamento para o recebimento e distribuição dentro da cooperativa. Pela complexidade, intensidade e coordenação das relações, foram estabelecidas regras formais e informais, ou seja, a governança, como contratos, convênios, regras de inclusão e exclusão, regras de partilha, entre outras.

A Prefeitura do Guarujá é um ator importante nesta rede, conforme os dados das entrevistas técnicas. A rede do Guarujá formou-se pela iniciativa dos fundadores das Cooperativas de Material Reciclável 1 e 2, na busca por auxílio junto à Prefeitura do Guarujá, para a criação das cooperativas. Uma particularidade da rede do Guarujá são os perfis, formas de produção e trabalho diferenciados das cooperativas foco, estruturadas e administradas por indivíduos com elevadas diferenças culturais,

sociais e políticas, o que se reflete na gestão e produção distinta de cada organização.

Com essas informações, foi possível criar o desenho da estrutura básica de primeiro nível da rede na qual estão inclusas as Cooperativas de Material Reciclável 1 e 2 do Guarujá. Estrutura de primeiro nível significa incluir as organizações diretamente envolvidas na logística de coleta, separação, enfardamento e comercialização do material reciclável. O desenho está apresentado na Figura 5, construída a partir do software Ucinet.

Figura 5: Mapa da rede de organizações que lidam com material reciclável, tendo como foco a Cooperativa de Material Reciclável 1 e Cooperativa de Material Reciclável 2 do Guarujá.



Fonte: Construído pelo autor, 2017.

### 5.2.1 Análise das entrevistas da rede do Guarujá

#### Entrevista com Sujeito 1

O sujeito é representante da diretoria da Cooperativa de Material Reciclável 1 do Guarujá, integrante da rede do Guarujá, formada pela Prefeitura de Guarujá, pela

empresa de coleta de material, por associações, supermercados, condomínios e compradores de material reciclável.

Declara o sujeito da Cooperativa de Material Reciclável 1 de Guarujá que a Prefeitura de Guarujá realiza a infraestrutura de logística operacional da coleta de lixo por meio da contratação de uma empresa terceirizada de coleta de material. O material coletado é dividido entre as duas cooperativas e repassado para cada uma em três dias alternados. A Prefeitura do Guarujá e demais atores da rede não interferem nos processos internos da cooperativa.

A entrevista apontou alguns indicadores de governança relacional, entre eles, os referentes aos Critérios de inclusão e exclusão. Os indicadores e os discursos que exemplificam esses conteúdos: 1.1. Condições e regras sobre entrada das pessoas no grupo: *“a porta está aberta pra entrar e pra sair, ninguém é impedido de entrar e sair muito menos”*; 1.2. Práticas para entrada: *“três dias de trabalho aqui, a exigência é ter estômago”*; 1.3. Procedimentos e condições para saída do grupo e 1.4. Situações e condições para expulsão do grupo: *“só com falta grave ou quando morre”*.

Outros indicadores de governança relacional encontrados foram os referentes aos Mecanismos de operação 4.5. Formas de decisão, que expressa elevada interação entre os integrantes da cooperativa nas decisões, conforme mostram as transcrições: *“quando tem alguma coisa pra fazer, chamo todo mundo, a situação é essa, o que vocês acham. [...] normalmente é uma coisa mais consensual”* e *“por exemplo, eu tenho uma reunião com um rapaz que quer implantar um sistema de coleta no condomínio dele [...] eu vou chegar aqui segunda-feira e falar: pessoal dá pra gente colocar no roteiro? Interessa ou não interessa?”* e a variável 4.9. Condições de remuneração, conforme transcrição: *“os cooperados se reuniram na sede [...] e decidiram, por maioria absoluta, que a partir de [...] 2012, cada cooperado receberá R\$ 30,00 por dia, desde que não tenha falta”*.

Relativos aos indicadores de resultados sociais vinculados ao compromisso social da rede, os discursos apresentaram as variáveis A.3 As organizações da rede, especificamente as cooperativas, participam ativamente da discussão sobre os problemas comunitários e do encaminhamento de soluções: *“nosso forte que é uma*

*parte de educação ambiental, essa parte mais social, mais envolvido com a comunidade, esse processo mais cooperativo”; A.5 Ações de educação para o consumo consciente: “sempre tem alguém querendo saber sobre o assunto, se tem mais de cinco ou seis que eu possa ir dar a palestra, eu vou” e A.9 As organizações da rede participam de campanhas que visam à melhoria da qualidade de vida não somente dos cooperados e de seus familiares, mas da sociedade em geral, seja como patrocinador, seja como agente ativo de campanhas a respeito: “se a cooperativa, com todas as dificuldades, trouxe melhoria para a comunidade? Com certeza, hoje nós somos responsáveis por ter mandando para a indústria, nesses 12 anos que a gente começou a contabilizar os materiais, mais ou menos 70.000 toneladas de material”.*

Os relatos de indicadores de resultados sociais vinculados às variáveis sobre a qualidade de vida dos cooperados encontrados foram as variáveis B.2 Melhoria das condições físicas de trabalho após o ingresso na rede: *“da minha iniciativa de tirar lixo da rua, eu pegava e ia juntando, na casa da minha mãe, da minha sogra, da minha cunhada, até que chega uma hora que não dá mais, aí nós juntamos todos os esforços e alugamos um terreno”; B.5 Melhoria do acesso à educação após o ingresso na rede: “participamos de um projeto [...]. de que 30% do que nós recebemos pela logística reversa é investimento na capacitação” e B.12 Diminuição do nível individual de endividamentos: “inicialmente era pra servir de um lugar para as pessoas que eu conhecia trabalharem, os meus irmãos, os vizinhos deles, que não tinham nada [...] a maneira que eu tinha para dar dinheiro para eles, era eles catarem lixo na rua”.*

A análise dos dados dessa entrevista permitiu a sustentação de uma correspondência entre os indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais, entre as variáveis:

(a) 4.9 Condições de remuneração/B.12 Diminuição do nível individual de endividamentos, pelas transcrições: *“os cooperados se reuniram na sede [...] e decidiram, por maioria absoluta, que a partir de [...] 2012, cada cooperado receberá R\$ 30,00 por dia, desde que não tenham falta” e “inicialmente era pra servir de um lugar pras pessoas que eu conhecia trabalharem, os meus irmãos os vizinhos deles,*

*que não tinham nada [...] a maneira que eu tinha pra dar dinheiro pra eles, era eles catarem lixo na rua*”. O Quadro 4 apresenta o resumo dos indicadores de governança relacional e dos resultados sociais apresentados pelo sujeito bem como a correspondência entre os indicadores. Por exemplo, no discurso do sujeito, a variável 4.9 foi associada à variável B12, por isso, elas aparecem na mesma linha.

Quadro 4: Indicadores de governança relacional e de resultados sociais do sujeito 1 da rede do Guarujá.

Governança relacional	Indicadores sociais
1.1. Condições e regras sobre entrada das pessoas no grupo 1.2 Práticas para entrada 1.3 Procedimentos e condições para saída do grupo 1.4 Situações e condições para expulsão do grupo. 4.5 Formas de decisão	
	A.3 As organizações da rede, especificamente as cooperativas, participam ativamente da discussão de problemas comunitários e do encaminhamento de soluções. A.5 Ações de educação para o consumo consciente A.9 As organizações da rede participam de campanhas que visam à melhoria da qualidade de vida não somente dos cooperados e de seus familiares, mas da sociedade em geral seja como patrocinador, seja como agente ativo de campanhas a respeito. B.2 Melhoria das condições físicas de trabalho após o ingresso na rede. B.5 Melhoria do acesso à educação após o ingresso na rede
4.9 Condições de remuneração	B.12 Diminuição do nível individual de endividamentos

Fonte: Construído pelo autor, 2017.

### Entrevista com Sujeito 2

O sujeito é representante da diretoria da Cooperativa de Material Reciclável 2 do Guarujá, integrante da rede do Guarujá, formada pela Cooperativa de Material Reciclável 2, Cooperativa de Material Reciclável 1, ONGs, Prefeitura de Guarujá, empresa de coleta de material, associações, supermercados, condomínios e compradores de material reciclável.

A Cooperativa de Material Reciclável 2 foi formada no ano de 1998, por um grupo de desempregados que buscavam geração de renda por meio da separação do material reciclável da coleta de lixo executada pela empresa terceirizada e pela Prefeitura de Guarujá bem como do material coletado pelos catadores de rua. Além do repasse da coleta de lixo, a Prefeitura do Guarujá cede um galpão para o funcionamento da Cooperativa de Material Reciclável 2.

Durante a entrevista, o sujeito apontou alguns indicadores de governança relacional, como os Critérios de inclusão e exclusão, conforme os relatos: indicador 1.1. Condições e regras sobre entrada das pessoas no grupo: *“pro camarada entrar, ele tem que ser convidado por alguém, alguém aqui do grupo que indique o fulano”*; 1.2. Práticas para entrada: *“tem que ser indicado por alguém e ficar no período de um ano”* e 1.3. Procedimentos e condições para saída do grupo: *“se o cara quer sair é problema dele, você não é obrigado a ficar em lugar nenhum”*. Outro indicador de governança relacional encontrado está ligado à variável de Controle 3.1 Formas de controle, segundo a narrativa: *“se alguém faltar, ele não ganha o dia”*.

As variáveis de Mecanismos de operação encontradas no discurso foram as 4.1 Horários de trabalho: *“a gente tinha o café às 09h da manhã e às 03h. Ainda tem o das 03h, de 15 minutos. Aí começaram a abusar. De 15, virou 30, daqui a pouco, virou 1 hora”*; 4.3 Uso dos recursos: *“se sobrar vai para um fundo de caixa. Geralmente, caminhão quebra, tem que fazer um reparo de alguma coisa”*; 4.5. Formas de decisão: *“é só chamar o pessoal para uma reuniãozinha de cinco, seis minutos. É o seguinte: o fulano lá tá doente ou ele lá se atrasou, se machucou, tá doente, vai ficar uns dias afastada, sem poder receber, que que vocês acham da gente ajudar? ”* e *“na verdade, a gente já sabia o que queria, a gente já tinha conversado várias vezes antes. Ele (advogado) só fez a parte burocrática (estatuto). ”* e 4.9 Condições de remuneração: *“a gente estipulou para todo mundo um salário, um salário mínimo”*.

Outra variável encontrada foi a 7.1. Equidade (existem incentivos para que todos sejam tratados como iguais no grupo). Trechos que ilustram sua presença: *“aqui ninguém olha ninguém, ninguém dá ordem em ninguém”*; *“quando dá um problema todo mundo sabe resolver”* e *“a gente se trata como família”*.

Com relação aos indicadores de resultados sociais, foram encontradas as variáveis A.1 A rede de organizações não pratica discriminação contra colaboradores, cliente, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual as instituições da rede se relacionam: *“aqui todo mundo é igual, eu acho isso uma besteira você discriminar o cara porque o cara tem um problema”*; A.7 Existem esforços entre os integrantes da rede, para obter as condições e exigências das normas de segurança, especialmente no que se refere a emergências e riscos de incêndio: *“aqui a única regra que a gente faz pro pessoal é usar luva, bota, na hora de quebrar o vidro; usar luva, óculos, na outra prensa que faz muito barulho, usar o abafador”*.

No que se refere aos indicadores de resultados sociais associadas à qualidade de vida dos cooperado, ficaram evidentes, na fala do sujeito, as variáveis B.3 Melhoria da saúde após o ingresso na rede: *“o cara trabalha aqui, aí ele não tá produzindo, ficou doente [...] a gente pode ajudar ele [...] A dona [...] passou por um problema de doença, a gente ajudou [...] quando foi ter criança”*; B.7 Melhoria do relacionamento com a comunidade após o ingresso na rede: *“na verdade, você tira o indivíduo da margem da sociedade e traz ele de volta, você insere o indivíduo na sociedade novamente”* e B.12 Diminuição do nível individual de endividamentos: *“quando você arruma algo que dê uma renda, já ajuda pra caramba, você não fica dependente de ninguém, você não fica pedindo favor”*.

A análise dos dados dessa entrevista permite identificar algumas correspondências entre as categorias, tais como:

(a) 4.5 Formas de decisão/B.3 Melhoria da saúde após o ingresso na rede: *“é só chamar o pessoal para uma reuniãozinha de cinco, seis minutos. É o seguinte: o fulano lá tá doente ou ele lá se atrasou, se machucou, tá doente, vai ficar uns dias afastado, sem poder receber, que que vocês acham da gente ajudar nessa caminhada? Geralmente todo mundo concorda, porque a gente não sabe o nosso amanhã. Hoje pode ser ele, amanhã pode ser eu”*; *“o cara trabalha aqui, aí ele não tá produzindo, ficou doente, sei lá, ou ele se encosta pelo INPS ou a gente pode ajudar ele [...] A dona [...] passou por um problema de doença, a gente ajudou, ficamos bancando o salário dela [...] quando foi ter criança”*;

(b) 4.9 Condições de remuneração / B.12 Diminuição do nível individual de endividamentos, conforme relatos: *“a gente estipulou para todo mundo um salário, um salário mínimo” e “quando você arruma algo que dê uma renda, já ajuda pra caramba, você não fica dependente de ninguém, você não fica pedindo favor”.*

O Quadro 5 apresenta o resumo dos indicadores de governança relacional e dos resultados sociais apresentados pelo sujeito. As duas últimas linhas indicam as correspondências encontradas. Comparado ao discurso do sujeito 1, aparecem mais evidências de compromisso das organizações e de qualidade de vida dos cooperados.

Quadro 5: Indicadores de governança relacional e de resultados sociais do sujeito 2 da rede do Guarujá.

Governança relacional	Indicadores sociais
1.1 Condições e regras sobre entrada das pessoas no grupo 1.2 Práticas para entrada 1.3 Procedimentos e condições para saída do grupo. 3.1 Formas de controle 4.1 Horários de trabalho 4.3 Uso dos recursos. 7.1 Existem incentivos (como aceitação incondicional) para que todos sejam tratados como iguais no grupo	
	A.1 A rede de organizações não pratica discriminação contra colaboradores, cliente, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual as instituições da rede se relacionam. A.7 Existem esforços entre os integrantes da rede para obter as condições e exigências das normas de segurança, especialmente no que se refere a emergências e riscos de incêndio. B.7 Melhoria do relacionamento com a comunidade após o ingresso na rede.
4.5 Formas de decisão.	B.3 Melhoria da saúde após o ingresso na rede.
4.9 Condições de remuneração.	B.12 Diminuição do nível individual de endividamentos.

Fonte: Construído pelo autor, 2017.

### Entrevista com Sujeito 3

O cargo do sujeito implica em ser o principal elo entre a Secretaria de Meio Ambiente e as outras organizações participantes dos projetos sociais locais desde

2009. A Prefeitura do Guarujá integra a rede de Guarujá, formada pela Cooperativa de Material Reciclável 2, Cooperativa de Material Reciclável 1, ONGs, empresa de coleta de material, associações, supermercados, condomínios e compradores de material reciclável. O sujeito relata o histórico das ações realizadas pela Prefeitura de Guarujá, como termos de cooperação e parcerias, desde 1997 até o momento, firmadas para o apoio e desenvolvimento das Cooperativas de Material Reciclável do Guarujá 1 e 2 do município.

Os indicadores de governança relacional encontrados foram os 1.1 Condições e regras sobre entrada das pessoas no grupo, pelos relatos: *“a gente tem um cadastro aberto, qualquer cooperativa pode vir aqui e trazer sua documentação pra ser cadastrada [...] Se vier uma outra cooperativa já com documentação, tudo certinho, ela vai fazer parte do processo”* e 3.2 O que é controlado, conforme narrativa: *“algo que eles sempre procuram a gente é pra fiscalizar, quando, por exemplo, a destinação de resíduo, quando eles firmam uma cooperação com um determinado empreendimento, aí o empreendimento para de cumprir com o que ele havia acordado, aí eles chamam a gente e a gente interfere”*.

As variáveis de Mecanismos de operação também foram constatadas durante a entrevista. A variável 4.3 Uso de recursos, pelos discursos: *“vamos dar um caminho pra cada um”*; *“a gente cede o combustível, eles têm uma cota de combustível pra funcionarem aqui”* e a variável 4.5 Formas de decisão, pelas falas: *“a gente faz uma gestão compartilhada nesse sentido, auxilia quando precisa, quando tem legislação”*; *“então ele (Sujeito 2) veio até a prefeitura buscar uma alternativa e o que é que a prefeitura podia auxiliar”*; *“a diferença do Guarujá foi essa, nós fomos procurados enquanto governo e sentamos, assim, como é que você pode nos auxiliar e como é que vocês podem auxiliar o município”*; *“foi uma experiência muito bacana. Por quê? Porque a gente começou, junto com eles, a construir essa relação”*; *“nós temos uma aproximação, de uns dois anos pra cá, com o Ministério Público, porque o Ministério Público, também de dois anos pra cá, começou a mudar o seu olhar, ele deixou de ter aquele olhar apenas de exigência de legislação, mas de partícipe na construção da mudança”*; *“Aí criamos um modelo [...] Nós estabelecemos juntos com a (Associação) [...] onde as duas cooperativas, elas sentaram junto e escolheram: olha eu dou conta de, com a estrutura que eu*

*tenho, mais essa estrutura que vem da (Associação), eu dou conta deste quadrilátero”.*

Os indicadores de resultados sociais obtidos no discurso foram o A.3 As organizações da rede, especialmente as cooperativas, participam ativamente da discussão dos problemas comunitários e do encaminhamento de soluções, conforme discursos: *“a gente teve a possibilidade, na prefeitura e na cidade, de participar da construção dessa mudança de governança”*; *“no período todinho da década de 2000 até 2010, foram feitas tentativas pro próprio gestor público entender qual era seu papel e qual era a possibilidade até os próprios cooperados e a população”*; A.5 A rede, isto é, as organizações que dela participam, promovem ações de educação para o consumo consciente, mencionando ganhos sociais, ambientais e econômicos na coleta e uso de materiais recicláveis, pela narrativa: *“ou seja, há a necessidade de se alinhar a prática com a educação e com o olhar do novo gestor ou o novo olhar que o gestor [...] fazer um trabalho junto às cooperativas, junto à população sobre o que é cooperativa”*; *“o preparo foi o mesmo (da Campanha Porta a Porta), com saída, de casa em casa, intensificar naquele local a divulgação, material gráfico, tudo”*; *“o mesmo utilizado no bairro X, pela Cooperativa de Material Reciclável 1, que fez o mesmo trabalho, acompanhado pelas nossas equipes também. No início, a Cooperativa de Material Reciclável 1 coletou porta a porta, três vezes por semana, 30 ton. /mês de resíduos. Quatro meses depois, eles estavam coletando 300, tanto é que eles continuam até hoje.”*

Outra variável dos indicadores sociais revelada durante a entrevista foi: A.6 Existem iniciativas para melhorar as condições de trabalho de todos os envolvidos desde o uso e descarte de material até o destino final nas indústrias de reciclagem, segundo o relato: *“depois, por lei, nós temos que possibilitar, já que a gente tem este programa [...] nós temos que cumprir alguns regramentos internos, por exemplo, como é que eu posso estruturar a cooperativa para trabalhar? ”.*

Os indicadores de resultados sociais relacionados à qualidade de vida dos cooperados foram B.2 Melhoria das condições físicas de trabalho após o ingresso na rede, de acordo com as transcrições: *“porque eles eram um grupo de pessoas que a única subsistência que eles tinham era a coleta desses resíduos”*; *“catavam com*

*bicicleta, uma coisa bem rudimentar, não tinham espaço”; “com o (Sujeito 2), por exemplo, ele tem uma cessão de uso da área e dos equipamentos, estão lá e, na verdade, ele faz a manutenção”; “com a (Cooperativa de Material Reciclável 1) a gente está trazendo para uma outra área, maior, onde a gente vai envolver a compostagem e outros parceiros” e B.12 Diminuição do nível individual de endividamento: “então a coisa foi feita assim, iniciou-se esse processo por necessidade mesma financeira e de subsistência”; “o nosso papel, como gestão, é fomentar o trabalho”; “preciso dar resíduo pra esse pessoal, porque, na medida que a cooperativa tem o resíduo, ela mesma gera o próprio recurso, aí ela deslancha e quando ela vier nos buscar, ela só vem nos buscar pra alguma educação ambiental, alguma parceria”; “conseguimos isso (resíduos) por meio de algumas parcerias com grandes empresas, então a gente vai fazendo termo de cooperação” e “a coleta seletiva é realizada de segunda a sábado e é dividido o resíduo que é coletado, em alguns dias é entregue na (Cooperativa de Material Reciclável 1) e outros na (Cooperativa de Material Reciclável 2)”.*

A análise evidenciou correspondências entre as categorias:

(a) 3.2 O que é controlado/B.12 Diminuição do nível individual de endividamento, conforme se infere dos relatos: *“algo que eles sempre procuram a gente é pra fiscalizar, quando, por exemplo, a destinação de resíduo, quando eles firmam uma cooperação com um determinado empreendimento, aí o empreendimento para de cumprir com o que ele havia acordado, aí eles chamam a gente e a gente interfere”; “preciso dar resíduo pra esse pessoal, porque, na medida que a cooperativa tem o resíduo, ela mesmo gera o próprio recurso, aí ela deslancha e, quando ela vier nos buscar, ela só vem nos buscar pra alguma educação ambiental, alguma parceria”; “conseguimos isso (resíduos) por meio de algumas parcerias com grandes empresas [...] então, a gente vai fazendo termo de cooperação”;*

(b) 4.3 Uso de recursos/B.2 Melhoria das condições físicas de trabalho após o ingresso na rede, conforme se infere dos relatos: *“vamos dar um caminhão pra cada um”; “catavam com bicicleta, uma coisa bem rudimentar, não tinham espaço”; (c) 4.5 Formas de decisão/A.5 A rede, isto é, as organizações que dela participam,*

promovem ações de educação para o consumo consciente, mencionando ganhos sociais, ambientais e econômicos na coleta e uso de materiais recicláveis, conforme se infere dos relatos: *“aí criamos um modelo [...] nós estabelecemos juntos com a (Associação) [...] onde as duas cooperativas, elas sentaram junto e escolheram: olha eu dou conta de, com a estrutura que eu tenho mais essa estrutura que vem da (Associação), eu dou conta deste quadrilátero [...] O preparo foi o mesmo (da Campanha Porta a Porta), com saída de casa em casa, intensificar naquele local a divulgação, material gráfico, tudo”*.

O Quadro 6 apresenta o resumo dos indicadores de governança relacional e de resultados sociais apresentados pelo sujeito. As três últimas linhas indicam as correspondências encontradas. Sobre o compromisso organizacional, o indicador A5 é convergente com o discurso do sujeito 1, mostrando a preocupação das organizações com a educação ambiental.

Quadro 6: Indicadores de governança relacional e de resultados sociais do sujeito 3 da rede do Guarujá.

Governança relacional	Indicadores sociais
1.1 Condições e regras sobre entrada das pessoas no grupo	
	A.3 As organizações da rede, especialmente as cooperativas, participam ativamente da discussão de problemas comunitários e do encaminhamento de soluções. A.6 Existem iniciativas para melhorar as condições de trabalho de todos os envolvidos, desde o uso e descarte de material até o destino final nas indústrias de reciclagem.
3.2 O que é controlado	B.12 Diminuição do nível individual de endividamento.
4.3 Uso de recursos	B.2 Melhoria das condições físicas de trabalho após o ingresso na rede.
4.5 Formas de decisão	A.5 A rede, isto é, as organizações que dela participam, promovem ações de educação para o consumo consciente, mencionando ganhos sociais, ambientais e econômicos na coleta e uso de materiais recicláveis.

Fonte: Construído pelo autor, 2017.

### 5.2.2 Resposta ao problema de pesquisa da rede do Guarujá

O conjunto de dados das fontes secundárias e entrevistas indica algumas correspondências entre governança relacional e resultados sociais, conforme se vê no Quadro 7. O resultado sustenta a afirmativa de correspondência.

Quadro 7: Correspondências entre os indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais encontradas na rede de Guarujá

Governança relacional	Indicadores sociais	Entrevistas
4.9 Condições de remuneração	B.12 Diminuição do nível individual de endividamento.	Sujeito 1. Sujeito 2.
3.2 O que é controlado	B.12 Diminuição do nível individual de endividamento.	Sujeito 3.
4.3 Uso de recursos	B.2 Melhoria das condições físicas de trabalho após o ingresso na rede.	Sujeito 3.
4.5. Formas de decisão	B.3 Melhoria da saúde após o ingresso na rede. A.5 A rede, isto é, as organizações que dela participam, promovem ações de educação para o consumo consciente, mencionando ganhos sociais, ambientais e econômicos na coleta e uso de materiais recicláveis.	Sujeito 2. Sujeito 3.

Fonte: Construído pelo autor, 2017.

Conforme se verifica no Quadro 7, a variável social B12, sobre endividamento, foi a mais citada em associação com variáveis de governança. Esse resultado reforça a afirmativa de técnicos e gerentes das organizações da rede de que uma cooperativa de material reciclável é uma das raras oportunidades de trabalho para pessoas com dificuldades sociais (ex-detentos, por exemplo).

### 5.3 A rede de organizações da qual participa a Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos

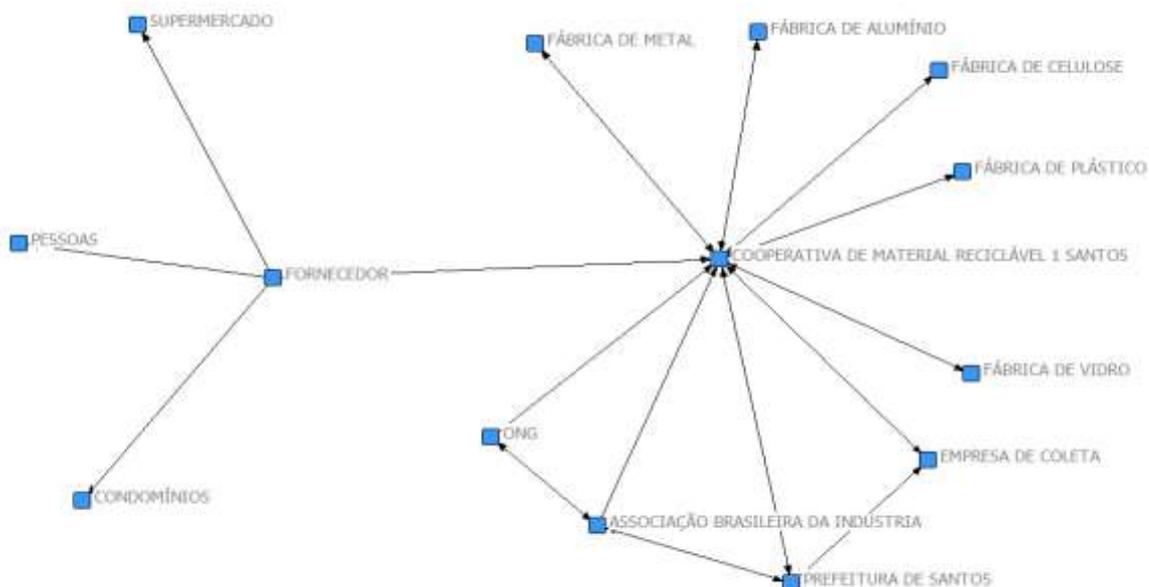
A rede de Santos é estabelecida na Baixada Santista, litoral do estado de São Paulo, na cidade de Santos. A rede é a união da Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos com a prefeitura, ONGs, associações empresariais, sindicatos de condomínios e empresas compradoras de material reciclável. A Cooperativa de Material Reciclável, foco da rede de Santos, é formada pela junção de duas cooperativas: uma, concebida pela Prefeitura Municipal como ocupação terapêutica para pacientes da saúde mental; outra, criada para complementar a renda dos aposentados de um bairro, fundindo-se, para o atendimento à cidade.

Santos possui algumas particularidades em relação à coleta seletiva, como a sazonalidade do material reciclável. Por se tratar de uma cidade turística, há uma variabilidade na quantidade coletada durante os meses de verão, feriados e finais de semana. Atualmente a cidade gera cerca de 15 mil toneladas por mês de lixo, sendo apenas 4% destinado à reciclagem, conforme dados da Prefeitura de Santos e do jornal A Tribuna (DEGASPARI, 2017).

Buscando adequar-se ao Plano Nacional de Resíduos Sólidos e ao Plano Regional de Gestão Integrada dos Resíduos Sólidos da Baixada Santista, a cidade criou o Programa Socioambiental de Coleta Seletiva Solidária Recicla Santos, por meio da lei complementar nº 952, de 30 de dezembro de 2016, para disciplinar o gerenciamento de resíduos sólidos e estabelecer outras diretrizes, como a criação da figura do grande gerador de resíduo doméstico e comercial, que produz acima de 200 litros ou 120 quilos-dia de resíduos sólidos urbanos não atendidos pela coleta municipal. Os grandes geradores são obrigados a implantar serviços próprios de coleta, transporte, separação e destinação final dos resíduos, assumindo os custos desse processo. Cabe a eles também providenciar postos de entrega voluntária para recebimento de recicláveis e resíduos especiais entregues pelos clientes do estabelecimento. Com essa obrigatoriedade, a Prefeitura de Santos espera economizar, proteger o meio ambiente e incentivar a geração de emprego em cooperativas de reciclagem.

A rede de Santos, portanto, é submetida a diversas legislações - nacional, estadual e municipal - que amparam a integração das diferentes instituições. A cooperativa foco foi fundada por usuários do Programa de Saúde Mental da Secretaria Municipal de Saúde e por ex-catadores do Aterro Controlado da Alemoa (bairro da cidade de Santos), em parceria com a prefeitura, ONGs, associações empresariais, sindicatos de condomínios e empresas compradoras de material reciclável. Com base nas informações coletadas, foi possível criar o desenho da estrutura básica, de primeiro nível da rede na qual está inclusa a Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos. O desenho está apresentado na Figura 6, construída a partir do software Ucinet.

Figura 6: Mapa da rede de organizações que lidam com material reciclável, tendo como foco a Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos.



Fonte: Construído pelo autor, 2017.

### 5.3.1 Análise das entrevistas da rede de Santos

#### Entrevista com Sujeito 1

O sujeito 1 é representante da coordenadoria de controle ambiental da Prefeitura Municipal, elo principal entre esse órgão e os demais integrantes da rede de Santos.

Afirma o sujeito que a prefeitura apoia a Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos, fornecendo infraestrutura de logística operacional e garantindo o acesso à matéria prima, mas sem interferir nos processos internos da cooperativa. Uma peculiaridade dessa parceria é a formação recente do convênio, há cerca de 12 meses, estando às partes em plena adaptação. A Prefeitura de Santos permanece mais atuante durante o processo de transição, dando apoio financeiro, educacional e

social, mas também buscando o crescimento e a total autonomia da cooperativa, conforme o relato: *“as coisas não são impostas e sim discutidas e a gente acompanha. A partir do momento que eu vejo que eles têm condições de desenvolver eu vou saindo paulatinamente”*.

Para a constituição da parceria com a Cooperativa de Material Reciclável 1, o sujeito declara que foi efetuada uma chamada pública, por meio de edital publicado no Diário Oficial do município, que estabelece regras e critérios de inclusão e exclusão para a parceria, evidenciando o indicador de governança relacional 1.1 Condições e regras sobre a entrada das pessoas no grupo e 1.2 Práticas para entrada, conforme o discurso: *“a admissão da cooperativa no sistema de coleta é chamamento público [...]. A gente exige uma documentação mínima, aí a gente vai fazer uma pré-seleção, primeiro documental, depois a gente vai visitar o espaço”*.

Outro indicador de governança relacional encontrado está ligado ao Controle, variável 3.2 Formas de controle. O sujeito relata: *“eles têm um convênio firmado com o município, que eles se comprometem a fazer uma série de coisas e a continuar sendo o que eles são (cooperativa). Por exemplo, se eles deixarem de ser uma cooperativa hoje, eu tiro eles amanhã”*. Outro relato é o acompanhamento semanal por servidores que apoiam a área social da cooperativa, conforme relata o discurso: *“ele é meu olho lá dentro (assistente social), porque qualquer problema ele me traz”*.

A entrevista apontou também as variáveis de Mecanismos de operação nos indicadores de governança relacional 4.3 Uso dos recursos: *“o município cede à área, o município apoia com a infraestrutura de logística operacional, máquina, água, luz, segurança do espaço e ainda faz a coleta”* e 4.9, Condições de remuneração: *“a regra principal que a gente estabeleceu (Prefeitura de Santos e Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos) lá foi assim: no mínimo, a cooperativa tem que pagar um salário mínimo. Não importa qual o problema da cooperativa no mês, abaixo disso, não pode”*.

O indicador de Mecanismos de acesso à informação apresentado foi o 5.1 Existem regras de restrição de acesso às informações do grupo para aqueles que não fazem parte do grupo, de acordo com o relato: *“o problema da cooperativa, pessoas que acham que a cooperativa não tem ninguém com instrução e tentam*

*passar a perna [...] daí o medo da Dona X em receber você e que você vá lá, normalmente ela me liga, tem alguém aqui”; “eles (políticos) iam lá sem avisar a gente, diziam que a gente tinha autorizado, só que, como a Dona X já tinha passado por esses problemas (parcerias malsucedidas), ela não deixava entrar, o espaço é responsabilidade da Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos” e o indicador de Incentivos e recompensas pela variável 6.7 Acesso a cursos e treinamento: “a gente capacita, se for necessário. A gente fez com a (Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos) uma capacitação, onde a gente colocou ele lá no período de aprendizagem, a gente deu o período de transição de 12 meses” e “nessa parceria (Associação) a cooperativa recebe recurso pra investir na melhoria dela e capacitação”.*

Com relação aos indicadores de compromisso social, o sujeito aponta diversas colaborações, como o acompanhamento psicológico, social e ambiental, de acordo com as transcrições e variáveis A.1 A rede de organizações não pratica discriminação contra colaboradores, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual a instituição da rede se relaciona: *“normalmente o catador traz consigo problemas normais do cotidiano, dependente químico ou alcoólico, ou então ele tem um cachorro, uma família, um papagaio, um filho, que andam com ele pra lá e pra cá, não tem problema, esse é o nosso foco”*; A.5 A rede, isto é, as organizações que dela participam, promovem ações de educação para o consumo consciente, mencionando ganhos sociais, ambientais e econômicos na coleta e uso de materiais recicláveis: *“todo investimento que você fazia em coleta de resíduos, normalmente, ele era fundo perdido, a gente não espera retorno que não seja saúde pública ou ambiental”* e A.10 As organizações da rede participam de programas de prevenção e tratamento para dependência de álcool e de drogas: *“tem um trabalho casado. [...] Eu incluo a Secretaria de Saúde, que é um núcleo de reabilitação social, assistentes sociais, eles acompanham, na cooperativa, o andamento das coisas, no todo e individualmente, conforme o necessário”.*

Para os indicadores sociais sobre qualidade de vida dos cooperados, a entrevista apontou, pelos relatos, as variáveis B.2 Melhoria das condições físicas de trabalho: *“então ele sai de um regime de escravidão, digamos assim, onde ele é praticamente um escravo do depósito e aí ele passa a integrar um regime onde ele é*

*considerado um cooperado*"; B.4 Melhoria do acesso ao atendimento médico após o ingresso na rede: *"qual a característica do cooperado que é oriundo do serviço de atendimento psicossocial? Ele tem crises e, às vezes, as crises interferem, não só no trabalho como no relacionamento com as pessoas lá dentro, entendeu? Você não tem como cobrar dele, porque independe da vontade dele, é uma condição dele de saúde. Nesse sentido, se acontecer alguma coisa, a gente tem um serviço de acompanhamento terapêutico que vai interagir e vai falar: não, afasta ele, até que ele consiga ter condições de trabalhar"* e B.12 Diminuição do nível individual de endividamento: *"o regime de pagamento obedece regras, produtividade. Ele tem duas datas de pagamento, no meio do mês e no final do mês"*.

As correspondências encontradas, após a análise da entrevista, foram entre as categorias:

(a) 4.3 Uso dos recursos/B.2 Melhoria das condições físicas de trabalho, conforme as transcrições: *"o município cede à área, o município apoia com a infraestrutura de logística operacional, máquina, água, luz, segurança do espaço e ainda faz a coleta"*; *"então ele sai de um regime de escravidão, digamos assim, onde ele é praticamente um escravo do depósito, e aí ele passa a integrar um regime onde ele é considerado um cooperado"*.

(b) 4.9, Condições de remuneração/B.12 Diminuição do nível individual de endividamento, pelos relatos: *"a regra principal que a gente estabeleceu (Prefeitura de Santos e Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos) lá foi assim: no mínimo, a cooperativa tem que pagar um salário mínimo. Não importa qual o problema da cooperativa no mês, abaixo disso, não pode"*; *"o regime de pagamento obedece regras, produtividade. Ele tem duas datas de pagamento: no meio do mês e no final do mês"*.

Portanto, pode-se afirmar a existência de correspondência entre indicadores de governança relacional e indicadores de resultados sociais. O Quadro 8 apresenta o resumo dos indicadores de governança relacional e de resultados sociais. Nas duas últimas linhas, são indicadas as correspondências apresentadas pelo sujeito.

Quadro 8: Indicadores de governança relacional e de resultados sociais do sujeito 1 da rede de Santos.

Governança relacional	Indicadores sociais
1.1 Condições e regras sobre a entrada das pessoas no grupo 1.2 Práticas para entrada 3.2 Formas de controle 5.1 Existem regras de restrição de acesso às informações do grupo para aqueles que não fazem parte dele. 6.7 Acesso a cursos e treinamento.	
	A.1 A rede de organizações não pratica discriminação contra colaboradores, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual a instituição da rede se relacionam. A.5 A rede, isto é, as organizações que dela participam, promove ações de educação para o consumo consciente, mencionando ganhos sociais, ambientais e econômicos na coleta e uso de materiais recicláveis. A.10 As organizações da rede participam de programas de prevenção e tratamento para dependência de álcool e de drogas. B.4 Melhoria do acesso ao atendimento médico após o ingresso na rede.
4.3 Uso dos recursos	B.2 Melhoria das condições físicas de trabalho.
4.9 Condições de remuneração	B.12 Diminuição do nível individual de endividamento

Fonte: Construído pelo autor, 2017.

### Entrevista com Sujeito 2

O sujeito ocupa o cargo de técnico da Organização não governamental parceira da Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos, integrante da rede formada pela Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos, Prefeitura Municipal de Santos, associações empresariais, sindicatos de condomínios e empresas compradoras de material reciclável.

A análise temática do discurso apresenta, como elemento principal, o apoio do processo formativo da rede, auxiliando o ator foco, a Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos, na estruturação organizacional. Afirma o sujeito que a Organização não governamental realiza ações educativas sobre o cooperativismo, assessorando, conforme as demandas emergentes, e sendo o elo entre a cooperativa e a Associação de Indústrias.

Os indicadores de governança relacional encontrados relacionam-se com os indicadores de Condições e regras sobre entrada das pessoas no grupo, pelos relatos e variáveis 1.1 Condições e regras sobre a entrada das pessoas no grupo: *“está aberto a quem quer que seja”*; 1.2 Práticas para entrada: *“se tiver a capacidade técnica, vamos supor, de tá trabalhando ali, não importa de onde você vêm, importa que você trabalhe legal, você, você tá cumprindo com que a gente quer, então beleza”*; 1.3. Procedimentos e condições para saída do grupo: *“tem as regras, você tem que seguir as regras que a própria cooperativa coloca. No estatuto deles, você não pode excluir uma pessoa por livre e espontânea vontade [...] Não gostou? Advertência. Por isso que tem o regimento interno, por isso que tem a assembleia”* e 1.4. Situações e condições para expulsão do grupo: *“a gente elencou, gente, quando a gente vai fazer o regimento interno deles, junto com eles, qual vai ser a punição máxima? Roubo. Quem a gente ver roubando coisa da cooperativa vai ser expulso direto, não tem nem que passar em assembleia”*.

Outro indicador encontrado de governança relacional refere-se aos Mecanismos de operação e está presente nos trechos selecionados do discurso as variáveis 4.2 Agenda de reuniões e de prazo de tarefas: *“a gente combina, toda a semana estou lá, que foi uma combinação anterior da renovação com o convênio com eles”* e 4.5 Formas de decisão: *“a gente tem uma interação total com a equipe (equipe da Organização não governamental), então, nada é feito particular”*; *“antes das regras, tem acordos”*; *“as discussões (sobre os acordos) são com todo mundo”*; *“a gente tenta trazer conhecimento e opções e eles também vão trazendo”*. Outras variáveis de Mecanismos de operação foram as 4.6 Planejamento: *“eu levo (as demandas da Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos e da Associação de Indústrias) para a equipe. A equipe discute qual a melhor forma de se trabalhar determinado tema”* e 4.7. Transparência das ações: *“com todo mundo (as discussões) [...] a reunião quem tem que fazer é eles, a gente dá um suporte [...] quando, por exemplo, há alguma discussão no campo que a gente conhece, a gente vai e fala olha, não como se fosse um cooperado, mas como se fosse um participante qualquer ali.”* O entrevistado afirma que há debates, para firmar acordos que se tornarão regras, com a participação de todos da cooperativa e o representante da Organização não governamental.

A variável 6.7. Acesso a cursos de treinamento, também está presente conforme exemplo do discurso: *“a gente queria saber como mexe com uma prensa [...] bolei um curso com um outro cooperado de outra cooperativa, que sabe muito de prensa, pedi auxílio pra ele, ele veio e deu a formação”*.

Em relação aos indicadores de resultados sociais a entrevista apresentou os indicadores A.1 A rede de organizações não pratica discriminação contra colaboradores, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual a instituição da rede se relacionam, conforme relatos: *“aí tem que trabalhar todo esse pessoal da saúde (antigo projeto de Saúde Mental), que já tem um ritmo já estruturado há mais de 10 anos e o pessoal da Cooperativa de material reciclável 1 de Santos, que é o pessoal de baixa renda da Z (bairro de Santos). A Cooperativa de material reciclável 1 de Santos agrega todo mundo [...] está aberto a quem quer que seja”* e *“não tem questão racial ou se é baixa renda, se é saúde mental, se é ex-presidiário, não tem isso não”*.

Após o exame da entrevista, a correspondência encontrada foi entre as categorias: (a) 1.1 Condições e regras sobre a entrada das pessoas no grupo/A.1 A rede de organizações não pratica discriminação contra colaboradores, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual a instituição da rede se relaciona, conforme as transcrições: *“está aberto a quem quer que seja”*; *“não tem questão racial ou se é baixa renda, se é saúde mental, se é ex-presidiário, não tem isso não”*. O Quadro 9 apresenta o resumo dos indicadores de governança relacional e de resultados sociais. Na última linha, é indicada a correspondência encontrada no discurso do sujeito 2.

Quadro 9: Indicadores de governança relacional e de resultados sociais do sujeito 2 da rede de Santos.

Governança relacional	Indicadores sociais
1.2 Práticas para entrada 1.3. Procedimentos e condições para saída do grupo 1.4. Situações e condições para expulsão do grupo 4.2 Agenda de reuniões e de prazo de tarefas 4.5 Formas de decisão 4.6 Planejamento 4.7. Transparência das ações 6.7 Acesso a cursos de treinamento	

1.1 Condições e regras sobre a entrada das pessoas no grupo	A.1 A rede de organizações não pratica discriminação contra colaboradores, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual a instituição da rede se relacionam.
---	--

Fonte: Construído pelo autor, 2017.

### Entrevista com Sujeito 3

O sujeito participa do corpo diretivo da Cooperativa de Material 1 de Santos, empresa foco da rede na cidade de Santos. A temática principal do discurso revela uma história de oportunismo entre as partes. Os atores envolvidos estipularam regras que visavam ao benefício próprio, por meio de cláusulas contratuais desconhecidas pelos atores da cooperativa, gerando endividamentos, jogos de poder, desconfortos e conflitos que praticamente inviabilizaram o funcionamento da cooperativa. Os fatos sugerem a falta de uma governança relacional comprometida e de boa-fé entre os atores, com prejuízos às organizações. Os relatos seguintes ilustram a interpretação: *“eu confiava muito na pessoa, confiava, mas confiava mesmo [...] tudo o que ele trazia lá pra mim, eu não tava enxergando direito, eu falava posso assinar? Ele falava pode assinar”*; *“até o material, quando a gente veio pra cá, que foi vendido, desses três meses, caiu em outras contas, não na nossa (Cooperativa de Material 1 de Santos)”*; *“vieram me apresentar uma planilha de que a cooperativa já está devendo quase R\$ 130.000,00 para esses de São Paulo e nós nunca tinha visto nada”*; *“sem contar que as pessoas que estiveram aqui com a gente, me puseram até na justiça”*.

Esses problemas de um passado recente influenciaram a construção das regras e as relações interpessoais dentro da cooperativa. Foram encontrados indicadores de governança relacional de controle, a variável 3.1. Formas de controle, conforme a transcrição: *“tem duas pessoas que ficam lá”* (supervisionado o trabalho na esteira). Outra variável relativa ao Controle é a 3.2., conforme relato: *“quando eles faltam a gente chama, fala, [...] ela faltou tem que descontar”*.

Outro indicador de governança relacional encontrado foi referente aos acordos do grupo nos Mecanismos de operação, como o estabelecimento de pausas e a combinação das compras para o café da manhã. Sobre a variável 4.1. Horários de trabalho, segue um exemplo de discurso: *“a gente resolveu assim, aprovado entre eles [...] ao invés de entrar 07h15, que eles estavam entrando, 07h todo*

*mundo lá dentro (área das esteiras), quando chega 09h todo mundo vai tomar café, 09h30 volta pra lá*". Também se apresenta a variável 4.3. Uso dos recursos: *"agora cada um traz o seu café da manhã, cada um traz seu pó, seu açúcar, cada dia um traz o pão, um vai dividir com o outro"*.

Nos indicadores de Mecanismos de operação também foram encontradas evidências da variável 4.4. Determinação de funções, mostrando as maneiras de seleção para cada função e dos processos operacionais, conforme ilustrado nos relatos: *"a gente vê pela pessoa. Tem pessoas que têm, assim, uma certa velocidade na coordenação motora pra pegar certos tipos de material, a gente vai se colocando"* e *"um dia eles se cortou, aí eu falei em assembleia que nós não vai mais ficar batendo o vidro"*. Da mesma forma, foram encontradas evidências da variável 4.5. Formas de decisão, realçando a governança relacional nos processos decisórios da cooperativa: *"eu não tomo decisão sozinha de jeito nenhum", "pode ter dez (que não concordam), mas tem vinte que levantou a mão, então, sempre vence a maioria"; "é feito de acordo com que foi decidido, definido (em assembleia) "* e 4.9 Condições de remuneração, pelo acordo financeiro firmado: *"marcaram R\$ 900,00, o salário mínimo era R\$ 870,00"*.

O indicador de resultados sociais relacionado ao compromisso social é o A.5 sobre ações coletivas de conscientização: *"a gente está com a ONG, a Associação de Indústrias. Eles agora, dia 17, a gente vai fazer uma divulgação, nos bairros [...] divulgar como deve se separar o material"*. Com relação à qualidade de vida dos cooperados, foi encontrada a variável B.12 Diminuição do nível individual de endividamento, pela busca de renda, conforme transcrição: *"aposentado com salário mínimo, que queriam aumentar a renda deles"*.

A correspondência estabelecida entre os indicadores de governança relacional e de resultados sociais foi entre as variáveis:

(a) 4.9 Condições de remuneração/B.12 Diminuição do nível individual de endividamento, de acordo com as falas: *"no início, quando a gente veio pra cá, eles (prefeitura) marcaram R\$ 900,00. Tenho tudo marcado. O salário mínimo era R\$ 870,00, uma coisa assim"; "a maioria era tudo aposentado, mas aposentado com salário mínimo, que queriam aumentar a renda deles" e "eu naquela ansiedade de*

*ver tanta gente querendo acompanhar a gente, precisando trabalhar*". O Quadro 10 apresenta o resumo dos indicadores de governança relacional e de resultados sociais e a correspondência apresentados pelo sujeito.

Quadro 10: Indicadores de governança relacional e de resultados sociais do sujeito 3 da rede de Santos.

Governança relacional	Indicadores sociais
3.1 Formas de controle 3.2 O que é controlado 4.1 Horários de trabalho 4.3 Uso dos recursos 4.4 Determinação de funções 4.5 Formas de decisão	
	A.5 A rede, isto é, as organizações que dela participam, promovem ações de educação para o consumo consciente, mencionando ganhos sociais, ambientais e econômicos na coleta e uso de materiais recicláveis
4.9 Condições de remuneração	B.12 Diminuição do nível individual de endividamento

Fonte: Construído pelo autor, 2017.

### 5.3.2 Resposta ao problema de pesquisa da rede de Santos

As correspondências entre a governança relacional e os resultados sociais obtidos pelos dados das fontes secundárias e entrevistas estão indicadas no Quadro 11.

Quadro 11: Correspondências entre os indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais encontradas na rede de Santos

Governança relacional	Indicadores sociais	Entrevistas
4.3 Uso dos recursos	B.2 Melhoria das condições físicas de trabalho.	Sujeito 1.
4.9 Condições de remuneração	B.12 Diminuição do nível individual de endividamento.	Sujeito 1. Sujeito 3.
1.1 Condições e regras sobre a entrada das pessoas no grupo	A.1 A rede de organizações não pratica discriminação contra colaboradores, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual a instituição da rede se relaciona.	Sujeito 2.

Fonte: Construído pelo autor, 2017.

Verifica-se, no Quadro 11, que os indicadores de governança relacional da categoria de Mecanismos de operação e os indicadores de resultados sociais da categoria de qualidade de vida dos cooperados foram os mais relacionados nas

entrevistas da rede de Santos. O resultado sustenta a afirmativa de que os distintos ajustes nos Mecanismos de operação de cada cooperativa favorecem individualmente os cooperados, por exemplo, na diminuição do endividamento individual e nas formas de pagamento acordadas em cada cooperativa.

#### **5.4 A rede de organizações da qual participa a Rede Paulista de Material Reciclável**

A cidade de São Paulo é a maior metrópole do Brasil. Concentrando cerca de 6% da população brasileira, é uma das cidades mais ricas do país, com uma população municipal de 12,04 milhões de habitantes (IBGE, 2016). Diante desses dados, pode-se constatar a grande quantidade de resíduos gerados e a necessidade de um programa de coleta bem estruturado e planejado.

Um dos programas para destinação dos resíduos é o Programa de Coleta Seletiva da Prefeitura de São Paulo, que conta atualmente com 31 Centrais de Triagem que possibilitam a geração de renda, emprego e inclusão social para cerca de 1.100 pessoas, de 23 cooperativas conveniadas e oito certificadas. O programa busca a reciclagem de papel, plástico, vidro e metais encaminhados para as centrais das cooperativas de catadores conveniadas e para as duas primeiras centrais mecanizadas, inauguradas em 2014.

Dos 96 distritos existentes no Município de São Paulo, 93 são atendidos pela Coleta de Materiais Recicláveis realizadas pelas cooperativas conveniadas e pelas concessionárias, coordenadas pela Secretaria Municipal de Serviços, que estabelece normas e procedimentos para a implementação, gerenciamento, fiscalização e controle.

O objeto de estudo, a Rede Paulista, é constituída por sete cooperativas, localizadas em diferentes distritos: Recifavela, Cooperativa Caminho Certo, Coopergaia, Cooperativa Vira Lata, Cooperativa Recicla Butantã, Cooper Glicério e Cooperativa Cara Limpa. As atividades e serviços da rede são: aquisição de equipamentos e materiais para o incremento da produção; cursos de capacitação; cursos de aprimoramento; educação ambiental e criação de ecopontos; formação de parcerias comerciais e comercialização em rede.

Na segunda linha da rede, aparecem a prefeitura de São Paulo, associações de catadores de rua, ONGs, a Rede Solidária, ligada à Igreja Católica, e os compradores de material. As cooperativas foram ajudadas pela Petrobrás, que forneceu verbas e equipamentos. A prefeitura auxilia no oferecimento de local e no controle de coleta de material reciclável, tentando proibir a coleta realizada por terceiros.

Foram entrevistados sujeitos da Cooperativa Vira Lata, Cooperativa Recicla Butantã e Cooper Glicério. Como há uma gestão central, as operações são muito semelhantes, com adaptações locais, como a decisão de funcionar aos finais de semana e a variação dos sistemas de remuneração.

#### 5.4.1 Dados de entrevistas técnicas

Foram entrevistados dois sujeitos que têm função de gerenciar a rede na governança e comercialização do produto. Existe um contrato entre a prefeitura e a rede de cooperativas, com normas de comercialização (coleta, organização, pesagem, entre outras) e de cooperativismo (por exemplo, distribuir a renda de forma equitativa; agir de forma transparente). Partes das regras do contrato originam-se das diretrizes do Edital de Chamada Pública do Ministério do Trabalho e Previdência Social de 2015, que visava criar e recuperar empresas com autogestão, como é o caso das cooperativas.

Essa eficiência das cooperativas é buscada a partir do gestor da rede. É ele quem busca o diálogo com a prefeitura de São Paulo, parcerias de compradores, melhorias na logística de coleta e documentação legal das cooperativas. Para cada uma delas, fica a função de gestão do operacional, incluindo a regra de admissão de pessoas. O sistema de remuneração é basicamente cooperativista, mas cada uma pode fazer suas adaptações.

Tem-se, portanto, duas origens de Mecanismos de governança: (a) um conjunto de mecanismos com objetivo comercial, implantado pelo gestor da rede, caracterizando uma governança formal; (b) um conjunto de Mecanismos de operação da cooperativa, que deve ser resolvido em cada uma delas, caracterizando a governança relacional. Entre as decisões que cabem a cada cooperativa,

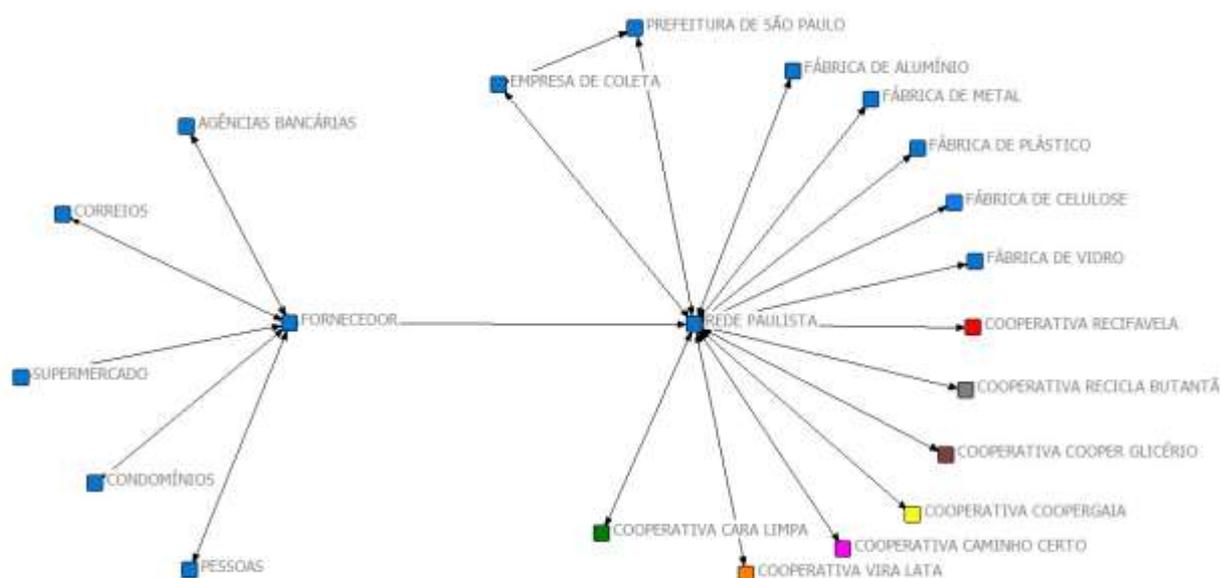
encontram-se as regras para admissão, horários e remuneração. O ponto nevrálgico dessa governança relacional é a forma de remuneração. Em cada cooperativa, o pesquisador encontrou variações, incluindo uma que tem salário fixo, o que é uma distorção do cooperativismo.

O gestor auxilia na parte administrativa e legal das cooperativas e da própria rede. Juridicamente, as sete cooperativas estão agrupadas na Rede Paulista. Com a legalidade da rede, é possível o gestor buscar benefícios (como estrutura de galpões e doação de equipamentos) e entrar em licitações de venda de material reciclável. Hoje a rede busca solução para demandas tributárias, ou seja, as cooperativas pedem isenção de tributos e imposto de renda. Outra frente é para a efetivação da lei federal que obriga todas as instituições federais a entregar seu material reciclável para as organizações de coleta de reciclável.

Os discursos desses sujeitos mostram que as organizações envolvidas, incluindo a Prefeitura de São Paulo, veem a tarefa do reciclável muito mais como uma fonte de renda ou de economia de custos do que como uma atividade social e sustentável. Essas expectativas econômicas levam o gestor da rede a implantar mecanismos de competição, esperando que cada cooperativa se organize internamente. Assim, os exemplos de governança relacional restringem-se a cada cooperativa e não à rede de organizações. Os resultados sociais não são itens monitorados e buscados como objetivos.

Com base nas informações coletadas, foi possível criar o desenho da estrutura básica de primeiro e segundo níveis da Rede Paulista. O mapa da rede é apresentado na Figura 7, construída a partir do software Ucinet.

Figura 7: Mapa da rede de organizações que lidam com material reciclável, tendo como foco a Rede Paulista da cidade de São Paulo.



Fonte: Construído pelo autor, 2017.

#### 5.4.2 Análise das entrevistas da Rede Paulista

##### Entrevista com Sujeito 1

A entrevista foi realizada com um representante da administração da Cooper Glicério. Relata o sujeito que a cooperativa iniciou em 2006, como desmembramento de um projeto social realizado pelos franciscanos para reintegração de pessoas excluídas (abandonados, ex-presidiários, drogados, entre outros). Para tanto, ofereciam um mínimo de informação e treino sobre reciclável. Os franciscanos permitiam que os catadores utilizassem o local e eles ajudavam, oferecendo mão de obra e captando recursos e equipamentos.

Relata o sujeito que houve desacordo entre as promessas dos franciscanos e a prática de apoio aos catadores. Um caminhão obtido pelos primeiros, por exemplo, ficou meses parado em um estacionamento, sem que houvesse uma explicação do motivo de não ser utilizado. Além disso, os franciscanos estavam mais interessados nos pobres e desajustados do que no treinamento profissional. Em 2006, a

insatisfação dos catadores chegou a tal ponto, que decidiram fundar uma cooperativa ali mesmo e separar-se dos franciscanos.

As três primeiras gestões da cooperativa não foram hábeis em obter ajuda da prefeitura. Na verdade, houve mais brigas do que parcerias. Essa desavença estende-se até hoje. Além de o local não ser reconhecido, essa cooperativa não recebe nenhum apoio da prefeitura, que está forçando sua retirada daquele local. Experiências frustradas de receber caminhões da prefeitura tornaram as relações ainda mais complicadas.

A cooperativa funciona com dois sistemas de gestão. O primeiro, por remuneração individual, existe desde a época dos franciscanos. Cada catador registrado na cooperativa tem um box. Ele coleta seu material na rua (empresas, condomínios etc.), leva para a cooperativa, separa e o total é pesado. Essas pessoas têm horário e acesso livre, mas se comprometem a trazer o material para a cooperativa, sem entregar em outros lugares. Pelo que se depreende do local, devem existir aproximadamente vinte vagas e não há espaço para novos entrantes.

O segundo modelo é cooperativista, com uma equipe de nove pessoas, que ganham por hora. O total vendido é dividido conforme essas horas. Esse pessoal fica fixo no local e, eventualmente, forma uma equipe para buscar material do Correios em Cajamar (cidade da Região Metropolitana de São Paulo). Esses catadores alocados em trabalho externo reclamam, porque as horas deles não são contadas. Sobre as formas de coleta, no sistema individual, cada carroceiro (catador) tem seus pontos de coleta devidamente compromissados por contrato, com responsabilidade da cooperativa. No caso do coletivo, é a própria cooperativa que busca o material, por exemplo, em Cajamar, com o seu caminhão.

Nos dois sistemas, os controles de comportamento e de produção são distintos. No sistema individual alguns cooperados fiscalizam os outros, verificando o material, a forma de trabalho e o comportamento. No sistema coletivo, todos fiscalizam todos e os preguiçosos, como já ocorreu, são convidados a sair. Após a compreensão da dinâmica e do sistema da cooperativa, pode-se vincular os dados da entrevista aos indicadores de governança relacional e de resultados sociais.

Com referência aos indicadores de governança relacional, a entrevista apontou as variáveis da categoria Critérios de inclusão e exclusão, 1.1 Condições e regras sobre entrada das pessoas no grupo: *“tem que ser indicado por algum cooperado e esse cooperado vai ser responsável por aquela pessoa. Se ela trabalhar três dias e não vim mais, aquela pessoa vai pagar a despesa”*; 1.2 Práticas para entrada: *“a pessoa tem que entender de reciclagem, porque aqui nós não damos curso. [...] Tendo vaga, a pessoa vem, a gente faz uma entrevista com a pessoa, explica o sistema da cooperativa”* e 1.4 Situações e condições para expulsão do grupo: *“tinha uma menina que trabalhava aqui [...] ela discutiu com uma senhora de idade, pegou a faca e tal, aí a gente chamou ela e falou que não dá pra você trabalhar aqui”*.

Os discursos também apresentaram as variáveis 2.1 Regras para eleição do coordenador: *“antes era de dois em dois anos (tempo de coordenação), agora é de quatro em quatro”* e 2.3 Regras sobre rotinas do coordenador: *“se eu tenho que sair da cooperativa pra ir pra uma reunião, eu tenho uma ajuda de custo”*. Na categoria controle, as narrativas retratam as variáveis 3.1 Formas de controle: *“a gente faz uma ficha (de condutas), isso é do regimento interno da cooperativa”* e 3.2 O que é controlado: *“o cooperado bebeu, ele não pode trabalhar. Se ele bebeu, ele nem vem. Se vier, a gente manda embora”*.

Com relação à categoria mecanismo de operação, foram encontradas, nas falas, as variáveis 4.1 Horários de trabalho: *“pode ficar, sim (até mais tarde). 8 horas é das 08h às 05h. Pode ficar o tempo que você quiser”* e 4.4 Determinação de funções: *“os homens saem de caminhão, pra fazer coleta [...] é sempre as mesmas (pessoas que vão no caminhão). É porque são quatro homens e as mulheres não vão”*. Outra variável encontrada foi a 6.7 Acesso a cursos de treinamento, de acordo com a fala: *“a Reciclazaro dá um suporte pra cooperativa. Ela forneceu pra gente, ano passado, a brigada de incêndio, que a gente foi fazer. Fizeram o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) da cooperativa. Eles dão instrução sobre segurança do trabalho, dão apoio técnico, também de suporte; eles montaram um software pra gente trabalhar, que é bem melhor pra gente. Eles são parceirão da gente”*.

Os resultados sociais identificados nos discursos relativos ao compromisso social foram as variáveis A.1 A rede de organizações não pratica discriminação contra colaboradores, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual as instituições da rede se relacionam: *“esse fato de ser ex-presidiário não tem problema nenhum”* e A.7 Existem esforços entre os integrantes da rede, para obter as condições e exigências das normas de segurança, especialmente no que se refere a emergências e riscos de incêndio, pela fala: *“nós não fazemos coleta de isopor, porque o isopor é altamente inflamável, então, a gente tem esse cuidado. Os nossos extintores nos lugares, são todos na validade, temos brigada de incêndio”*.

Em relação aos indicadores de resultados sociais vinculados à qualidade de vida dos cooperados, foram constatadas as variáveis B.2 Melhoria das condições físicas de trabalho após o ingresso na rede: *“na época, quando eu vim pra cá, eu tava pelas ruas, trabalhando sozinho”*. *Aí ela (cooperativa) virou um porto seguro pra nós. Aí alguém, eu não lembro quem foi, que me indicou pra vim aqui, pra vim pra cá, conversar, que eles iam dar um lugar pra trabalhar* e B.12 Diminuição do nível individual de endividamento: *“tinha muitos catadores que trabalhavam nos ferros velhos, vendia material, coletava na rua e vendia pro ferro velho e a prefeitura foi fechando os ferros velhos, aí eles não tinham onde trabalhar, aí ele vieram aqui”*.

A correspondência estabelecida entre os indicadores de governança relacional e de resultados sociais é indicada a seguir, com exemplos de relatos.

(a) 1.1. Condições e regras sobre a entrada das pessoas no grupo/A.1 A rede de organizações não pratica discriminação contra colaboradores, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual as instituições da rede se relacionam: *“tem que ser indicado por algum cooperado e esse cooperado vai ser responsável por aquela pessoa. Se ela trabalhar três dias e não vim mais, aquela pessoa vai pagar a despesa [...] a pessoa tem que entender de reciclagem porque aqui nós não damos curso [...] esse fato de ser ex-presidiário não tem problema nenhum”*.

(b) 6.7 Acesso a cursos de treinamento/A.7 Existem esforços entre os integrantes da rede para obter as condições e exigências das normas de segurança, especialmente no que se refere a emergências e riscos de incêndio: *“a Recilazaro*

*dá um suporte pra cooperativa. Eles forneceu pra gente, ano passado a brigada de incêndio que a gente foi fazer. Fizeram o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) da cooperativa. Eles dão instrução sobre segurança do trabalho, dão apoio técnico, também de suporte, eles montaram um software para a gente trabalhar, que é bem melhor pra gente. Eles são parceirão da gente”; “nós não fazemos coleta de isopor, porque o isopor é altamente inflamável, então, a gente tem esse cuidado. Os nossos extintores nos lugares, são todos na validade, temos brigada de incêndio”.*

O Quadro 12 apresenta os indicadores encontrados sobre governança relacional e de resultados sociais.

Quadro 12: Indicadores de governança relacional e de resultados sociais do sujeito 1 da Rede Paulista.

Governança relacional	Indicadores sociais
1.2 Práticas para entrada (formulário, entrevista, etc.) 1.4 Situações e condições para expulsão do grupo 2.1 Regras para eleição do coordenador 2.3 Regras sobre rotinas do coordenador (relatórios, reuniões, acompanhamento, etc.) 3.1 Formas de controle 3.2 O que é controlado 4.1 Horários de trabalho 4.4 Determinação de funções	
	B.2 Melhoria das condições físicas de trabalho após o ingresso na rede B.12 Diminuição do nível individual de endividamento
1.1. Condições e regras sobre a entrada das pessoas no grupo	A.1 A rede de organizações não pratica discriminação contra colaboradores, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual as instituições da rede se relacionam
6.7 Acesso a cursos de treinamento	A.7 Existem esforços entre os integrantes da rede, para obter as condições e exigências das normas de segurança, especialmente no que se refere a emergências e riscos de incêndio

Fonte: Construído pelo autor, 2017.

### Entrevista com Sujeito 2

O sujeito participa da administração da cooperativa Vira Lata, integrante da Rede Paulista, localizada no bairro do Butantã, em São Paulo.

Para os indicadores de governança relacional, afirma o sujeito que as regras estão claramente estabelecidas e que qualquer tentativa de mudança deve ser comunicada previamente, para aprovação ou não. As regras de critérios de inclusão e exclusão estabelecidas são explícitas, sendo que não há restrição para a inclusão de pessoas no grupo. Para evitar transtornos futuros, alguns acordos foram definidos, como a quantidade de advertências aceitas e a reintegração após a saída no grupo. Foram encontradas, nas falas, as variáveis 1.1. Condições e regras sobre a entrada das pessoas no grupo: *“pode (entrar para a cooperativa) qualquer um”* e 1.2. Práticas para entrada (formulário, entrevista...): *“ele assina um termo de adesão na cooperativa. Tem questão de uso de imagem, porque a gente faz serviço, tem todos esses procedimentos. Ele assina um termo que ele está ciente de que não somos CLT, então, não tem 13º, não tem férias remuneradas, não tem essas coisas”*.

Outras variáveis identificadas nos relatos foram de critérios de inclusão e exclusão, 1.3. Procedimentos e condições para saída do grupo: *“um cooperado trabalhou conosco, deu problema, a gente tem um período de seis meses pra poder liberar a contratação, [...] mas se ele foi um cooperado que deu problema, por exemplo, com roubo de material ou com briga aqui dentro, a gente não pega de novo”* e 1.4. Situações e condições para expulsão do grupo: *“o limite é três advertências. A quarta ocorrência é uma suspensão de três dias. A quinta, você está desligado, a menos que uma delas seja agressão física ou roubo. Aí você é desligado na hora”*.

A cooperativa realiza a separação do administrativo e da produção, sendo essa controlada por três coordenadoras. Tal divisão concede poderes e deveres às coordenadoras, situação aceita pelo grupo e evidente pelos indicadores de Coordenação, pelas variáveis 2.2. Funções e poderes dados ao coordenador: *“a função das coordenadoras é a equipe. Tudo o que acontece lá embaixo, elas estão cientes. Tudo o que acontece sobe (administração) e o que acontece aqui em cima desce (produção) por elas; “a X, ela é do vidro; a Y é da esteira”. Da triagem, e a Z, é tipo galpão. Ela é a parte que é da empilhadeira, que faz carregamento de material que foi vendido. Toda essa parte passa por ela.”* e 2.3. Regras sobre rotinas do coordenador (relatórios, reuniões, acompanhamento...): *“essa questão das*

*coordenadoras, somente elas participam (das reuniões), porque, às vezes, eles (cooperados) tão perdidos no que a gente tá falando, eles não vão conseguir se informar de alguma coisa. Daí elas passam, do jeito delas, pra eles. Aí, se eles têm alguma ressalva, alguma coisa, eles passam pra elas e elas fazem um feedback pra gente”.*

O sujeito relata também o indicador de Controle, pelas variáveis 3.1 Formas de controle: *“eles têm o dedo que eles batem. Faltou, é desconto”* e 3.4. Existência de punições, quando algo não é cumprido, como os horários de saída e entrada; faltas e punições por ir trabalhar alcoolizado. Exemplo disso é o discurso: *“se vier sem justificativa (falta) por escrito, é advertência. [...] Se chegou embriagado, a gente manda de volta pra casa e, no dia seguinte, toma advertência”.*

O indicador de Mecanismos de operação também foi encontrado nas transcrições, com as variáveis 4.2. Agenda de reuniões e de prazos de tarefas: *“a gente tá tendo uma reunião todo dia primeiro de cada mês, pra lembrar a questão do uso do EPI e algumas situações que a gente tem dentro da cooperativa. A gente discute lá. [...] É aberta (para todos os cooperados), é mais sobre situações que aconteceram durante o mês, que foram vistas, uso do EPI, a gente reforça como funciona a questão da advertência, questão de falta, tudo isso”;* 4.3. Uso dos recursos: *“a gente passa mais ou menos tudo o que foi vendido. Eles estão cientes de tudo, de gasto principalmente”* e 4.5. Formas de decisão: *“teve uma situação no tempo, que a venda do mês não foi muito boa, então, o pessoal, pra não baixar a renda deles, tirou do fundo de reserva, pra pagar mais ou menos o que eles estavam acostumados a receber. Eles decidiram isso tudo em conjunto”.*

Foram encontrados também relatos das variáveis 4.6. Planejamento: *“uma reunião de planejamento, de como vai ser o próximo mês, a coordenadora da esteira vai, a coordenadora do vidro vai, eles estão ciente de tudo que a gente faz”;* 4.7. Transparência das ações: *“no refeitório [...] coloco quanto nós faturamos, quanto nós vendemos, o quanto nós gastamos, por exemplo, com combustível, tem o valor que a gente gastou com o combustível, tudo, o que ficou para eles fazerem a retirada deles, então, eles acompanham mês a mês”* e 4.9 Condições de remuneração: *“eles ganham pelo que eles produzem [...] ele pode, por exemplo, vir no domingo, que a*

*gente não trabalha, vir no domingo ou ficar no sábado depois do horário e produzir o dele. Aí, ele anota a pesagem dele e ele ganha um”.*

Com relação aos resultados sociais, o sujeito considera que a cooperativa se preocupa com os aspectos sociais que envolvem a rede e os cooperados, conforme a declaração: *“porque aqui, além da gente trabalhar a questão do material, a gente também trabalha essa questão social. A gente tá num bairro com um pessoal com algumas dificuldades, mais periféricos, então, nós temos diversas idades, diversas situações; nós temos ex-presidiários, temos pessoas com vícios, nós temos de tudo aqui”.*

As constatações da declaração estão relacionadas com os indicadores de compromisso social e com os indicadores de qualidade de vida dos cooperados. As variáveis e as transcrições contatadas de compromisso social foram A.1 A rede de organizações não pratica discriminação contra colaboradores, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual as instituições da rede se relacionam: *“a gente não faz nenhuma discriminação, contrata em qualquer situação”*; A.2 As organizações da rede seguem os princípios de responsabilidade social, principalmente sobre trabalho infantil, assédio e discriminação: *“18 (anos), a gente não pega com menos de 18. [...] Não pegamos menor de idade, a gente não trabalha com menor”* e A.7 Existem esforços entre os integrantes da rede, para obter as condições e exigências das normas de segurança, especialmente no que se refere a emergências e riscos de incêndio: *“eles não trabalham sem EPI. É uma coisa muito cobrada aqui. A gente teve treinamento do uso adequado de EPI”.*

Também existem sinais da presença das variáveis A.10 As organizações da rede participam de programas de prevenção e tratamento para dependência de álcool e de drogas: *“nós já internamos o H por causa de uso de drogas, então, o que a gente tenta fazer, o que a pessoa permite, que a gente possa, a gente faz”* e A.11 As organizações da rede se esforçam para oferecer aos cooperados melhores condições de saúde, seguro de vida, benefícios securitários e outros benefícios: *“é do INSS, que é um dinheiro que volta pra eles. [...] Por exemplo, se você sai de licença maternidade, você tem direito a retirar; se você se machuca aqui dentro, você consegue aposentar, tudo isso”.*

Com relação aos indicadores sociais de qualidade de vida dos cooperados, o sujeito relatou as variáveis B.1 Melhoria das condições de habitação após o ingresso na rede: *“ela está morando em abrigo com dois filhos menores de idade. Ela já está procurando casa aqui perto, já tem uma perspectiva melhor;* B.7 Melhoria do relacionamento com a comunidade após o ingresso na rede: *“questão de doação, a gente tem muito aqui. Alimentação do Ceasa liga pra gente, geralmente de 15 em 15 dias, quando tem uma quantidade de alimento. A gente vai lá fazer a retirada, aí entre eles, eles fazem a repartição das coisas [...] eles fazem geralmente iguaizinhos, montam as sacolas iguaizinhas para todo mundo”* e B.12 Diminuição do nível individual de endividamento: *“a gente dá a carta de abertura de conta em banco, se ele tá com problema, a gente manda resolver, [...] a gente faz depósito na poupança pra ele ou a gente pede pra ele abrir conta salário, mas a primeira orientação é pra ele negociar a dívida pra normalizar a situação”*.

A correspondência estabelecida entre os indicadores de governança relacional e de resultados sociais foi entre as variáveis e os relatos:

(a) 1.1. Condições e regras sobre a entrada das pessoas no grupo/A.1. A rede de organizações não pratica discriminação contra colaboradores, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual as instituições da rede se relacionam: *“pode (entrar para a cooperativa) qualquer um, de qualquer lugar, qualquer jeito. A gente pega até em estado de rua. [...] Nós também temos estrangeiros, [...] o X e a Y vieram do Congo e o T [...], de Angola. Temos refugiados também”; “a gente não faz nenhuma discriminação, contrata em qualquer situação”*.

(b) 4.3. Uso dos recursos/A.11 As organizações da rede se esforçam para oferecer aos cooperados melhores condições de saúde, seguro de vida, benefícios securitários e outros benefícios: *“a gente passa mais ou menos tudo o que foi vendido. Eles estão cientes de tudo, de gasto principalmente. Gastos com eles, por exemplo, compramos um filtro lá pra baixo, pra gelar água; [...] instalamos ventiladores pra eles; as telas, pra tentar evitar os pombos, que é quase impossível; mais manutenção pra matar os ratos, então, tudo isso eles estão cientes de que a gente tá gastando”; “é do INSS, que é um dinheiro que volta pra eles. [...] Por exemplo, se você sai de licença maternidade, você tem direito a retirar; se você se*

*machuca aqui dentro, você consegue aposentar, tudo isso, [...] 5% é o FADS, que a gente chama de FADS. Eles têm direito a férias, se trabalhar 12 meses, só que, como a gente não é CLT, não são férias remuneradas, só que, como muitos deles só tem essa renda em casa, então, todo mês, a gente tira 5% do salário e guarda. Quando eles têm um mês ou eles são desligados, a gente devolve, então, se ele quer tirar um mês de férias, ele tem um dinheirinho guardado. A gente vai e dá pra ele ficar esse mês em casa”.*

(c) 4.9 Condições de remuneração/B.1 Melhoria das condições de habitação após o ingresso na rede: *“eles ganham pelo que eles produzem, então, ele produz, a gente vende, tira os gastos e o resto é dividido entre eles. [...] Eles têm produção diária. Eu lanço dia a dia, eu pego a produção total daquele da esteira, o que é pesado, vejo quem tava aqui e lanço pra eles. Faço um total e divido pela quantidade de pessoas que estavam aqui. Aí, lanço pra cada um [...]”; “a S, nossa refugiada do Congo, ela está morando em abrigo com dois filhos menores de idade. Pra ela, vai ser a diferença; ela já está procurando casa aqui perto, já tem uma perspectiva melhor”.*

O Quadro 13 apresenta o resumo dos indicadores de governança relacional e de resultados sociais apresentados pelo sujeito.

Quadro 13: Indicadores de governança relacional e de resultados sociais do sujeito 2 da Rede Paulista.

Governança relacional	Indicadores sociais
1.2 Práticas para entrada (formulário, entrevista...) 1.3 Procedimentos e condições para saída do grupo 1.4 Situações e condições para expulsão do grupo 2.2 Funções e poderes dados ao coordenador 2.3 Regras sobre rotinas do coordenador (relatórios, reuniões, acompanhamento ...) 3.1 Formas de controle 3.4 Existência de punições quando algo não é cumprido 4.2 Agenda de reuniões e de prazos de tarefas. 4.5 Formas de decisão 4.6 Planejamento 4.7 Transparência das ações	

	<p>A.2 As organizações da rede seguem os princípios de responsabilidade social, principalmente sobre trabalho infantil, assédio e discriminação</p> <p>A.7 Existem esforços entre os integrantes da rede, para obter as condições e exigências das normas de segurança, especialmente no que se refere a emergências e riscos de incêndio</p> <p>A.10 As organizações da rede participam de programas de prevenção e tratamento para dependência de álcool e de drogas</p> <p>B.7 Melhoria do relacionamento com comunidade após o ingresso na rede</p> <p>B.12 Diminuição do nível individual de endividamento</p>
1.1. Condições e regras sobre a entrada das pessoas no grupo	A.1 A rede de organizações não pratica discriminação contra colaboradores, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual as instituições da rede se relacionam
4.3. Uso dos recursos	A.11 As organizações da rede se esforçam para oferecer aos cooperados melhores condições de saúde, seguro de vida, benefícios securitários e outros benefícios
4.9 Condições de remuneração	B.1 Melhoria das condições de habitação após o ingresso na rede

Fonte: Construído pelo autor, 2017.

### Entrevista com sujeito 3

O sujeito ocupa um cargo administrativo na Cooperativa Butantã, integrante da Rede Paulista, que ocupa o mesmo local da Cooperativa Vira Lata, dividindo o espaço de um galpão. Segundo o sujeito, a principal função da cooperativa é realizar a inclusão social de pessoas com dependência química, ex-presidiários e pessoas discriminadas socialmente, sendo a própria entrevistada exemplo dessa recolocação.

Os indicadores de governança relacional presentes na entrevista foram relacionados aos critérios de inclusão e exclusão, sendo as variáveis 1.1 Condições e regras sobre entrada das pessoas no grupo: *“a gente dá prioridade pros dependentes, pra mãe que tem muito filho, que precisa sair toda hora, ex-detento”*; 1.2 Práticas para entrada: *“a exigência e a regra é ter documentação básica: o RG, o CPF e o comprovante de endereço”* e 1.3 Procedimentos e condições para saída do grupo: *“a gente recebe muito vidro de casa noturna e ele vem com resto, tanto droga quanto bebida. Aí, se tá trabalhando lá, você usou, bebeu aqui, você é chamado a*

*atenção uma vez. [...] Aí tem a segunda vez, então, vamos assinar um terminho de responsabilidade, você vai ficar afastado três dias. [...] Voltou, na próxima vez, vai embora”.*

A presença constante da presidente, com sua reputação, devido a sua história, mais do que um controle, é um incentivo e modelo de comportamento, conforme relatos e variáveis 2.1 Regras para eleição do coordenador: *“tem um período (mandato), a cada quatro anos, só que nunca aconteceu (trocar), porque eles sempre escolhem a mesma, eles que escolhem. Tem reunião, tem tudo, sai num jornal, faz estatuto”*; 2.2 Funções e poderes dados aos coordenadores: *“a presidente fica lá embaixo. Ela coordena, é presidente, coordenadora, é tudo lá embaixo. Ela é os olhos da cooperativa”* e 2.3 Regras sobre rotinas do coordenador: *“ela (presidente) chega cinco horas da manhã e é a última a sair. Sai às sete, trabalha de domingo a domingo”.*

As variáveis de controle, 3.1 Formas de controle, também foram expostas pelos discursos: *“eu não vim ontem. Não que a gente vá pagar ou não vá pagar; a gente não pode pagar atestado, porque a gente tria material. Então, quem tá aqui é quem vai receber, mas o atestado assegura a sua vaga de emprego”* e 3.4 Existência de punições quando algo não é cumprido: *“se você tiver três faltas sem justificativa, não precisa vim mais”.*

Os Mecanismos de operação dos relatos estão indicados pelas variáveis 4.2 Agenda de reuniões e de prazos de tarefas: *“reunião mesmo, uma vez por mês, dois meses, reunião da cooperativa. Agora, reuniãozinha de fundo de quintal, a cada meia hora, a gente tem que ir lá resolver, que é pega”*; 4.3 Uso dos recursos: *“(sobra) fundo de reserva, maquinário quebrou tem o fundo de reserva. Precisamos comprar alguma coisa pra cooperativa - café, açúcar, coisas de cozinha, de limpeza-fundo de reserva, gasolina, fundo de reserva”*; 4.5 Formas de decisão: *“tem que reunir eu, as pessoas, todo mundo em assembleia, ver se é viável”* e 4.7 Transparência das ações: *“ela (presidente) passa as informações, eu desço toda hora, a gente vai lá e debate, a gente coloca naquele muralzinho de papelão”.*

Outra variável sobre os Mecanismos de operação é a 4.9 Condições de remuneração. A entrevistada afirma que existem regras decididas pelo grupo.

Exemplo disso é o pagamento de um salário fixo para cada função, determinado após decisão do grupo, diferentemente da outra cooperativa, que determina o pagamento conforme a produção. Um trecho que ilustra essa afirmativa: *“a cooperativa tem regras, [...] cada um tem o seu salário fixo”* e *“as meninas recebem R\$ 880,00. O pessoal do vidro, R\$ 880,00. Os meninos que vão pro caminhão, R\$ 1.050,00”* O indicador de incentivo e recompensas foi representado pela variável 6.8 Gratificação natalina, no discurso: *“13º a gente faz uma reserva. Férias, não”*.

Essa cooperativa tem menos pessoas e recursos do que a anterior. Sua história original é de funcionamento no terreno de uma igreja, a partir do apoio dessa instituição, seguindo as diretrizes dos programas da Caritas (organismo da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil), que indica uma função social predominante, com o objetivo comercial em segundo lugar. Exemplo disso é o discurso: *“nós ficamos 16 anos nas costas da Reciclazaro. Esse ano, nossa coordenadora, que é uma pessoa muito especial, que ajuda a gente muito, ela falou pra gente andar com as próprias pernas”*.

Foram encontrados indicadores de resultados sociais relacionados ao compromisso social e de qualidade de vida dos cooperados. Com relação às variáveis de compromisso social da organização, estão presentes os indicadores A.1 A rede de organização não pratica discriminação contra colaboradores, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual as instituições da rede se relaciona: *“aqui é uma entrada. É um dependente químico, não tem onde morar, precisa de pagar um aluguel, vem, entra, se fixa”* e A.10 As organizações da rede participam de programas de prevenção e tratamento para dependência de álcool e de drogas: *“a gente tem várias oportunidades, como clínicas (de reabilitação)”*.

No que diz respeito aos resultados associados à qualidade de vida dos cooperados, a cooperativa apresenta alto grau de envolvimento, buscando o progresso pessoal e profissional do cooperado, de acordo com as variáveis B.5 Melhoria do acesso à educação após o ingresso na rede: *“aquele que quiser são encaminhados para a Reciclasa, faz curso lá”*; B.6 Melhoria do relacionamento interpessoal após o ingresso na rede: *“aí eu conheci pessoas normais, que eu vi, falei nossa, não é possível? Eu tô falando mano e ela fala oi, na educação. E aí eu*

comecei a ter educação. [...] *Eu falo isso por mim e falo isso por todos que chegam aqui. Então, eu também tento passar isso pra eles. Não precisa disso tudo, não precisa de gritar, vamos conversar bonitinho*"; B.7 Melhoria do relacionamento com a comunidade após o ingresso na rede: *"aqui a gente ganha muita doação; doação de roupa, calçado, alimento, móveis, então, é uma porta boa"*; B.11 Melhoria das oportunidades profissionais após o ingresso na rede: *"entrou, gente, não fica amarrado aqui não. Vão procurar a experiência de material, que é muito valorizado, que é um bom trabalho, mas vocês têm que procurar uma carteira registrada, um salário melhor, pra criar as crianças"* e B.12 Diminuição do nível individual de endividamento: *"o ano retrasado, eu cheguei em um estado lamentável de situação financeira. [...] Aqui, a gente faz um salário mínimo"*.

Considerando esses dados, a resposta da pesquisa a partir da entrevista é que se sustenta a proposição de correspondência entre os indicadores de governança relacional com os indicadores de resultados sociais, tais como apoio no controle de consumo de drogas, apoio para educação e pequenos cursos de treinamento. As correspondências levantadas foram entre as variáveis:

(a) 1.1 Condições e regras sobre entrada das pessoas no grupo/A.1 A rede de organizações não pratica discriminação contra colaboradores, clientes, terceiros ou qualquer outra parte, exemplificada pelas falas: *"a gente dá prioridade pros dependentes, porque eles não têm vagas em outros lugares, não é todo lugar que eles são aceitos. Damos prioridades pros dependentes, pra mãe que tem muito filho, que precisa sair toda hora, ex-detento"* e *"aqui é uma entrada, é um escape, uma ponte, todo mundo tem o direito de ter uma coisa melhor. Aqui, assim, é dependente químico, não tem onde morar, precisa de pagar um aluguel, vem entra, se fixa, bota a cabeça no lugar, não pensa em droga e aí, se fixa, [...] eu não tinha pra onde correr, parei no oitavo ano, pra onde eu vou? Quem vai me aceitar? Eu preciso faltar direto, o neném vive com bronquite, internado, no pronto socorro, quem vai me querer? A Cooperativa me aceitou"*.

(b) 4.7 Transparência das ações/B.5 Melhoria do acesso à educação após o ingresso na rede/B.11 Melhoria das oportunidades profissionais após o ingresso na rede, segundo as transcrições: *"ela (presidente) sobe toda a hora, passa as*

*informações, eu desço toda hora, a gente vai lá e debate, a gente coloca naquele muralzinho de papelão, desce lá embaixo no dia do pagamento, vendemos essa quantidade de material, tem este valor na conta, esse valor é de vocês e esse é pro fundo de reserva”; “aquele que quiser são encaminhados para a Reciclasa, faz curso lá e de lá já sai pronto pro mundo” e “entrou, gente, não fica amarrado aqui não. Vão procurar a experiência de material, que é muito valorizado, que é um bom trabalho, mas vocês têm que procurar uma carteira registrada, um salário melhor pra criar as crianças”.*

(c) 4.9 Condições de remuneração/6.8 Gratificação natalina/B.12 Diminuição do nível de endividamento, pelos relatos: *“tem vinte pessoas na esteira. As meninas recebem R\$ 880,00. O pessoal do vidro R\$ 880,00. Os meninos que vão pro caminhão R\$ 1.050,00. Meninos e meninas, ajudante de caminhão, fixo, pessoal que trabalha pra gente nas estações que a gente somos conveniados com X e Y (supermercados), R\$ 1200,00”; “13º a gente faz uma reserva, férias não” e “o ano atrasado, eu cheguei em um estado lamentável de situação financeira. Tinha um marido dependente químico e álcool, droga sem parar, e eu não tinha um arroz pra colocar na panela das crianças. [...] Aqui a gente faz um salário mínimo”.*

O Quadro 14 apresenta o resumo dos indicadores de governança relacional e de resultados sociais e as correspondências apresentadas pelo sujeito 3.

Quadro 14: Indicadores de governança relacional e de resultados sociais do sujeito 3 da Rede Paulista.

Governança relacional	Indicadores sociais
1.2 Práticas para entrada 1.3 Procedimentos e condições para saída do grupo 2.1 Regras para eleição do coordenador 2.2 Funções e poderes dados aos coordenadores 2.3 Regras sobre rotinas do coordenador 3.1 Formas de controle. 3.4 Existência de punições quando algo não é cumprido 4.2 Agenda de reuniões e de prazos de tarefas 4.3 Uso dos recursos 4.5 Formas de decisão	

	A.10 As organizações da rede participam de programas de prevenção e tratamento para dependência de álcool e de drogas B.6 Melhoria do relacionamento interpessoal após o ingresso na rede B.7 Melhoria do relacionamento com a comunidade após o ingresso na rede
1.1 Condições e regras sobre entrada das pessoas no grupo	A.1 A rede de organizações não pratica discriminação contra colaboradores, clientes, terceiros ou qualquer outra parte
4.7 Transparência das ações	B.5 Melhoria do acesso à educação após o ingresso na rede B.11 Melhoria das oportunidades profissionais após o ingresso na rede
4.9 Condições de remuneração 6.8 Gratificação natalina	B.12 Diminuição do nível de endividamento

Fonte: Construído pelo autor, 2017.

#### 5.4.3 Resposta ao problema de pesquisa da Rede Paulista

Considerando a união de todos os dados e das múltiplas fontes, a categoria que mais aparece nos discursos, quando se pedem comentários sobre o grupo, é a governança. A explicação dos gestores da rede é a de que as cooperativas são organizações imaturas e instáveis, isto é, os recursos humanos precisam de treinamento e conscientização, além de itens básicos, como documentação. A maioria dos cooperados nunca trabalharam em organização, sendo carrinheiros isolados. Tudo precisa ser combinado e explicado. Por causa disso e buscando transparência, a regra de ouro na rede é a representatividade. Nas reuniões, deve haver sempre pelo menos três representantes de cooperativas, em sistema de rodízio.

Com a organização da rede e o fortalecimento dos vínculos políticos, agora a rede busca obter, junto à prefeitura, isenções tributárias, como as taxas de produção, a operacionalização da lei do governo sobre todas as instituições, que as obriga a entregar seu material reciclável para as cooperativas solidárias e a obtenção de serviços públicos de assistência social diretamente nas cooperativas, já que vários cooperados tem um histórico de problemas sociais, como alcoolismo.

A Rede Paulista apresenta uma preocupação histórica em relação ao bem-estar dos cooperados, sendo que, inicialmente, a preocupação prevaleceu em relação aos interesses comerciais. Atualmente a Rede Paulista busca o equilíbrio

entre a subsistência e empregabilidade dos cooperados; o aumento das parcerias e o crescimento comercial, estando algumas cooperativas mais desenvolvidas do que outras nesse equilíbrio.

Após a análise das entrevistas com os sujeitos da Rede Paulista, foram estabelecidas algumas correspondências entre os indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais, conforme o Quadro 15.

Quadro 15: Correspondências entre os indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais encontradas na Rede Paulista.

Governança relacional	Indicadores sociais	Entrevistas
1.1. Condições e regras sobre a entrada das pessoas no grupo	A.1 A rede de organizações não pratica discriminação contra colaboradores, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual as instituições da rede se relacionam.	Sujeito 1. Sujeito 2. Sujeito 3.
6.7 Acesso a cursos de treinamento	A.7 Existem esforços entre os integrantes da rede, para cumprir as condições e exigências das normas de segurança, especialmente no que se refere a emergências e riscos de incêndio.	Sujeito 1.
4.3. Uso dos recursos	A.11 As organizações da rede se esforçam para oferecer aos cooperados melhores condições de saúde, seguro de vida e benefícios securitários, entre outros.	Sujeito 2.
4.7 Transparência das ações	B.5 Melhoria do acesso à educação após o ingresso na rede. B.11 Melhoria das oportunidades profissionais após o ingresso na rede.	Sujeito 3.
4.9 Condições de remuneração	B.1 Melhoria das condições de habitação após o ingresso na rede.	Sujeito 2.
4.9 Condições de remuneração. 6.8 Gratificação natalina	B.12 Diminuição do nível de endividamento.	Sujeito 3.

Fonte: Construído pelo autor, 2017.

A Rede Paulista, em conclusão, tem um centro decisório de gestão e operações e sete cooperativas que a formam, com diferentes configurações (tamanho, quantidade de cooperados e predominância de tipo de material reciclado). As ligações primárias dessa rede são de três naturezas: (a) política, com as instituições do governo, como secretarias da prefeitura de São Paulo, bancos estatais, instituições federais; (b) comercial, com as pessoas e organizações que fornecem e compram o material; (c) social, com instituições de apoio de categoria, como o movimento nacional de catadores; e instituições de fomento, como Petrobrás, Rotary, Cáritas e Ordem dos Franciscanos.

A Rede Paulista, que é uma sub rede de cooperativas, pode ser caracterizada como apresentando estabilidade, com possibilidades de maturidade, conforme consiga resolver as assimetrias das cooperativas e obter uma posição comercial mais relevante.

A rede da qual faz parte a Rede Paulista apresenta assimetrias e conflitos de interesses, em que algumas organizações que possuem maior força política e financeira detêm o poder decisório. Alguns casos de conflitos pessoais também desestabilizaram as relações entre as organizações, prejudicando o desenvolvimento da rede.

### 5.5 Comentários sobre as respostas obtidas

A análise das respostas das redes sustenta a proposição, ou seja, pode-se afirmar que existe correspondência entre alguns indicadores de governança relacional e indicadores de resultados sociais. As evidências foram encontradas nas três redes. O Quadro 16 apresenta todas as correspondências encontradas.

Quadro 16: Correspondências encontradas nas redes Guarujá, Santos e Paulista.

Governança relacional	Indicadores sociais	Rede
1.1 Condições e regras sobre a entrada das pessoas no grupo	A.1 A rede de organizações não pratica discriminação contra colaboradores, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual a instituição da rede se relaciona.	Santos Paulista
3.2 O que é controlado.	B.12 Diminuição do nível individual de endividamento.	Guarujá
4.3 Uso de recursos	B.2 Melhoria das condições físicas de trabalho após o ingresso na rede.	Guarujá Santos
	A.11 As organizações da rede se esforçam para oferecer aos cooperados melhores condições de saúde, seguro de vida, benefícios securitários e outros benefícios.	Paulista
4.5. Formas de decisão	B.3 Melhoria da saúde após o ingresso na rede.	Guarujá
	A.5 A rede, isto é, as organizações que dela participam, promovem ações de educação para o consumo consciente, mencionando ganhos sociais, ambientais e econômicos na coleta e uso de materiais recicláveis.	Guarujá
4.7. Transparência das ações.	B.5 Melhoria do acesso à educação após o ingresso na rede. B.11 Melhoria das oportunidades profissionais após o ingresso na rede.	Paulista

4.9. Condições de remuneração.	B.12 Diminuição do nível individual de endividamento. B.1 Melhoria das condições de habitação após o ingresso na rede.	Guarujá Santos Paulista
6.7. Acesso a cursos de treinamento.	A.7 Existem esforços entre os integrantes da rede para cumprir as condições e exigências das normas de segurança, especialmente no que se refere a emergências e riscos de incêndio.	Paulista
6.8. Gratificação natalina.	B.12 Diminuição do nível de endividamento.	Paulista

Fonte: Construído pelo autor, 2017.

Os dados do Quadro 16 indicam maior frequência de correspondências entre os mecanismos de operação e os resultados sociais vinculados à qualidade de vida dos cooperados. Exemplo disso é a presença, em todas as redes, da correspondência entre as variáveis 4.9 Condições de remuneração e B12 Diminuição do nível individual de endividamentos, podendo significar que o objetivo básico de inclusão social de um grupo desfavorecido está sendo alcançado.

Os indicadores mostraram-se operacionais, isto é, houve compreensão dos entrevistados em relação ao roteiro de entrevista. A confiabilidade dos indicadores foi comprovada, pois mostraram diferenças e semelhanças nas respostas dos sujeitos. A relação e a quantidade de manifestações dos indicadores são apresentadas no Quadro 17.

Quadro 17: Relação dos indicadores de governança relacional e resultados sociais encontrados nas entrevistas das redes Guarujá, Santos e Paulista.

<b>Governança relacional</b>	<b>Qtd.</b>	<b>Indicadores sociais</b>	<b>Qtd.</b>
1.1 Regras sobre entrada	8	A.1 Não prática de discriminação	6
1.2 Práticas para entrada	7	A.2 Princípios de responsabilidade social	1
1.3 Procedimentos de saída	5	A.3 Discussão de problemas comunitários	2
1.4 Situações de expulsão	4	A.4 Programas para a erradicação do analfabetismo	0
2.1 Eleição do coordenador	2	A.5 Ações de educação para o consumo consciente	4
2.2 Funções do coordenador	2	A.6 Iniciativas para melhorar as condições de trabalho	1
2.3 Rotinas do coordenador	3	A.7 Condições e exigências das normas de segurança	3
3.1 Formas de controle	5	A.8 Iniciativas para eliminar impactos negativos para a população do entorno	0

3.2 O que é controlado	4	A.9 Campanhas de melhoria da qualidade de vida	1
3.3 Conhecimento das regras de controle	0	A.10 Programas de prevenção e tratamento para dependência de álcool e de drogas	3
3.4 Punições, quando algo não é cumprido	2	A.11 Oferecimento de benefícios aos cooperados	1
4.1 Horários de trabalho.	3	A.12 Oferecimento de benefícios aos familiares.	0
4.2 Agenda de reuniões e de prazo para tarefas.	3	B.1 Melhoria das condições de habitação	1
4.3 Uso dos recursos.	6	B.2 Melhoria das condições físicas de trabalho	4
4.4 Determinação de funções.	2	B.3 Melhoria da saúde.	1
4.5 Formas de decisão.	7	B.4 Melhoria do acesso ao atendimento médico.	1
4.6 Planejamento.	2	B.5 Melhoria do acesso à educação.	2
4.7 Transparência das ações.	3	B.6 Melhoria do relacionamento interpessoal	1
4.8 Avaliação de desempenho	0	B.7 Melhoria do relacionamento com a comunidade	3
4.9 Condições de remuneração	6	B.8 Melhoria do relacionamento com a família nuclear	0
5.1 Regras de restrição de acesso às informações	1	B.9 Melhoria na participação em atividades políticas	0
5.2 Restrições de informações para uma parte dos integrantes do grupo	0	B.10 Melhoria das atividades de lazer	0
6.1 Incentivos materiais	0	B.11 Melhoria das oportunidades profissionais	1
6.2 Incentivos intangíveis	0	B.12 Diminuição do nível individual de endividamentos	8
6.3 Regras para concessão de incentivos	0		
6.4 Verificação da contribuição para merecimento os incentivos	0		
6.5 Fundo para emergência financeira	0		
6.6 Legalização de cadastro no IAPAS, para aposentadoria	0		
6.7 Acesso a cursos e treinamento	3		
6.8 Gratificação natalina	1		
7.1 Tratamento de todos como iguais no grupo	1		
7.2 Direitos de todos a fala e voto	0		
7.3 Não existem privilégios especiais e nem hierarquia forçada	0		

Fonte: Construído pelo autor, 2017.

O Quadro 17 evidencia que os indicadores com maior quantidade de manifestações de governança relacional são os das categorias de critério de inclusão e exclusão e mecanismos de operação, revelando que os principais ajustes e acordos acontecem na entrada do indivíduo na cooperativa e nas relações diárias

entre os cooperados. Exemplo disso são as regras construídas sobre o aceite de novos cooperados e do uso dos recursos.

Relativamente aos indicadores de resultados sociais, a categoria com maior quantidade de manifestação refere-se à qualidade de vida dos cooperados, indicando a melhoria do bem-estar físico, social e psicológico após o ingresso na rede, seja pela aceitação do grupo, seja pela saída de condições de subsistência, exemplificada pela não discriminação social e pela obtenção de renda que gera a diminuição do endividamento pessoal.

## 6. COMENTÁRIOS FINAIS

Neste capítulo, apresentam-se os comentários sobre a resposta de pesquisa, especialmente a sustentação da proposição de correspondência. Apresentada a discussão inicial sobre a resposta obtida, seguem-se as discussões sobre a comparação, os dados e a base teórica; os comentários da adequação da metodologia; a sugestão de novas pesquisas e os limites do presente trabalho.

O objetivo principal deste trabalho foi investigar a correspondência entre os indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais. Para investigar a proposição, selecionaram-se três redes de material reciclável, dos municípios de Guarujá, Santos e São Paulo, todos no Estado de São Paulo.

A resposta de pesquisa encontrada nas três redes é que foi possível estabelecer algumas correspondências entre a governança relacional e os resultados sociais, sendo a relação positiva, visto que, quanto maior a quantidade de regras formadas pelo grupo, maior a quantidade de resultados sociais para a rede. As correspondências mais presentes foram entre as categorias de mecanismos de operação e os aspectos financeiros dos cooperados.

A tarefa metodológica de revisão bibliográfica permitiu concluir que o tema da governança relacional é pouco investigado, com a maioria dos trabalhos focados nas estruturas, formas, funções de controle e mecanismos da governança, mas sem discutir a origem desses mecanismos. A presente dissertação valorizou essa origem e propôs a correspondência entre ela e os resultados sociais das redes.

Para a investigação da proposição, foram criados e/ou adaptados indicadores, os quais, conforme aqui se entende, constituem um benefício metodológico do trabalho. Os indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais foram selecionados, adaptados ou criados a partir da pesquisa da bibliografia. Os instrumentos foram elaborados tendo como referência a particularidade das redes investigadas bem como alguns testes realizados por outros pesquisadores, Bertoli (2015), Gamba (2014) e Veloso (2016). Os dois instrumentos de coleta foram roteiro de entrevista e dados de fontes secundárias.

A aplicação do questionário não foi realizada pelo número reduzido de atores nas redes do Guarujá e Santos e pela falta de autorização dos presidentes das redes. Sobre os dados coletados, a maior parte dos atores entrevistados está diretamente relacionada à tarefa do material reciclável, trazendo um possível viés na pesquisa, dada a impossibilidade de ter acesso aos demais atores da rede, como compradores e condomínios que fornecem material ou grandes empresas com projetos sociais locais. Nos parágrafos seguintes, retomam-se esses tópicos, para detalhamento.

### **6.1 Resposta ao problema de pesquisa**

A análise dos dados das três redes permite concluir que a proposição se sustenta, ou seja, identificou-se correspondência entre alguns indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais nas redes investigadas.

Na rede do Guarujá, a proposição sustentou-se, existindo correspondência entre os indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais. Os discursos mostram a função de subsistência financeira dos cooperados, destacando-se o acolhimento de uma parcela da sociedade discriminada por outros empregadores, como ex-presidiários, dependentes químicos ou alcoólicos e pessoas que dependem integralmente da renda advinda da reciclagem para sua sobrevivência. Os entrevistados ressaltaram que gostariam de oferecer maiores benefícios aos cooperados, mas que a realidade financeira não o permite, pois há dificuldade para efetuar os pagamentos prioritários, fazer a manutenção do maquinário e alcançar a renda mínima acordada.

Na rede de Santos, a proposição sustentou-se. As entrevistas mostraram laços fortes entre os atores, com esforço coletivo para implantar a nova legislação municipal por meio de acordos criados para esse fim. Exemplo disso é o pagamento de um salário mínimo, não menos do que isso, aos cooperados, visando à satisfação do grupo e o recebimento do material reciclável pela cooperativa, de forma a manter um fluxo contínuo, benéfico para todas as partes.

Na rede da qual participa a Rede Paulista, a proposição também foi sustentada. Os sujeitos relataram a união comercial das sete cooperativas, com

intenção de garantir melhor preço de venda, o que implica em acordos entre eles (governança relacional) bem como resultados comerciais e sociais. Além dos elos econômicos, a união provê capacitação profissional para os cooperados e para a área administrativa da cooperativa.

As análises permitem afirmar a correspondência positiva entre as duas categorias, isto é, quanto maior a quantidade de regras acordadas pelo grupo, maiores os resultados sociais para as redes. Exemplo disso é a Rede Paulista, que apresentou maior quantidade tanto de indicadores de governança relacional quanto de resultados sociais e, conseqüentemente, um número maior de correspondências. O resultado mostra-se interessante para futuros debates, pois diverge de alguns autores, como Gale e Haward (2011) ou Gulbrandsen (2010, 2014), segundo os quais a burocracia e o excesso de regras podem limitar e complicar os processos organizacionais, dificultando o alcance dos objetivos.

## **6.2 Discussão sobre as contribuições e os objetivos**

O trabalho traz contribuições teóricas, por apresentar um modelo raramente encontrado na literatura, mas também uma contribuição metodológica, por apresentar um quadro de indicadores de governança relacional, resultados sociais e seu teste. Outra contribuição importante em relação à metodologia foi a composição de um questionário sobre os indicadores de governança relacional e resultados sociais, elaborado para aplicação em atores com diferentes níveis de escolaridade, finalizado para futuro teste.

Com relação aos objetivos específicos, as respostas obtidas foram:

Objetivo (a) Apresentar a organização da produção acadêmica sobre o tema de governança relacional;

A organização da produção acadêmica foi apresentada no capítulo 2 – Revisão bibliográfica -, sendo estabelecidos quadros sobre a produção nacional e internacional das palavras-chaves para o trabalho entre os anos de 2007 a 2017. Apurou-se que, embora o tema governança relacional ainda seja pouco investigado, há um crescente interesse nos últimos anos. A ausência de trabalhos sobre a

correspondência entre governança relacional e resultados sociais nas bases de dados pesquisadas caracteriza certo ineditismo da investigação.

Objetivo (b) Apresentar o mapa das ligações das redes investigadas;

A partir dos dados secundários e das entrevistas, foi possível criar os mapas dessas redes. Os desenhos das redes auxiliaram na compreensão das relações entre os atores. Na Rede Paulista, por exemplo, foi possível identificar as ligações entre as sete cooperativas. Já o desenho da rede do Guarujá permitiu identificar as diferentes ligações das duas cooperativas foco.

Objetivo (c) e (d) Apresentar a conclusão sobre a operacionalidade e a confiabilidade dos indicadores de governança relacional e de resultados sociais;

Para as categorias de governança relacional e resultados sociais, foram criados e/ou adaptados, 33 e 24 indicadores, respectivamente. Os testes mostraram que eles foram capazes de discriminar a presença ou ausência de cada categoria bem como identificar algumas correspondências entre ambas na rede. Os dois instrumentos de coleta aplicados - roteiro de entrevista e fontes secundárias – criados e/ou adaptados a partir dos indicadores, mostraram-se operacionais em sua aplicação.

Objetivo (e) Apresentar o comparativo dos resultados do campo e a discussão com as afirmativas teóricas.

Os resultados do campo corroboraram a maioria das afirmativas teóricas adotadas na pesquisa, conforme detalhado no item seguinte.

### **6.3 Discussão sobre a teoria de base**

A pesquisa teve, como pontos de partida teóricos, os conceitos de Granovetter (1985) e Gulati (1998) sobre a rede se formar e desenvolver a partir de relações sociais; e de Grandori (1997) e Jones, Hesterly e Borgatti (1997), sobre a governança relacional ser um conjunto de mecanismos de controles e incentivos que nascem do próprio grupo.

Considerando os resultados e os pontos de partida, pode-se afirmar que os conceitos foram sustentados. As redes investigadas demonstraram laços fortes de interações sociais entre os atores tanto na rede interna das cooperativas, quanto na rede interorganizacional. Na primeira, uma grande variedade de pequenos ajustes (como horários, refeição comunitária, modo de cobrir a falta de alguém) evidenciam as relações sociais. Na segunda, a reunião semanal evidencia um comprometimento.

A abordagem social de redes, com a afirmativa sobre as relações sociais constituírem a matriz de influência dos processos, foi sustentada. A rede Guarujá exemplifica essa sustentação pela relação comercial e social estabelecida entre os atores, que geraram as decisões, negociações e acordos, ou seja, a governança construída nas relações sociais do grupo, conforme Zaheer e Venkatraman (1995).

Os conceitos adotados referentes à governança relacional também foram sustentados pelos acordos ajustados e firmados entre os atores das redes. O pesquisador observou a função social de controle do comportamento dos cooperados, principalmente na cooperativa do Butantã, já que os cooperados são, em sua maioria, pessoas que sofreram desajustes na vida. Nesse ponto, os dados sustentam as afirmativas de que as relações sociais controlam o comportamento (GRANOVETTER, 1985; GULATI, 1998; GRANDORI, 2006).

A pesquisa sustentou as afirmativas de Jones; Hesterly e Borgatti (1997) sobre a governança como uma coordenação entre os atores, que surge nos encontros constantes para solução dos problemas. O grupo vai criando seus laços sociais, o que permite a emergência de regras criadas por seus próprios componentes. Exemplos dessa sustentação foram as adaptações realizadas pelas redes, necessárias devido às novas leis exigidas por ambientes externos à rede.

Outro modelo presente no trabalho é de Milagres, Silva e Rezende (2016) sobre governança colaborativa, que une governança processual, contratual e relacional. Conforme o modelo de Milagres, Silva e Rezende (2016), foram identificadas variáveis constantes da governança relacional, tais como visão coletiva e ambiente seguro, pela união da prefeitura, estabelecimentos comerciais,

sociedade e cooperativa na tarefa da reciclagem. A variável identidade também se manifestou, especialmente nos discursos dos sujeitos da cooperativa do Butantã.

Em seu aspecto teórico, portanto, a dissertação sustenta as afirmativas da abordagem social de redes como matriz que influencia os resultados e busca avançar no conhecimento existente sobre os processos e resultados das redes, apresentando um modelo de correspondência da governança relacional e os resultados sociais de organizações e cooperados nas redes de cooperativas de material reciclável.

#### **6.4 Discussão sobre a metodologia**

O principal desafio metodológico foi a criação e/ou adaptação dos indicadores de governança relacional e de resultados sociais, visto que a revisão bibliográfica não obteve indicações específicas em estudos anteriores, sendo criados e/ou adaptados com base em diversas fontes e de diferentes campos científicos.

Além dos indicadores, os instrumentos também foram criados e/ou adaptados de pesquisadores do mesmo núcleo institucional que investigaram categorias de governança em associação a outras variáveis.

O instrumento de pesquisa roteiro estruturado foi aplicado e mostrou-se operacional, obtendo completa compreensão das perguntas pelos entrevistados. Com relação à aplicação do instrumento, foram encontradas algumas dificuldades, como o tempo disponível e a disposição dos sujeitos para a entrevista; o local oferecido para a coleta, por vezes de difícil acesso ou pouca privacidade.

Sobre o roteiro da entrevista, a opção do pesquisador foi por não incluir questionamentos diretos sobre a relação entre governança e resultados, sendo as correspondências estabelecidas espontaneamente nos discursos dos entrevistados. A escolha se justifica pela característica exploratória da pesquisa, já que não se encontraram modelos na produção acadêmica.

O questionário foi formulado buscando sua aplicabilidade para todos os públicos da rede, independentemente do nível educacional ou função

desempenhada. Porém o pesquisador não obteve autorização para a aplicação, o que impossibilitou a análise da operacionalidade e confiabilidade do instrumento.

### **6.5 Discussão sobre o campo de reciclagem e cooperativas**

O campo de reciclagem está em amplo crescimento nos últimos anos, devido à Política Nacional de Resíduos Sólidos, que exige a implantação de um sistema de coleta desse tipo de resíduo em todo o território nacional. A Política Nacional de Resíduos Sólidos incentiva a criação e o desenvolvimento das cooperativas ou associações de catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis, assim como priorização da coleta seletiva e da logística reversa, pela Lei nº 12.305/2010.

Para a efetivação da Política Nacional de Resíduos Sólidos, as prefeituras buscaram parcerias, o que favoreceu o surgimento de novas cooperativas ou a adequação das existentes. Os benefícios produzidos pelas parcerias dos atores são diversos, como preservação ambiental, conscientização da sociedade, obtenção de matéria-prima, geração de renda, inclusão social, entre outros. Para esse estudo, a geração de renda e a inclusão social estão entre os pontos centrais, pois, como o foco foram as cooperativas de material reciclável, pesquisadas por meio de indicadores de governança relacional e resultados sociais, a investigação contemplou a qualidade de vida resultante da geração de renda e da inclusão social dos cooperados.

Apesar dos avanços produzidos pela Política Nacional de Resíduos Sólidos, o Brasil caminha timidamente na melhoria da conscientização ambiental da sociedade, pois 85% da população ainda não tem acesso à coleta seletiva, mesmo com o crescimento significativo dos municípios que a efetuam - de 81 municípios, em 1994, para 1.055, em 2016 (CEMPRE, 2016). Países desenvolvidos podem auxiliar, servindo como modelo para a expansão do tratamento de resíduos no Brasil, como o exemplo do Japão, que possui uma cadeia eficiente para tratamento de resíduos. A própria população realiza a separação dos resíduos orgânicos e recicláveis nas residências. O primeiro é incinerado e seus gases, transformados em energia, sendo a sobra reaproveitada em sua quase totalidade, como para a confecção de asfalto. O segundo é triado manualmente, encaminhado para limpeza e embalagem, em

maquinário próprio e vendido como matéria-prima. Ao final, apenas 4% não é reaproveitado nas usinas japonesas de tratamento de resíduos (GOMES, 2016).

Considerando a importância econômica, social, política e religiosa da tarefa/negócio do reciclável, o presente trabalho buscou elucidar as formas de organização das cooperativas inseridas em redes com objetivos múltiplos (econômicos, sociais e políticos, incluindo a participação de organizações religiosas) e buscou a correspondência com os resultados sociais.

Verificou-se que as cooperativas que perseguem objetivos predominantemente sociais tornam-se centros de atração para pessoas sem nenhuma oportunidade de trabalho pelas vias normais; ao passo que as cooperativas que perseguem objetivos predominantemente comerciais são menos atraentes, por serem mais exigentes nas regras de produção.

Sem constituir seu objetivo, o trabalho mostrou que a análise da governança indica a escolha da lógica dominante nas cooperativas e em algumas organizações da rede em que elas se incluem.

## **6.6 Discussão sobre os limites do trabalho**

Um limite importante do trabalho foi o impedimento de aplicação do questionário, restringindo a triangulação de dados às entrevistas (entre si) e às entrevistas com os dados de fontes secundárias. Alguns dos contatos que fariam essa autorização mostraram falta de conhecimento e consciência sobre a importância das pesquisas.

Outro limite foi o acesso aos atores da rede. Apesar dos esforços do pesquisador, o acesso a sujeitos ficou bem restrito aos cooperados e a alguns atores que lidam diretamente com eles, como o pessoal da prefeitura. É possível que essa qualidade de sujeitos tenha interferência na percepção da rede a que eles estão se referindo.

1170 limite anterior está diretamente relacionado a outro, sobre a pesquisa não conseguir aprofundar a análise dos benefícios sociais para as organizações,

não sendo estabelecida uma conexão evidente dos indicadores de compromisso social e os indicadores de governança relacional nos discursos.

### **6.7 Discussão sobre sugestões de novas pesquisas**

Este item foi construído a partir dos limites encontrados e das oportunidades de temas levantados pela pesquisa. Uma delas é a investigação da gestão, lacuna deixada pelo trabalho, por não a considerar no desenho e assumir que a gestão está sendo executada de maneira satisfatória.

No tocante ao limite do escopo, uma proposta para novas pesquisas é a réplica do trabalho, com foco nas organizações de segundo e terceiro nível, ou seja, aquelas mais relacionadas ao negócio (os compradores), às ações sociais (como a participação de ONGs) e às universidades (como pesquisas e apoio técnico). Nesse escopo mais amplo, talvez se obtenham mais resultados para os benefícios sociais referentes às organizações.

Outra sugestão de tema são as relações sociais propriamente ditas, pertencente à matriz social de redes - como poder e confiança - e como elas constroem a governança relacional e os resultados. Nessa proposta, haveria possibilidade de testar equações estruturais sobre as relações sociais, a governança e os resultados sociais.

Sobre os instrumentos, uma sugestão é a aplicação do questionário, testando sua operacionalidade e confiabilidade. Para o roteiro de entrevistas, sugere-se a elaboração de perguntas dirigidas, que relacionem os indicadores diretamente entre si. O pesquisador tem como hipótese que novas correspondências podem ser encontradas após as alterações recomendadas.

### **6.8 Considerações finais**

A pesquisa com grupos de cooperados trouxe a esta pesquisadora uma experiência única. O envolvimento com uma realidade totalmente diferente mudou minha visão do mundo. Notar a força e a luta por aceitação dos cooperados transformou minha pessoa e as pessoas a minha volta. Espero contribuir, com esse trabalho, para diminuir esse viés de percepção sobre a vida dos cooperados e

catadores e que os leitores possam olhar com meus olhos e aprender, como eu aprendi.

A experiência, como um todo, foi bela pelas dificuldades e pelas descobertas. Essa pesquisa foi realizada por várias mãos - da família, dos amigos, dos colegas de mestrado e do trabalho, mas por uma, em especial, forte, determinada, organizada; a mão de meu orientador, que soube conduzir meu aprimoramento pessoal e acadêmico. Agradeço pelo seu empenho, pois tudo teve seu propósito e finalidade. Por todo esse trajeto tão extraordinário, pretendo seguir nessa linha de pesquisa, no doutorado, logo após o término desta etapa.

## REFERÊNCIAS

AGEM, Assessoria de Imprensa/AGEM. Plano Regional de Resíduos Sólidos é prioridade da CT de Meio Ambiente e Saneamento. **AGEM – Agência Metropolitana da Baixada Santista**, 2015. Disponível em: <<http://www.agem.sp.gov.br/plano-regional-de-residuos-solidos-e-prioridade-da-ct-de-meio-ambiente-e-saneamento/>> . Acesso em 10 de abril de 2017.

ALBERS, S. Configurations of alliance governance Systems. **Schmalenbach Business Review**, n. 62, p. 204-233, 2010.

ARRANZ, N; ARROYABE, J. Governance structures in R&D network: An analysis in the European context. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 74, n. 5, p. 645-662, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. v. 1. São Paulo: Edições 70, 2011.

BESEN, G. **Coleta Seletiva com inclusão de catadores: construção participativa de indicadores e índices de sustentabilidade**. Tese (Doutorado em Saúde Pública) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.

BERTOLI, N. **A confiança e o comprometimento como eixos organizadores dos estados de redes: proposta conceitual e estudo de casos do agronegócio do norte do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista. São Paulo, 2015

BODIN, O; CRONA, B. The role of social networks in natural resource governance: What relational patterns make a difference? **Global Environmental Change**, v. 19, n. 3, p. 366-374, 2009.

BOSSSEL, H. **Indicators for sustainable development: theory, method, applications: a report to the Balaton Group**. Manitoba: International Institute for Sustainable Development. 1999. Disponível em: <<http://determinantes.saude.homolog.bvs.br/lildbi/docsonline/6/1/016-Relatorio.pdf>>. Acesso em: 28/01/2017.

BOUTELIGIER, S. Inequality in new global governance arrangements: The North-South divide in transnational municipal networks. **The European Journal of Social Science Research**, v. 26, n. 3, p. 251-267, 2013.

BRYSON, J, CROSBY, B. e STONE, M. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. **Public Administration Review**, v. 66 (s1), p. 44-55, 2006.

CALDWELL, N; ROEHRICH, J; GEORGE, G. Social Value Creation and Relational Coordination in Public-Private Collaborations. **Journal of Management Studies**, v. 54, n. 6, p. 1-23, 2017.

CAO, Z.; LUMINEAU, F. Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. **Journal of Operations Management**. v. 33-34, p. 15-42, 2015.

CASTELLS, M. **A sociedade em Rede – Do conhecimento à acção política**, v.1, São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. **A sociedade em Rede - A era da informação: economia, sociedade e cultura**. Lisboa: Paz e Terra, 2005.

CEMPRE. Radiografando a Coleta Seletiva, Ciclossoft, 2016. Compromisso Empresarial para Reciclagem, 2016. Disponível em: <<http://cempre.org.br/ciclossoft/id/8>>. Acesso em 20 de abril de 2017.

CORNFORTH, C. Making sense of co-operative governance: Competing models and tensions. **Review of International Co-operation**, v. 95, n. 1, p. 51–57, 2002.

CORNFORTH, C. The governance of co-operatives and mutual associations: A paradox perspective. **Annals of Public and Co-operative Economics**, v. 75, n. 1, p. 11–32, 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEGASPARI, F. Coleta de lixo limpo terá novas regras em Santos: Locais que geram mais de 120 kg de material reciclável por dia serão obrigados a realizar a coleta seletiva. **A Tribuna**, 2017. Disponível em: <<http://www.atribuna.com.br/noticias/detalhe/noticia/coleta-de-lixo-limpo-tem-novas-regras-em-santos/?cHash=490502a6ce892afa3cb4ac529500d129>>. Acesso em: 08 de abril de 2017.

DEMO, P. **Educar pela Pesquisa**. 4 ed. Campinas: Autores Associados, 2000.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**. v.48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DOUYLE, Y. *et al.* **Healthy cities indicators: analysis of data from cities across Europe**. Copenhagen: Organização Mundial da Saúde, 1997.

EBERS, M.; JARILLO, J. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization**. v. 27, n. 4, p. 3-21, 1997.

EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BALOGH, S. An integrative framework for collaborative governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012.

EMPLASA. Região Metropolitana da Baixada Santista: Sobre a RMBS. **Emplasa – Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S/A**. 2015. Disponível em: <<https://www.emplasa.sp.gov.br/RMBS>>. Acesso em: 09 de abril de 2017.

FERRANS, C.; POWER, M. Quality of life index: development and psychometric properties. **Advances in nursing science**. v.8, n.1, 1985.

FLANAGAN, J. Measurement of Quality of Life. **Archives of Physical Medicine and Rehabilitation**, v.63, p. 56-59, 1982.

FOSTER, P; BORGATTI, S.; JONES, C. Gatekeeper search and selection strategies: Relational and network governance in a cultural market. **Poetics**, v. 39, n. 4, p. 247-265, 2011.

GALE, F; HAWARD, M. **Global commodity governance: State responses to sustainable forest and fisheries certification**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011.

GAMBA, J. **Os estados de organização de redes de negócios: discussão e exemplos das redes nas quais estão presentes as cooperativas habitacionais de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista. São Paulo, 2014.

GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, M. Tratamento de lixo no Japão é exemplo de cuidado com o ambiente. **Bom dia Brasil**, 2017. Disponível em: < <http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/videos/t/edicoes/v/tratamento-de-lixo-no-japao-e-exemplo-de-cuidado-com-o-ambiente/5737532/>>. Acesso em: 10 de abril de 2017.

GRANDORI, A. An organizational assessment of inter-firm coordination modes. **Organization Studies**, v. 18, n. 6, p. 897-925, 1997.

GRANDORI, A. Innovation uncertainty and relational governance. **Industry and Innovation**, v. 13, n. 2, p. 127-133, 2006.

GRANDORI, A; SODA, G. A relational approach to organization design. **Industry and Innovation**, v. 13, n. 2, p. 151-172, 2006.

GRANDORI, A; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n.3, p. 481-510, 1985.

GULATI, R. Alliances and Network. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.

GULBRANDSEN, L. H. **Transnational environmental governance: The emergence and effects of the certification of forests and fisheries**. Cheltenham, UK/Northampton, MA, USA: Edward Elgar. 2010.

GULBRANDSEN, L. H. Dynamic governance interactions: Evolutionary effects of state responses to non-state certification programs. **Regulation & Governance**, v.8, p. 74–92, 2014.

HARDY, C.; PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. Resources, knowledge and influence: the organizational effects of interorganizational collaboration. **Journal of management studies**, v. 40, n. 2, p. 321-347, 2003.

HU, S; CHEN, S. Cultural beliefs, agency relationship, and network governance: Study on the Teochew remittance network. **Chinese Management Studies**, v. 9, n. 2, p. 176-196, 2015.

IBGE. Cidades e Estados do Brasil. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2016. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-paulo/panorama>> Acesso em: 09 de abril de 2017.

INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis, Ciclo 2015/2016. **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**. 2014. Disponível em: < <https://www3.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos-para-negocios-sustentaveis-e-responsaveis/#.WgWKamhSzIX>>. Acesso em: 08 de abril de 2017.

IPEA. Apenas 13% dos resíduos sólidos urbanos no país vão para a reciclagem: estudo do Ipea traz dados sobre a reciclagem no Brasil e a forma de organização dos trabalhadores desse segmento. **Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, 2017. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=29296&catid=1&Itemid=7](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=29296&catid=1&Itemid=7)>. Acesso em 10 de abril de 2017.

JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, Oct. 1997.

KERLINGER, F. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Ed. EPU, p. 469-480 1980.

LINDENBERG, S. It takes both trust and lack of mistrust: the workings of cooperation and relational signaling in contractual relationships. **Journal of Management and Governance**, v. 4, p.11-33, 2000.

LISTER, S. NGO legitimacy: technical issue or social construct? **Critique of Anthropology**. v. 23, p. 175-192, 2003.

LIU, Z.; ZHANG, Q. The Effects of Interorganizational Systems on Relational Governance in the Manufacturer-supplier Relationship. **Contemporary Logistics**, n. 11, p. 55-62, 2013.

LYRA, R.; MACEDO-SOARES, T. A governança em alianças estratégicas. **V Encontro de Estudos em Estratégia**, Porto Alegre, 2011.

MACHADO, C. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

MAHNKE, V; ÖZCAN, S. Outsourcing innovation and relational governance. **Industry and Innovation**, v. 13, n.2, p. 121-125, 2006.

MEADOWS, D. Indicators and information system for sustainable development: a report to the Balaton Group. **The Sustainable Institute**, 1998.

MILAGRES, R.; SILVA, S.; REZENDE, O. CONASS Debate – governança regional das redes de atenção à saúde. 1.ed. Brasília: **CONASS**, 2016.

MINAYO, M. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MUELLER, E. How to manage networks? The role of network attributes and incentives in network governance. **Entrepreneurship and Small Business**, v. 15, n.1, p. 57-75, 2012.

NOHRIA, N; ECCLES, R. **Networks and organizations**. Boston: Harvard Business School, 1992.

NUSSBAUM, M; SEN, A. **The Quality of Life**. Clariton: Paperbacks, 1993.

OMARI, S. La Commercialisation Des Produits D'argane Un Vecteur De La Performance Des Cooperatives Feminines De La Region Soussmassa Et De La Province Essaouira. Lévis: **Sommet international des coopératives**, p. 17, 2016.

OECD – Organization for Economic Co-operation and Development. **OECD Environmental Indicators: Development, Measurement and use**, 2003. Disponível em <http://www.oecd.org/environment/indicators-modelling-outlooks/24993546.pdf> Acesso 05/11/2016.

PNUD BRASIL. O que é IDH. **Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento no Brasil**, 2017. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/conceitos/o-que-e-o-idh.html>>. Acesso em: 09 de abril de 2017.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 707 – 725, 2002.

PREFEITURA DE SANTOS. Recicla Santos: nova lei disciplina o gerenciamento do lixo e da coleta. **Prefeitura de Santos**, 2017. Disponível em: <<http://www.santos.sp.gov.br/node/895596>>. Acesso em: 09 de abril de 2017.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, n.18, p. 229-252, 2008.

RING, P.; VAN DE VEN, A. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **The academy of management review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, Jan. 1994.

ROBERTSON, S. As implicações em justiça social da privatização nos modelos de governança da educação: um relato relacional. **Educação & Sociedade**, v. 34, n. 124, p. 679-703, 2013.

ROTH, A.; WEGNER, D.; ANTUNES, J.; PADULA, A. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: Contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.

SAZ-CARRANZA, A.; VERNIS, A. The dynamics of public networks: A critique of linear process models. **International Journal of Public Sector Management**, v. 19, n. 5, p. 416-427, 2006.

SCHREINER, M.; KALE, P.; CORSTEN, D. What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 13, p. 1395-1419, 2009.

SCHMIDT, D. **Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem atuantes em unidades do bloco cirúrgico**. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade de São Paulo, 2004.

SCHÜBLER, E.; DECKER, C.; LERCH, F. Networks of clusters: A governance perspective. **Industry and Innovation**, v. 20, n. 4, p. 357-377, 2013.

SORENSEN, E.; TORFING, J. Introduction Governance networks research: towards a second generation. In: SORENSEN, E. e TORFING, J. (Ed.). **Theories of democratic network governance**. New York: Palgrave Macmillan, p. 233-246, 2007.

TANZIL, D.; BELOFF, B. Assessing impacts: Overview on sustainability indicators and metrics. **Environmental Quality Management**, v. 15, n. 4, p. 41-56, 2006.

TEIMOURY, E.; FESHARAKI, M.; BAZYAR, A. The relationship between mediated power asymmetry, relational risk perception and governance mechanism in new product development relationships, **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 4, n. 4, p. 296-315, 2010.

THE WHOQOL GROUP. The World Health Organization Quality Life Assessment (WHOQOL). Position paper from the world health organization. **Social Science & Medicine**, v.41, n.10, 1995.

THEURL, T. **From corporate to cooperative governance. Economics of interfirm network.** Tubingen: Mohr Siebeck, 2005.

TICHY, M.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. Social networks analysis for organizations. **Academy of Management Review**, v.4, n.4, p. 507-519, 1979.

TYLER NORRIS ASSOCIATES. **The community indicators handbook: measuring progress towards healthy and sustainable communities.** Seattle: Redefining Progress, 1997.

THOMSON, A. M.; PERRY, J. L. Collaboration processes: Inside the black box. **Public administration review**, v. 66, n. s1, p. 20-32, 2006

UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks, the paradox of embeddedness, **Administrative Science Quarterly**, p. 35-67, 1997.

VELOSO, C. **Análise das definições e das manifestações da governança em redes de serviços: exemplos no setor de serviços da saúde.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista. São Paulo, 2016.

WACKER, J.; YANG, C.; SHEU, C. A transaction cost economics model for estimating performance effectiveness of relational and contractual governance Theory and statistical results. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n.11, p. 1551-1575, 2016.

WARREN, J. How do we know what is sustainable? A retrospective and prospective view. In: MUSCHETT, F. D. (Ed.). **Principles of sustainable development.** Flórida: St Lucie Press, p. 131-149, 1997.

WEGNER, D; KOETZ, C; WILK, E. A influência da governança formal de redes interorganizacionais (RIOs) no desempenho das empresas participantes. EnANPAD. **XXXVI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2012.

WEGNER, D; PADULA, A. Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. **International Journal of Business & Management**, v.5, p.74-88, 2010.

WHELAN, C. Network dynamics and network effectiveness: a methodological framework for public sector networks in the field of national security. **Australian Journal of Public Administration**, v. 70, n.3, p. 275-286, 2011.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economies: the governance of contractual Relations. **Journal of law and economics**. Vol. 22 nº 2 (Oct. 1979) Pp. 233-261.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press. 1996. 426p.

WILLIAMSON, O. **The mechanisms of governance and management**. London: Oxford University, 1985.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZYLBERZSTAJN, D. Measurement Costs and Governance Perspectives: two views about the same subject. In: **International Society for New Institutional Economics**, Barcelona, Espanha, 2005.

ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 373-392, 1995.

## **APÊNDICE I. Instrumento roteiro de entrevista com questões abertas**

### **(A) Aquecimento:**

Apresentação do tema do trabalho e das regras de sigilo; autorização para gravação; benefício para o sujeito, apontando os resultados do trabalho.

### **(B) Abertura:**

Pergunta genérica sobre o negócio ou tarefa de que o sujeito participa.

Fale um pouco sobre o negócio de material reciclável. Existe muita gente e empresas nesse ramo? A concorrência é muito forte e acirrada ou cada um tem seu espaço e um até ajuda o outro? O governo participa de maneira forte, por exemplo, controlando, ou é um negócio mais livre? É um negócio que tem participação de outras organizações - ONGs, escolas, sindicatos, sociedade civil - ou é um negócio mais comercial, só de quem produz e vende?

A partir do conteúdo das respostas, inicia-se a investigação das categorias do roteiro.

### **Perguntas aplicáveis às organizações pertencentes à rede de negócio.**

#### **Indicadores de governança relacional**

##### **1. Critérios de inclusão e exclusão**

**Pergunta 1.1** Vamos falar um pouco sobre as regras. Por exemplo, qual é a regra para fazer parte deste negócio de reciclável? Como se decidiu ou como se chegou a essa regra? Veio pronta, de algum documento de outra organização, ou vocês criaram? Você teria exemplos de regras combinadas entre vocês sobre entrada e saída de pessoas da rede?

##### **2. Coordenação: autoridade e liberdade**

**Pergunta 2.1.** Nesse grupo de organizações que participa da tarefa, tem alguma empresa (por exemplo, a prefeitura, a EMURB, um comprador de material ou um

banco de financiamento) que é considerada a líder, isto é, que coordena as funções das outras organizações envolvidas e tem autoridade para propor e realizar mudanças?

### **3. Práticas de Controle e Exercício de Poder**

**Pergunta 3.1.** Como se faz o controle sobre as organizações estarem seguindo regras? Vocês combinaram alguma forma de verificação? Qual, por exemplo?

### **4. Mecanismos de operação**

**Pergunta 4.1.** Quais são as funções das organizações? Quem faz o quê?

### **5. Mecanismos de acesso à informação**

**Pergunta 5.1.** Como se faz a circulação de informações? Tem reunião, tem um jornal, cada um repassa para os outros? Vocês combinaram algum jeito de informar? Qual, por exemplo?

### **6. Mecanismo de incentivos e recompensas**

**Pergunta 6.1** Vocês do grupo criaram algum tipo de acordo ou combinação, para dar algum tipo de incentivo (cursos, palestras), quando há um esforço coletivo maior (por exemplo, quando conseguem alguma meta, quando separam mais material do que o normal)?

**Pergunta 6.2** Vocês do grupo combinam de fazer alguma ação social (por exemplo, ajudar a tirar documento de identidade ou obter financiamento no banco)?

**Pergunta 6.3** Em reuniões, as organizações incentivam que todos participem?

### **7. Mecanismos de equidade**

**Pergunta 7.1** Quando existe um assunto para ser decidido, todos participam da decisão ou geralmente é uma equipe que toma as decisões (por exemplo, para trocar o horário do intervalo ou para mudar alguma coisa na forma de distribuição dos lucros)?

**Pergunta 7.2** Nas reuniões, todos podem falar (por exemplo, após a apresentação da pauta, é aberto um período para discussão) ou geralmente a reunião é para ouvir as questões e decisões e depois só votar?

**Pergunta 7.3** Todas as informações são passadas para todo mundo ou existem informações que ficam só em algumas organizações?

**Pergunta 7.4** Quando uma das organizações precisa decidir alguma coisa que seja mais custosa ou que modifique a relação entre as partes envolvidas (por exemplo, alterar as formas de coleta ou decidir sobre compra e uso de um equipamento) reúnem-se os parceiros para uma decisão conjunta ou as organizações são independentes, mesmo que afete a atuação da outra empresa?

**Pergunta 7.5** Como vocês do grupo combinam os cargos de representação? De que forma o presidente da rede, o tesoureiro, o coordenador de equipe são eleitos? Para um período de quanto tempo?

**Pergunta 7.6** As pessoas têm alguma liberdade de criar ou mudar certas rotinas das tarefas coletivas (por exemplo, a cooperativa mudar a forma de pagamento, o que implica em mudanças na relação com o banco) ou tudo está bem determinado, resolvido e as pessoas devem seguir essas rotinas?

### **Indicadores de resultados sociais**

**Pergunta A.1** As organizações possuem políticas sociais definidas (programas sociais, responsabilidade social)?

**Pergunta A.2** As organizações auxiliam os cooperados de alguma forma, promovendo cursos e reuniões sociais, ajudando em processos de atendimento médico e odontológico ou qualquer outra ação social?

## **Perguntas aplicáveis à cooperativa foco.**

### **Indicadores de governança relacional**

#### **1. Critérios de inclusão e exclusão**

**Pergunta 1.1** Vamos falar um pouco sobre as regras que existem nesta cooperativa. Por exemplo, qual é a regra para entrar nesse grupo? Você teria exemplos de regras combinadas entre vocês sobre entrada e saída de pessoas da cooperativa? Como se decidiu ou se chegou nessa regra? Veio pronta, de algum documento de outra organização, ou vocês que criaram?

#### **2. Coordenação: autoridade e liberdade**

**Pergunta 2.1** Como vocês combinaram as funções do coordenador e como isso foi decidido?

**Pergunta 2.2** Aqui na cooperativa, conforme as rotinas ou as urgências, existe liberdade para qualquer pessoa fazer adaptações e tomar decisões ou, ao contrário, somente o presidente e o coordenador podem tomar decisões?

#### **3. Práticas de Controle e Exercício de Poder**

**Pergunta 3.1** Como se faz o controle sobre as pessoas estarem seguindo regras? (Por exemplo, tem um supervisor que fica por perto, tem uma câmera ou cada um controla o outro?). Vocês combinaram alguma forma de verificação? Qual, por exemplo?

#### **4. Mecanismos de operação**

**Pergunta 4.1** Como vocês combinam a distribuição das funções entre os cooperados (a escolha é feita na contratação ou pode ocorrer a rotação das funções)?

#### **5. Mecanismos de acesso à informação**

**Pergunta 5.1** Como se faz a circulação de informações? Tem reunião, tem um jornal, cada um repassa para os outros? Vocês combinaram algum jeito de informar? Qual, por exemplo?

## **6. Mecanismos de incentivos e recompensas**

**Pergunta 6.1** Vocês combinaram algum tipo de incentivo, quando há um esforço coletivo maior (por exemplo, quando conseguem alguma meta, quando separam mais material do que o normal)?

**Pergunta 6.2** Vocês combinaram algum tipo de reserva de dinheiro para ser utilizada em emergências (por exemplo, pagar um exame do cooperado)? Em caso positivo, qualquer um pode pedir para usar essa reserva?

**Pergunta 6.3** A cooperativa ajuda a conseguir os documentos de identidade e aposentadoria (tirar identidade, marcar horário de atendimento no Poupatempo)?

**Pergunta 6.4** A cooperativa incentiva todos a participarem das reuniões, palestras e treinamentos?

**Pergunta 6.5** Vocês combinaram alguma reserva para férias e 13º salário? Em caso positivo, todo mundo tem direito a essa reserva?

## **7. Mecanismos de equidade**

**Pergunta 7.1** Quando existe um assunto para ser decidido, todos participam da decisão ou geralmente é uma equipe que decide (por exemplo, para trocar o horário do intervalo ou para mudar alguma coisa na forma de distribuição dos lucros)?

**Pergunta 7.2** Nas reuniões, todos podem falar (por exemplo, após a apresentação da pauta, é aberto um período para discussão) ou geralmente a reunião é para ouvir as questões e decisões e depois só votar?

**Pergunta 7.3** Quem tem cargo de coordenação tem mais poder e mais direitos que os outros (por exemplo, tem um horário diferenciado ou pode decidir algumas coisas sozinho)?

**Pergunta 7.4** Todas as informações são passadas para todo mundo (por exemplo, o valor de venda do material reciclado, o valor depositado na conta da cooperativa) ou existem informações que ficam só na diretoria?

**Pergunta 7.5** Como vocês combinaram a distribuição dos lucros? (se for necessário explicar melhor: é um sistema cooperativo puro, isto é, junta todo o lucro e divide por todas as pessoas, é um sistema mais de produção individual ou é um sistema de salário fixo?).

**Pergunta 7.6** Como vocês decidem alguma coisa? Por exemplo, para alterar o horário de saída ou decidir sobre a compra de um equipamento, chama-se todo mundo para uma assembleia ou existe um grupo que toma essas decisões?

**Pergunta 7.7** Como vocês decidem os cargos de representação? De que forma o presidente, tesoureiro, coordenador de equipe são eleitos? Para um período de quanto tempo?

**Pergunta 7.8** As pessoas têm alguma liberdade de criar ou mudar certas rotinas no trabalho ou tudo está bem determinado, resolvido e as pessoas devem seguir essas rotinas?

### **Indicadores de compromisso social**

**Pergunta A.1** Você tem exemplos de algum tipo de discriminação ocorrida em alguma instituição, como não aceitar um cooperado por ser ex-detento ou dependente químico? Tem algum tipo de documento, uma espécie de carta de princípios, dizendo que não pode fazer discriminação? (se tiver) Como foi combinado quais regras estariam nesse documento?

**Pergunta A.2** Você lembra-se de algum caso de trabalho infantil ou assédio que ocorreu em alguma organização? Vocês têm algum documento ou carta de princípios que proíba trabalho infantil, assédio e discriminação? (se tiver) Como foi combinado quais regras entrariam nesse documento?

**Pergunta A.3** As organizações ajudam nos problemas das comunidades próximas das cooperativas? A cooperativa ajuda?

**Pergunta A.4** As organizações participam de programas para diminuir o analfabetismo junto a outras instituições, como igrejas e centros comunitários?

**Pergunta A.5** As organizações participam de programas de campanhas de educação sobre o consumo consciente, a sustentabilidade e a responsabilidade social? A cooperativa participa?

**Pergunta A.6** As outras organizações ajudam a cooperativa com as condições de trabalho, por exemplo, dando cursos, móveis ou equipamentos que melhoram a qualidade de vida no trabalho?

**Pergunta A.7** Como são os esforços para obter as condições e exigências das normas de segurança, especialmente no que se refere a emergências e riscos de incêndio?

**Pergunta A.8** Durante a reciclagem, alguns processos podem liberar odores desagradáveis ou reunir insetos e animais indesejáveis. Existe alguma iniciativa que busque diminuir ou eliminar os impactos negativos para a população do entorno?

**Pergunta A.9** As outras organizações participam, de alguma forma, para melhorar a vida dos cooperados, de suas famílias e do bairro onde a cooperativa está localizada? A cooperativa faz alguma coisa nesse sentido?

**Pergunta A.10** Alguns problemas sociais são encontrados nas organizações ligadas à tarefa da reciclagem, como alcoolismo e drogas. As organizações, incluindo as cooperativas, têm algum programa de tratamento ou apoio para esses problemas?

**Pergunta A.11** As organizações se esforçam para oferecer aos cooperados melhores condições de saúde, seguro de vida, benefícios securitários e outros benefícios?

**Pergunta A.12** As organizações se esforçam para oferecer benefícios aos familiares, como participação em plano odontológico, bolsas de estudo, opções de lazer etc.?

**Pergunta A.13** Inferência sobre associação.

Você acha que tem alguma relação entre as regras que vocês combinaram e a melhoria de vida dos cooperados? Por exemplo, se vocês combinaram mudar o horário de início, para ter um café mais reforçado, o que muda na vida da pessoa? Melhora sua saúde? Ela fica mais descansada? Ou não tem nada a ver com a vida lá fora e essas regras só têm efeito na produção?

**APÊNDICE II. Instrumento questionário.**

Caro senhor (a)

Obrigado por concordar em participar deste estudo sobre a rede de relacionamentos. Por favor, preencha o questionário e, caso seja necessário, utilize o espaço em branco ao final e escreva seus comentários.

O nome do senhor (a) não vai aparecer no trabalho, por isso, pode ficar bem à vontade para responder.

Por favor, use a escala expressa nas afirmativas, colocando um “X” apenas em uma delas:

**Questões de governança relacional**

1.1 Fomos nós que conversamos e decidimos sobre as regras para entrar na cooperativa.

Sim     Não     Não sei

1.2 Fomos nós que combinamos quais documentos a pessoa deve apresentar para entrar na cooperativa e como nós vamos entrevistar essa pessoa.

Sim     Não     Não sei

1.3 Existem condições claras e conhecidas por todos sobre a expulsão de alguém da cooperativa.

Sim     Não     Não sei

2.1 Existe votação com todo mundo para a escolha do coordenador.

Sim     Não     Não sei

2.2 Todos sabem muito bem o que o coordenador faz e o que ele controla.

Sim     Não     Não sei

3.1 Todos conhecem as regras da cooperativa.

Sim     Não     Não sei

3.2 Todos sabem o que acontece, se não cumprirem as regras.

Sim     Não     Não sei

4.1 Existem regras claras sobre os horários de trabalho, de entrada, de saída, de intervalo, horas extras e todos seguem essas regras.

Sim     Não     Não sei

4.2 Todos estão informados sobre quando acontecem as reuniões e a programação das tarefas.

Sim     Não     Não sei

4.3 Todos sabem como se distribui o dinheiro da cooperativa.

Sim     Não     Não sei

4.4 Todos sabem a função de cada pessoa da cooperativa.

Sim     Não     Não sei

4.5 Todos sabem como são tomadas as decisões.

Sim     Não     Não sei

4.6 Todos sabem como é feito o planejamento anual e mensal.

Sim     Não     Não sei

4.8 Existe um controle de avaliação da produção de cada um.

Sim     Não     Não sei

5.2 Todas as informações são passadas para todo mundo.

Sim     Não     Não sei

6.1 Quando eu me esforço para ajudar as pessoas e o grupo, a cooperativa reconhece o esforço e ajuda com brindes, dinheiro e outros presentes.

Sim     Não     Não sei

6.2 Quando eu me esforço para ajudar as pessoas, a cooperativa reconhece o esforço e ajuda com melhoria nas funções, por exemplo, colocando-me em uma tarefa menos cansativa.

Sim     Não     Não sei

6.3 A cooperativa sempre ajuda, quando a gente se esforça no trabalho coletivo.

Sim     Não     Não sei

6.4 Existe um supervisor que fica controlando as pessoas e que informa à presidência quem está se esforçando e trabalhando direitinho, merecendo ganhar algum incentivo.

Sim     Não     Não sei

6.5 Nós temos uma reserva de dinheiro e ela está sendo utilizada da maneira certa nas emergências quando um cooperado precisa.

Sim     Não     Não sei

6.6 A cooperativa ajuda a conseguir os documentos de identidade e aposentadoria.

Sim     Não     Não sei

6.7 A cooperativa incentiva todos a participem das reuniões, palestras e treinamentos.

Sim     Não     Não sei

6.8 Fomos nós que criamos a regra de formação de um fundo para dar um 13º ao final do ano.

Sim     Não     Não sei

7.1 Todos são iguais, na cooperativa, para dar opinião e para votar nas decisões.

Sim     Não     Não sei

7.2 Todos podem falar nas reuniões.

Sim     Não     Não sei

7.3 Quem tem cargo de coordenação tem mais poder e mais direitos do que os outros.

Sim     Não     Não sei

### **Questões de resultados sociais: Responda pensando na sua situação**

B.1 Desde que entrei na cooperativa, minhas condições de moradia melhoraram.

Sim     Não     Não sei

B.2 Depois que entrei na cooperativa, minhas condições físicas de trabalho melhoraram, por exemplo, estou mais limpo e menos cansado.

Sim     Não     Não sei

B.3 Depois que entrei na cooperativa, minha saúde melhorou.

Sim     Não     Não sei

B.4 Depois que entrei na cooperativa consigo ir ao médico ou dentista com mais facilidade e mais vezes.

Sim     Não     Não sei

B.5 Depois que entrei na cooperativa, consegui voltar a estudar.

Sim     Não     Não sei

B.6 Depois que entrei na cooperativa, consegui ter mais amigos e visitar mais vezes meus parentes.

Sim     Não     Não sei

B.7 Depois que entrei na cooperativa participo mais das atividades do meu bairro, da minha comunidade, indo a festas, quermesses, reuniões.

Sim     Não     Não sei

B.8 Depois que entrei na cooperativa, consegui ficar mais tempo com meus filhos, marido, mulher, irmãos, pais.

Sim     Não     Não sei

B.9 Depois que entrei na cooperativa, eu me interessei mais por política e conheço um pouco mais como funciona essa ajuda da prefeitura, dos vereadores, as leis de material reciclável.

Sim     Não     Não sei

B.10 Depois que entrei na cooperativa, consegui ter mais diversão e lazer, por exemplo, indo ao cinema, assistindo a shows, participando de bailes e churrascos.

Sim     Não     Não sei

B.11 Depois que entrei na cooperativa aprendi coisas que me deixam com mais chances de conseguir outro emprego, se eu precisar.

Sim     Não     Não sei

B.12 Depois que entrei na cooperativa, consegui diminuir minhas dívidas. Passei a comprar à vista ou em menos parcelas.

Sim     Não     Não sei