



## A CORRESPONDÊNCIA ENTRE GOVERNANÇA RELACIONAL E RESULTADOS SOCIAIS NAS REDES: CASOS DE REDES DE COOPERATIVAS DE MATERIAL RECICLÁVEL

ALINE RAMOS DE LIMA [alinerlima@yahoo.com.br](mailto:alinerlima@yahoo.com.br) UNIP- UNIVERSIDADE PAULISTA  
RODOLPHO AUGUSTO DA SILVA MARTINS [rodolpho.moco@gmail.com](mailto:rodolpho.moco@gmail.com) UNIP-  
UNIVERSIDADE PAULISTA

TATIANE ANDREZA DE SOUZA SILVA [tatianeandrezza@gmail.com](mailto:tatianeandrezza@gmail.com) UNIP-UNIVERSIDADE  
PAULISTA

UILLICRE JAQUISON DA SILVA [willicre@hotmail.com](mailto:willicre@hotmail.com) UNIP- UNIVERSIDADE PAULISTA  
ERNESTO M. GIGLIO [ernesto.giglio@gmail.com](mailto:ernesto.giglio@gmail.com) UNIP-UNIVERSIDADE PAULISTA

**Resumo:** O objetivo do trabalho é investigar a presença de indicadores de governança relacional e sua correspondência com indicadores de resultados sociais de redes de cooperativas, propondo-se uma relação positiva. A base teórica utiliza as afirmativas da abordagem social em redes, cujo princípio afirma que as relações sociais são variáveis básicas que direcionam o comportamento dos atores, o desenvolvimento e os resultados da rede. A pesquisa se caracteriza por ser descritiva, qualitativa e interpretativa, com estudo de casos múltiplos. Foram construídos indicadores que guiaram o conteúdo do roteiro das entrevistas. Os resultados indicaram que a proposição é sustentada, porque se encontraram diversas correspondências entre os indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais. O benefício teórico do trabalho é a apresentação e sustentação de uma correspondência raramente investigada e o benefício metodológico é a apresentação de indicadores que se mostraram operacionais e confiáveis.

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

### INTRODUÇÃO

O trabalho analisa o tema da governança relacional em redes e sua correspondência com os resultados sociais, selecionando as redes de cooperativas de material reciclável como campo de estudo.

A revisão bibliográfica indicou que a categoria governança aparece em muitos estudos sobre redes, com diversos conceitos, afirmativas e modelos de investigação (GRANDORI e SODA; 2006; JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997; PROVAN e KENIS, 2008).

A governança relacional aparece como subtipo, definida em duas grandes linhas: (a) como negociação necessária entre os atores, para ajustes das regras (GRANDORI e SODA, 2006); (b) como construção de regras pelo próprio grupo, para resolver conflitos, ou incentivar ações coletivas. O artigo segue esta segunda corrente.

Apesar da existência de estudos que buscam a relação entre variáveis de rede e os resultados alcançados, quando se trata da governança relacional essa correspondência é raramente investigada. A questão principal é: Será que a predominância de mecanismos de governança criados pelo próprio grupo, que caracteriza a governança relacional, tem correspondência com os resultados alcançados pelas redes?

Como campo de investigação selecionaram-se redes de cooperativas de material reciclável, pois elas apresentam objetivos sociais, econômicos, políticos, religiosos e de sustentabilidade; os quais exigem constantes ajustes das regras do grupo, justificando seu estudo.

Para a análise da proposição assumem-se como pontos de partida teóricos: (a) que a rede se forma e se desenvolve a partir de relações sociais (GRANOVETTER, 1985; GULATI, 1998); (b) que a governança relacional é o conjunto de mecanismos de controles e incentivos que nascem do próprio grupo (GRANDORI, 1997; JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997; ZAHEER, 1995).

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Realizou-se revisão bibliográfica sobre governança e governança relacional, nos bancos de dados do Proquest e do Scielo. Uma convergência claramente estabelecida é a afirmativa que

sem a governança o grupo não se desenvolve e, por inferência, os resultados não surgem. Conceitos alternativos encontrados na revisão colocam a governança como estrutura de coordenação (ROTH *et al.*, 2012); como forma de gestão (PROVAN e KENIS, 2008); como forma de solução de conflitos causados por diferenças (THEURL, 2005), como forma de coesão de grupo (GRANOVETTER, 1985; JONES *et al.*, 1997).

Apesar da diversidade do conceito de governança, quando se trata de governança relacional a afirmativa convergente é que são mecanismos de orientação de ação coletiva que são construídos nas interações sociais entre os atores da rede, diferenciando-se da governança formal (ZAHEER, 1995; JONES *et al.*, 1997; ALBERS, 2010; SORENSEN e TORFING, 2007; MILAGRES, SILVA e REZENDE, 2016).

Os estudos, no entanto, não buscaram relação entre a governança relacional e os resultados da rede. A raridade de literatura sobre governança relacional implicou na construção, ou adaptação de indicadores de sua presença. Já sobre os resultados sociais realizou-se uma seleção a partir de material internacional e brasileiro.

### Sobre indicadores

Minayo (2007) afirma que os indicadores podem ser utilizados para variáveis qualitativas, atuando como sinalizadores da realidade. Considerando a raridade de indicadores validados de governança relacional e resultados sociais, buscaram-se indicadores utilizados em trabalhos nacionais (GAMBA, 2014; BERTOLI, 2015; VELOSO, 2016; BESEN, 2011) e indicadores do Instituto Ethos (2016), que se mostraram operacionais, adaptados ao presente trabalho.

Para a seleção dos indicadores foram utilizados os critérios de validade apontados por Warren (1997); Tyler Norris Assoc., (1997); Meadows (1998); Doyle *et al.* (1997); Bossel (1999), que são: 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 Quadro 1 mostra os indicadores de governança relacional.

Conceito Dominante	Indicadores
Condições, regras, processos e aplicação de entrada, saída espontânea e forçada do grupo.	1.1. Condições e regras sobre a entrada das pessoas no grupo. 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.
Formas, ações regras, funções e rotinas de coordenação.	2.1. Regras para eleição do coordenador. 2.2. Funções e poderes dados ao coordenador. 2.3. Regras sobre rotinas do coordenador (relatórios, reuniões, acompanhamento...).
Regras, mecanismos que indicam se as pessoas estão fazendo o que devem fazer. Punições	3.1. Formas de controle (planilha, relatório, cartão de ponto). 3.2. O que é controlado. 3.3. Conhecimento das regras de controle por todos do grupo. 3.4. Existência de punições quando algo não é cumprido.
São as regras e ações que criem as condições para a realização de tarefas coletivas Regras de como o grupo deve funcionar	4.1. Horários de trabalho (entrada, saída, pausas). 4.2. Agenda de reuniões e de prazos de tarefas. 4.3. Uso dos recursos. 4.4. Determinação de funções. 4.5. Formas de decisão. 4.6. Planejamento. 4.7. Transparência das ações.

para ações coletivas, diminuindo, ou eliminando conflitos.	4.8. Avaliação de desempenho. 4.9 Condições de remuneração.
São as regras e ações que criem as condições para acesso a informação	5.1. Existem regras de restrição de acesso às informações do grupo para aqueles que não fazem parte do grupo. 5.2 Dependendo da informação existem restrições para uma parte dos integrantes do grupo.
Regras, acordos e formas de incentivos para as ações coletivas.	6.1. Incentivos materiais dados pela contribuição para o grupo. 6.2. Incentivos intangíveis dados pela contribuição para o grupo (ex. progressão funcional). 6.3. Regras para concessão de incentivos. 6.4. Formas de verificação da contribuição para merecimento os incentivos. 6.5 Formação e disponibilidade de um fundo para emergência financeira. 6.6 Legalização de cadastro no IAPAS, para aposentadoria. 6.7 Acesso a cursos de treinamento. 6.8 Gratificação natalina.
Ações e regras para que haja igualdade de direito e deveres, sem hierarquias e privilégios especiais	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 e nem hierarquia forçada

Quadro 1: Indicadores de governança relacional.

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

Para os indicadores sociais elegeram-se duas situações: (a) social no sentido de compromisso e responsabilidade social das organizações envolvidas; (b) social no sentido de qualidade de vida dos cooperados.

O Quadro 2 apresenta os indicadores.

<b>Tipos</b>	<b>Indicadores</b>
A. Indicadores de compromisso social aplicáveis a todas as organizações da rede	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.2 As organizações da rede seguem os princípios de responsabilidade social, principalmente sobre trabalho infantil, assédio e discriminação. A.3 As organizações da rede, especialmente as cooperativas, participam ativamente da discussão de problemas comunitários e do encaminhamento de soluções. A.4 As organizações da rede participam de programas que contribuem para a erradicação do analfabetismo. 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. 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. 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.8 Especificamente sobre as cooperativas existem iniciativas que visam eliminar

	<p>impactos negativos para a população do entorno causados por quaisquer processos de produção, produtos ou serviços.</p> <p>A.9 As organizações da rede participam de campanhas que visam a melhoria da qualidade de vida não somente dos cooperados e seus familiares, mas da sociedade em geral, seja como patrocinador, seja como agente ativo de campanhas a respeito.</p> <p>A.10 As organizações da rede participam de programas de prevenção e tratamento para dependência de álcool e de drogas.</p> <p>A.11 As organizações da rede se esforçam para oferecer aos cooperados melhores condições de saúde, seguro de vida, benefícios securitários e outros benefícios.</p> <p>A.12 As organizações da rede se esforçam para oferecer benefícios aos familiares, como participação em plano odontológico, bolsas de estudo, opções de lazer etc.</p>
B. Indicadores sociais sobre qualidade de vida dos cooperados.	<p>B.1 Melhoria das condições de habitação após o ingresso na rede.</p> <p>B.2 Melhoria das condições físicas de trabalho após o ingresso na rede.</p> <p>B.3 Melhoria da saúde após o ingresso na rede.</p> <p>B.4 Melhoria do acesso ao atendimento médico após o ingresso na rede.</p> <p>B.5 Melhoria do acesso à educação após o ingresso na rede.</p> <p>B.6 Melhoria do relacionamento interpessoal após o ingresso na rede.</p> <p>B.7 Melhoria do relacionamento com a comunidade após o ingresso na rede.</p> <p>B.8 Melhoria do relacionamento com a família nuclear após o ingresso na rede.</p> <p>B.9 Melhoria na participação em atividades políticas após o ingresso na rede.</p> <p>B.10 Melhoria das atividades de lazer após o ingresso na rede.</p> <p>B.11 Melhoria das oportunidades profissionais após o ingresso na rede.</p> <p>B.12 Diminuição do nível individual de endividamento.</p>

Quadro 2: Indicadores de resultados sociais, incluindo compromisso das organizações e qualidade de vida dos cooperados.

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

A Figura 1 apresenta o desenho da pesquisa. É o desenho de um sistema, com a parte do presente trabalho sendo ressaltada.

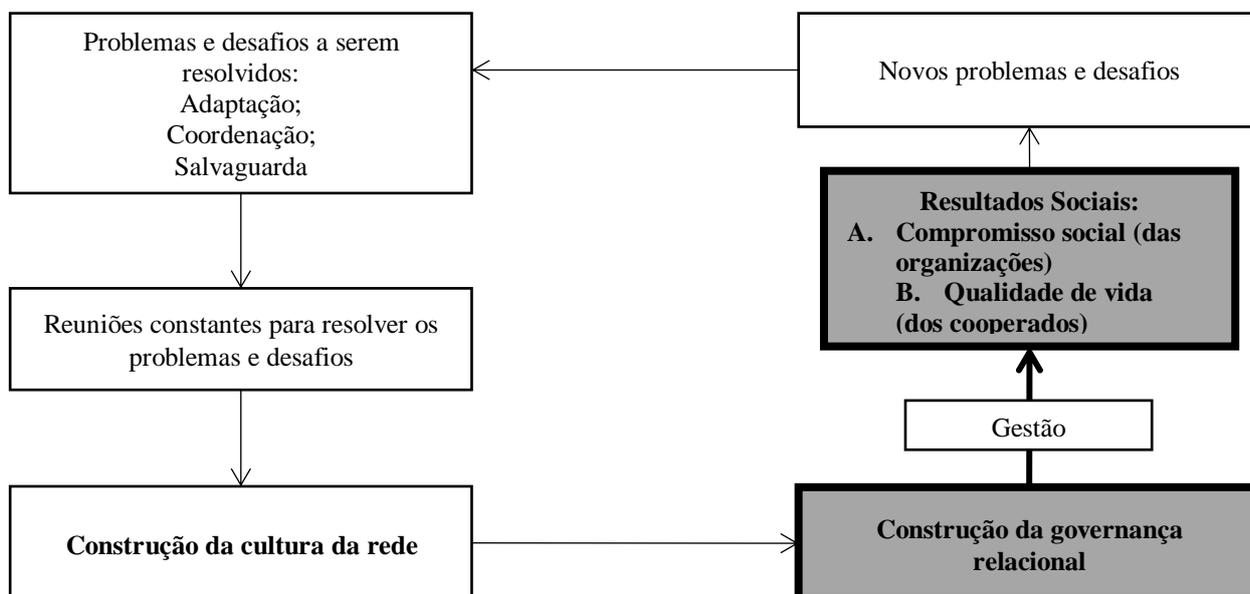


Figura 1: Desenho de pesquisa da rede de cooperativas de material reciclável de São Paulo.

Fonte: Construído pelos autores, 2017.

## METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza por ser qualitativa, pela natureza das variáveis; comparativa e explicativa, uma vez que se comparam três redes de material reciclável e se interpretam os dados obtidos a partir



do referencial teórico.

Para a realização da pesquisa foram investigadas redes de cooperativas de material reciclável no Estado de São Paulo, caracterizando estudos de casos múltiplos. Para a coleta de dados foram utilizadas fontes primárias (entrevistas); e fontes secundárias, constituída de material disponível nas organizações, bibliotecas e bancos de dados da internet, tais como documentos financeiros, reportagens sobre a rede; sites do governo, principalmente do Ministério do Trabalho; e textos de legislações específicas sobre material reciclável e sustentabilidade.

Os dados foram analisados conforme a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), especialmente a técnica de análise temática, que consiste em inferir o conteúdo básico das distintas partes de um discurso.

Os sujeitos das entrevistas foram os atores das redes de cooperativas de material reciclável, que possuem conhecimento sobre as regras do grupo; e/ou conhecem, e/ou acompanham as pessoas que trabalham nas cooperativas, podendo responder sobre os indicadores sociais referentes às organizações e aos cooperados.

### APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A Política Nacional de Resíduos Sólidos pretende alcançar em 2020 o índice de 20% de aproveitamento dos resíduos recicláveis, hoje na faixa de 13% (IPEA, 2017). 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 que serão investigadas neste trabalho.

#### Caso 1- A rede de organizações da qual participa a Cooperativa de Material Reciclável 1 do Guarujá

A rede do Guarujá formou-se pela iniciativa dos fundadores das Cooperativas de Material Reciclável 1 e 2 na busca por auxílio junto a Prefeitura do Guarujá, para a criação das cooperativas. Uma particularidade da rede do Guarujá são os perfis e formas de produção diferenciados das cooperativas foco, sendo estruturadas e administradas por indivíduos com diferenças culturais, sociais e políticas, o que se reflete na gestão e produção distinta de cada organização.

#### Análise das entrevistas do Caso 1 da rede do Guarujá

Foram entrevistados 3 sujeitos, sendo o primeiro presidente da Cooperativa de Material Reciclável 1 do Guarujá, o segundo é o presidente da Cooperativa de Material Reciclável 2 do Guarujá e o terceiro é representante da Secretaria de Meio Ambiente. No Quadro 3 apresentam-se os resultados dos indicadores encontrados.

O conjunto de dados das fontes secundárias e das entrevistas indica correspondência entre a governança relacional e os resultados sociais.

Governança relacional	Indicadores sociais	Entrevistas
4.9 Condições de remuneração.	B.12 Diminuição do nível individual de endividamentos	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.	Sujeito 2
	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 3



Quadro 3: Correspondências entre os de indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais encontradas na rede de Guarujá

Conforme se verifica no Quadro 3, 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 que uma cooperativa de material reciclável é uma das raras oportunidades de trabalho de pessoas com dificuldades sociais, como ex-detentos.

As correspondências encontradas permitem afirmar que a proposição se sustenta para esta rede.

**Caso 2- A rede de organizações da qual participa a Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos**  
 A rede de Santos está localizada 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, Prefeitura, Organizações sem fins Lucrativos – ONG, Associações empresariais, Sindicatos de condomínios e Empresas compradoras de material reciclável. A Cooperativa de Material Reciclável da rede de Santos foi formada pela junção de duas cooperativas, uma concebida pela Prefeitura Municipal como ocupação terapêutica para pacientes da saúde mental e outra criada para complemento de renda dos aposentados de um bairro, fundindo-se para o atendimento a cidade de Santos.

**Análise das entrevistas do Caso 2 da rede de Santos**

Foram entrevistados três sujeitos, sendo o primeiro o Coordenador de Controle Ambiental da prefeitura, o segundo é um técnico de ONG parceira e o terceiro é representante da Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos. O Quadro 4 apresenta as correspondências encontradas.

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 relacionam.	Sujeito 2

Quadro 4: Correspondências entre os indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais encontradas na rede de Santos

Verifica-se no Quadro 4 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 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.

**Caso 3- A Rede Paulista de cooperativas na cidade de São Paulo**

As fontes secundárias desta rede são documentos disponíveis nas cooperativas e também duas entrevistas técnicas com gestores da rede.

A Rede Paulista é uma união de sete cooperativas, Recifavela, Cooperativa Caminho Certo, Coopergaia, Cooperativa Vira Lata, Cooperativa Recicla Butantã, Cooper Glicério e Cooperativa Cara Limpa. O site da rede informa que suas atividades e serviços incluem ações sociais tais como cursos de capacitação e cursos de educação ambiental.

Os sujeitos técnicos informaram que como há uma gestão central, as operações das cooperativas são muito semelhantes, com adaptações locais (portanto, a governança relacional) sobre assuntos tais como horários de pausa, trabalho no final de semana e sistema de remuneração.

Do lado da governança formal existe um contrato entre a prefeitura e a rede de cooperativas, com normas de comercialização (coleta, organização, pesagem, entre outras) e normas de cooperativismo (por exemplo, aceitar pessoas com desvantagens e agir de forma transparente). Partes das regras do contrato se originam das diretrizes do Edital de Chamada pública do Ministério do Trabalho e Previdência Social de 2015, que visava criar e recuperar empresas com autogestão, que é o caso das cooperativas.

O ator de ligação entre a Prefeitura e a Rede é o gestor da rede, um dos entrevistados. É ele que decide itens como parcerias com compradores, melhorias na logística de coleta e documentação legal das cooperativas. Para cada cooperativa fica a função de gestão do operacional, incluindo a regra de admissão de pessoas.

Tem-se, portanto, duas origens de mecanismos de governança: (a) um conjunto de mecanismos que tem objetivo comercial e que é 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 a regra de admissão, a regra de horários, a regra de remuneração. O ponto nevrálgico dessa governança relacional é a forma de remuneração. Em cada cooperativa os autores encontraram variações da remuneração, incluindo uma cooperativa que tem salário fixo.

Os dados de fontes secundárias apontaram que as organizações envolvidas, como a Prefeitura, compradores e grandes empresas que apoiam, consideram as cooperativas predominantemente como centros de recursos financeiros, ou políticos; ficando o objetivo social em segundo plano. As 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 são mais evidentes na rede interna de cada cooperativa.

#### Análise das entrevistas do Caso 3 da Rede Paulista

Foram entrevistados três sujeitos, sendo o primeiro o responsável administrativo da Cooper Glicério; o segundo tem cargo administrativo na Cooperativa Vira Lata e o terceiro tem cargo administrativo na Cooperativa Butantã.

O Quadro 5 mostra as correspondências encontradas. Os sujeitos convergiram na afirmativa que as cooperativas são organizações imaturas e instáveis, necessitando de ajustes constantes nas regras. A correspondência entre governança relacional e resultados sociais se sustenta para alguns itens.

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 obter 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, benefícios securitários e outros benefícios.	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

Quadro 5: Correspondências entre os de indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais encontradas na rede Paulista

Resposta ao problema de pesquisa.

A análise 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 6 apresenta todas as correspondências encontradas.

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 relacionam.	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 endividamentos 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 obter 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

Quadro 6: Correspondências encontradas nas redes Guarujá, Santos e Paulista.

Fonte: Construído pelos autores, 2017.

Os dados do Quadro 6 indicam maior frequência de correspondências entre a os mecanismos de operação e resultados sociais vinculados a 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 são operacionais, isto é, houve compreensão dos entrevistados em relação ao roteiro de entrevista; e também são confiáveis, pois mostraram diferenças e semelhanças nas respostas dos sujeitos.

## CONCLUSÕES

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, 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, isto é, 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.

Um benefício metodológico importante do trabalho foi a construção de indicadores para governança relacional e para os resultados sociais, bem como a construção dos instrumentos de coleta a partir desses indicadores. Esses indicadores não se encontram na literatura brasileira.

Na rede do Guarujá a proposição se sustentou, 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, ex-presidiários, dependentes químicos, ou alcoólicos, 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 permite, pois há dificuldade para efetuar os pagamentos prioritários, manutenção do maquinário e a renda mínima acordada.

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

Na rede Paulista a proposição também foi sustentada. Os sujeitos relataram a união comercial das sete cooperativas, com intenção de garantir um melhor preço de venda, o que implica em acordos entre eles (governança relacional) e resultados comerciais e sociais. Além dos elos econômicos, a união provê capacitação para a área administrativa da cooperativa e profissional para os cooperados.

As análises permitem afirmar a correspondência positiva entre as duas categorias, isto é, quanto maior a quantidade de regras acordadas pelo grupo maiores serão os resultados sociais para as redes.

O trabalho trouxe contribuições teóricas na apresentação de um modelo de correspondência raramente encontrado na literatura e também uma contribuição metodológica apresentando um quadro de indicadores de governança relacional e resultados sociais testados e operacionais.

Sobre a relação entre os resultados e a teoria pode-se afirmar que os conceitos de base 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 rede interna das cooperativas, uma grande variedade de pequenos ajustes (como horários, refeição comunitária, modo de cobrir a falta de alguém) evidenciam as relações sociais. Na rede inter-organizacional existem negociações sobre legitimidade das cooperativas, papéis e funções das organizações envolvidas, com reuniões semanais periódicas. Os resultados sustentam as afirmativas de imersão.

Os conceitos adotados referentes à governança relacional também foram sustentados pelos acordos ajustados e firmados entre os atores das redes. Os autores observaram a função social de controle do comportamento dos cooperados, principalmente na cooperativa do Butantã, já que os cooperados são, em sua maioria, pessoas com histórias de desajustes na vida. Nesse ponto, os dados sustentam as afirmativas que as relações sociais controlam o comportamento (GRANOVETTER, 1985; GULATI, 1998; GRANDORI, 1997).

Como discussão e proposição teórica, portanto, o trabalho apresenta um pequeno avanço no conhecimento existente sobre os processos e resultados das redes, especialmente entre a ligação entre a governança relacional e os resultados sociais, com poucos trabalhos existentes. Um limite do trabalho foi a dificuldade de se entrevistarem representantes de empresas comerciais e organizações de apoio, como ONG's e universidades, o que restringiu a análise dos benefícios sociais relativos às organizações.

Sugere-se como pesquisa futura que se incluam essas organizações, para aprofundar a análise dos benefícios sociais para as empresas.

## REFERÊNCIAS

- ALBERS, S. Configurations of alliance governance Systems. **Schmalenbach Business Review**, n. 62, p. 204-233, 2010.
- 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). 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). Universidade Paulista. São Paulo, 2015.
- 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.
- DOUYLE, Y. *et al.* Healthy cities indicators: analysis of data from cities across Europe. **Organização Mundial da Saúde**, Copenhague, 1997.
- FLANAGAN, J. Measurement of Quality of Life. **Archives of Physical Medicine and Rehabilitation**, v.63, p. 56-59, 1982.
- GAMBA, J. R. **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). Universidade Paulista. São Paulo, 2014.
- 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.
- IPEA. Apenas 13% dos resíduos sólidos urbanos no país vão para a reciclagem. **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.



INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis.** Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. São Paulo: Ethos, 2016. Disponível em <http://www3.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos-para-negocios-sustentaveis-e-responsaveis/>. Acesso em 20 de agosto 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.

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

MILAGRES, R.; SILVA, S.; REZENDE, O. Governança Colaborativa. In: **CONASS Debate – Governança Regional das Redes de Atenção à Saúde / Conselho Nacional de Secretários de Saúde**. Brasília: CONASS, 2016.

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

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. 17-26, 2016.

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.

ROTH, A. *et al.* 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.

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

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.

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

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

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

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.