



Revista Administração em Diálogo

ISSN: 2178-0080

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Lima, Aline Ramos de; Almeida, Lucimar Ferreira de;  
Giglio, Ernesto Michelangelo; Corrêa, Victor Silva  
A Correspondência Entre Governança Relacional e Resultados  
Sociais em Redes de Cooperativas de Material Reciclável  
Revista Administração em Diálogo, vol. 20, núm. 3, 2018, Setembro-Dezembro, pp. 01-27  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

DOI: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2017v20i3.36065>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534664605001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

UAEM [redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

# A Correspondência Entre Governança Relacional e Resultados Sociais em Redes de Cooperativas de Material Reciclável

*The Correspondence Between Relational Governance and Social Results on Cooperative's Networks of Recyclable Material*

Aline Ramos de Lima<sup>1</sup>

Lucimar Ferreira de Almeida<sup>2</sup>

Ernesto Michelangelo Giglio<sup>3</sup>

Victor Silva Corrêa<sup>4</sup>

## Resumo

Este artigo busca contribuir para o entendimento teórico e para o desenvolvimento de metodologia, apresentando indicadores de governança relacional e resultados sociais. Como base teórica, utilizam-se as afirmativas da abordagem social em redes, segundo as quais as relações sociais são variáveis importantes no desenvolvimento e resultados da rede. A pesquisa é descritiva, qualitativa, com método de estudo de casos múltiplos. A coleta de dados utiliza os instrumentos questionários e entrevistas com roteiro semiestruturado e dados de fontes secundárias. Os resultados indicam que a proposição é sustentada, porque se encontraram correspondências entre os indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais. Apresenta como benefício teórico uma correspondência raramente investigada e como benefício metodológico indicadores operacionais e confiáveis.

**Palavras-chave:** Governança Relacional; Resultados Sociais; Redes.

## Abstract

*The article aims to contribute to the theoretical understanding and to the development of methodology, presenting indicators of relational governance and social results. As a theoretical basis, the affirmative of the social approach in networks are used, whose principle affirms that social relations are important variables in the development and results of the network. The research is descriptive, qualitative, with a multiple case study method. To collect data, the instruments used are questionnaires and interviews with semi-structured script and data from secondary sources. The results support the proposition because there were correspondences between the indicators of relational governance and the indicators of social results. The theoretical benefit a rarely investigated correspondence and the methodological benefit an operational and reliable indicators.*

**Keywords:** Networks; Governance; Relational Governance.

<sup>1</sup> alinalima@yahoo.com.br, Brasil. Mestra em Administração pela Universidade Paulista – UNIP. Rua Dr. Bacelar, 1212, Indianópolis, CEP: 04026-002 – São Paulo, SP – Brasil.

<sup>2</sup> lucimar.almeida@jna.ifmt.edu.br, Brasil. Mestranda em Administração na Universidade Paulista – UNIP. Rua Dr. Bacelar, 1212, Indianópolis, CEP: 04026-002 – São Paulo, SP – Brasil.

<sup>3</sup> ernesto.giglio@gmail.com, Brasil. Professor da Universidade Paulista – UNIP. Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP. Rua Dr. Bacelar, 1212, Indianópolis, CEP: 04026-002 – São Paulo, SP – Brasil.

<sup>4</sup> victorsilvacorrea@yahoo.com.br, Brasil. Professor da Universidade Paulista – UNIP. Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas. Rua Dr. Bacelar, 1212, Indianópolis, CEP: 04026-002 – São Paulo, SP – Brasil.

Recebido em 31.01.2018

Aprovado em 17.05.2018

Revista Administração em Diálogo

ISSN 2178-0080

Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

## Introdução

O tema de governança nas redes e suas divisões, tais como governança estrutural, processual e relacional, vem ganhando relevância na academia nos últimos anos (ver, por exemplo: Grandori, 1997; Borzel, 1998; Provan, & Kenis, 2008). Um dos pontos investigados refere-se à relação entre a governança e os resultados das redes (Ferrero-Ferrero, Fernández-Isquierdo, & Muñoz-Torres, 2016; Wacker, Chenlung, & Sheu, 2016). Em busca realizada no Web of Science, foram encontrados 41 artigos que associam ambas as temáticas. Contudo, eles apresentam conclusões divergentes sobre a existência da correspondência e sobre a importância da governança e sobre quais resultados parecem haver maior influência.

Considerando o tema, ainda hoje aberto às discussões teóricas e às novas pesquisas, este artigo questiona e investiga a correspondência entre governança relacional e resultados sociais em redes. Faz isto através de duas formas principais, uma metodológica e outra empírica. A primeira, por meio da utilização de indicadores sociais criados especificamente para a tarefa, possibilitando contribuições metodológicas. A segunda, por sua vez, através do estudo de tipo particular de rede – formada por cooperativas de material reciclável – em franca proliferação no Brasil e ainda hoje pouco investigada no País.

Tal lacuna é ainda mais evidente quando se procura investigar as cooperativas de material reciclável na perspectiva de redes. Nas redes das organizações envolvidas na tarefa do reciclável, incluindo as cooperativas, existem objetivos sociais, econômicos, políticos, religiosos e de sustentabilidade que justificam sua investigação.

Foi realizada, no Web of Science, ampla pesquisa bibliográfica, esta procedida em duas etapas fundamentais. Na primeira, buscou-se analisar o tema, geral, da governança e os seus diferentes conceitos e modelos de investigação. Entre os autores mais citados, encontram-se Grandori (1997), com sua afirmativa que 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. Autores contemporâneos, como Liu e Zhang (2013), reafirmam que a governança relacional é forma de coordenação que se constrói nas interações entre os atores, a partir do objetivo de solução de problemas comuns.

Diferentes questionamentos derivaram daí. Inserem-se aqueles relacionados à origem das regras; à necessidade da formalização; à capacidade das regras originadas pelas relações sociais em controlar e incentivar ações coletivas; e à correspondência entre governança e resultados. Neste último caso, discutem-se a existência da correspondência e sua correlação: isto é, seria a governança relacional correspondente com resultados das redes? Se sim, seria essa relação positiva ou negativa? A ausência de estudos sobre o tema, apesar de sua relevância, justifica o esforço.

Na segunda etapa, buscaram-se artigos relacionados à governança relacional, especificamente. Sobre esta, duas correntes principais se sobressaíram, sendo uma relacionada à governança como relação contratual, isto é, negociações entre os atores para ajustes de cláusulas dos contratos formais (Grandori, & Soda, 2006); e outra tratando a governança como regras criadas pelo grupo, resultado dos esforços para resolver problemas ou criar incentivos para ações coletivas (Jones, Hesterly, & Borgatti, 1997).

Diferentes questionamentos surgiram de ambas as correntes. Com efeito, mesmo se encontrando afirmativas sobre a relação entre governança e resultados das redes, as pesquisas não se demonstraram, ainda hoje, conclusivas. Quando se trata da governança relacional, o quadro demonstra-se ainda mais duvidoso.

Essa situação de importância do tema e a lacuna sobre conceitos mais claramente definidos, especialmente sobre governança relacional, levaram à pergunta da pesquisa: “Qual a correspondência entre governança relacional e os resultados sociais de redes, quando se investigam redes de cooperativas de material reciclável?”.

Este artigo se insere justamente aí, procurando preencher parte dessa lacuna. Importantes proposições de pesquisa compõem o presente estudo. A primeira é de que adições e alterações de mecanismos de governança relacional influenciam resultados sociais da rede. A segunda é de que há correspondência positiva entre os indicadores de governança relacional e os resultados sociais. A terceira é a de que a rede se forma e se desenvolve a partir de relações sociais (Granovetter, 1985; Gulati, 1998). Finalmente, a quarta é de que a governança relacional é o conjunto de mecanismos de controle e incentivos que nascem do próprio grupo (Grandori, 1997; Jones, Hesterly, & Borgatti, 1997).

Diferentes motivos, teóricos, metodológicos e empíricos, justificam o trabalho. A importância da governança no campo de redes aliada à raridade de trabalhos sobre a governança relacional e sua ligação com os resultados são alguns deles. Ao mesmo tempo, ao organizar e testar conjunto de indicadores de governança relacional e resultados sociais, raramente encontrados na literatura sobre redes no País e no mundo, o trabalho avança em proposições atuais. Finalmente, em termos de gerência de redes, o trabalho contribui ao relacionar uma situação que está no âmbito do grupo (criar regras) com os seus resultados.

## Referencial Teórico

Realizou-se revisão bibliográfica sobre governança e governança relacional, nos bancos de dados do Proquest e do Scielo. Os artigos referem-se com frequência aos estudos de Grandori (2006) e Provan e Kenis (2008) que definem governança como mecanismos de incentivo e controle do comportamento dos atores nas ações coletivas. Galindo e Câmara (2010) entendem a governança como processo de coordenação de atores econômicos, políticos e sociais, nas esferas pública e privada, nos níveis local e global, para o alcance de objetivos comuns. Os estudiosos de governança enfatizam que sem ela o grupo não se desenvolve e, por inferência, os resultados não surgem.

Sobre governança relacional, a linha conceitual dominante é que são mecanismos que surgem nos acordos do próprio grupo. Os estudos, no entanto, não buscaram relação entre a governança relacional e os resultados da rede. Essa raridade deixa em aberto a questão se as regras criadas por um grupo, a governança relacional, auxiliam na obtenção de resultados ou se são apenas ajustes de processos e comportamentos das pessoas.

A literatura conceitual sobre governança não é convergente, e sua variação está relacionada ao conceito de rede utilizado pelo autor. Os conceitos de redes organizam-se em paradigmas racionais, econômicos e sociais, e cada um deles gera um conceito de governança.

A revisão indicou conceitos de governança como estrutura de coordenação (Roth, Wegner, Antunes, & Padula, 2012); como forma de gestão (Provan, & Kenis,

2008); como forma de solução de conflitos causados por diferenças (Theurl, 2005), como forma de coesão de grupo (Granovetter, 1985; Jones, Hesterly, & Borgatti, 1997).

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, & Macedo-Soares, 2011) e a governança informal como oriunda de regras construídas pelo grupo de atores (Provan, & Kenis, 2008; Williamson, 1979, 1996; Poppo, & Zenger, 2002). A construção e o conteúdo das regras é o que se denomina governança relacional neste trabalho.

A partir do levantamento, afirma-se o conceito de governança relacional como construção social dos próprios atores da rede, que continuamente fazem ajustes dos mecanismos, conforme surgem problemas, incertezas, oportunidades no ambiente organizacional e conflitos de interesses entre os atores. A governança relacional pode ser entendida como as formas de interação, negociação, decisão, acordos, implantação e controle de regras que nascem dessas interações (Zaheer, & Venkatraman, 1995).

Em apoio ao conceito de governança relacional Zaheer e Venkatraman (1995) afirmam que ela é baseada em componentes sociais, especialmente na confiança entre os atores, buscando resolver os problemas do grupo, como conflitos de interesses e imprevisibilidades de demanda. Jones, Hesterly e Borgatti (1997) afirmam que os encontros constantes entre os atores criam as condições para que eles mesmos construam suas regras. Albers (2010) afirma que a governança cooperativa resulta da barganha entre os atores da rede. Neutzling e Silva (2016) declaram que a governança ligada pelos elementos da visão relacional é mais eficaz e gera vantagens competitivas pelos ativos específicos de relação, como compartilhamento de capacidades e recursos complementares, sendo esse aspecto vital para as estratégias socioambientais.

Sorensen e Torfing (2007) analisam os acordos realizados entre as empresas, os quais são construções sociais entre as partes. Na literatura nacional, Milagres, Silva e Rezende (2016) afirmam que a governança relacional é constituída pelos elementos: (1) identidade da rede; (2) contratos psicológicos; (3) visão coletiva; (4) sentimento de justiça, pertencimento e acolhimento; e (5) criação de ambiente seguro.

Sobre indicadores, Minayo (2009) afirma que eles 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), que se mostraram operacionais e confiáveis, adaptados ao presente trabalho.

Para a seleção dos indicadores, foram utilizados os critérios de validade apontados por autores, tais como Warren (1997), Tyler Norris Assoc. (1997), Meadows (1998), Doyle *et al.* (1997) e 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; e 8) capacidade de síntese do indicador. A Tabela 1 mostra os indicadores de governança relacional.



**Tabela 1** – Indicadores de governança relacional

Governança Relacional		
Tipos	Conceito Dominante	Indicadores
1. Critério de inclusão e exclusão	Regras, condições, processos 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.
2. Coordenação	Regras, formas, ações, 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.
3. Controle	Regras e mecanismos que indiquem se as pessoas seguem as regras.	3.1. Formas de controle (planilhas, relatórios, pontos). 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.
4. Mecanismos de operação	Regras e mecanismos de como o grupo deve funcionar para ações coletivas, diminuindo, ou eliminando conflitos.	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. 4.8. Avaliação de desempenho. 4.9 Condições de remuneração.
5. Mecanismos de acesso à informação	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.
6. Incentivos e Recompensas	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.
7. Equidade	Regras e ações 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

**Nota:** Construído pelos autores a partir de conteúdos encontrados em Camba (2014); Bertoli (2015); Veloso (2016); Instituto Ethos (2016).

Para os indicadores sociais, consideraram-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, colocando a cooperativa como organização foco da rede.

Entre as fontes de indicadores de compromisso das organizações, foram selecionados os que se aplicam diretamente às pessoas e comunidades: discriminação,



trabalho infantil, assédio, 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.

Para os indicadores sociais dos cooperados, foram selecionados os que se aplicam aos casos, a partir dos trabalhos de Schmidt (2004); Omari (2016); Ferrans e Powers (1985); Flanagan (1982); Relatório de Desenvolvimento Humano-RDH (1990), Nussbaum e Sen (1993).

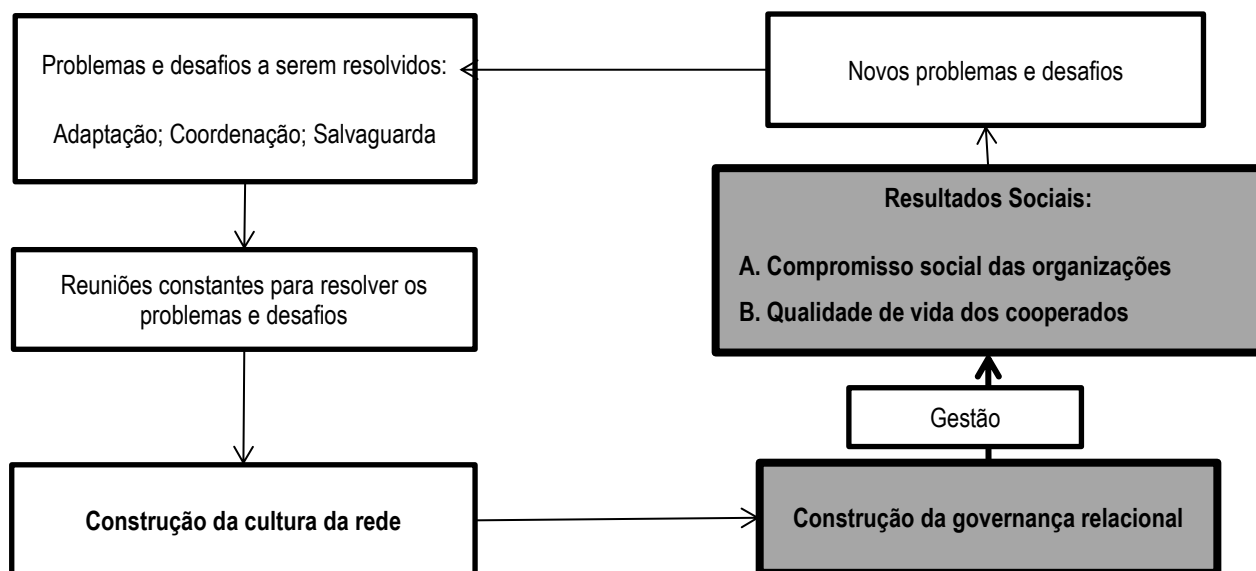
Utilizando os critérios de validade de indicadores de Besen (2011) e considerando os indicadores existentes e a realidade do ambiente organizacional e das pessoas envolvidas na coleta e comercialização de material reciclável, chegou-se ao conjunto de indicadores mostrados na Tabela 2. São indicadores possíveis de serem aplicados às cooperativas, que constituem a organização foco da rede, e às pessoas que estão nessas cooperativas.

**Tabela 2** – Indicadores de resultados sociais: compromisso das organizações e qualidade de vida dos cooperados

Resultados Sociais		
Tipos	Conceito Dominante	Indicadores
A. Indicadores de compromisso social, aplicáveis a todas as organizações da rede	Encontrar evidências de comprometimento das organizações da rede, especialmente as listadas pelo Instituto Ethos.	<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 As organizações da rede 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 normas de segurança, especialmente no que se refere a emergências e riscos de incêndio.</p> <p>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.</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.	Encontrar evidências de melhoria das condições materiais e sociais de vida, especialmente as listadas no Sistema de Bem-Estar da Escandinávia, após o ingresso na rede.	<p>Todas referentes após o ingresso na rede</p> <p>B.1 Melhoria das condições de habitação.</p> <p>B.2 Melhoria das condições físicas de trabalho.</p> <p>B.3 Melhoria da saúde.</p> <p>B.4 Melhoria do acesso ao atendimento médico.</p> <p>B.5 Melhoria do acesso à educação.</p> <p>B.6 Melhoria do relacionamento interpessoal.</p> <p>B.7 Melhoria do relacionamento com a comunidade.</p> <p>B.8 Melhoria do relacionamento com a família nuclear.</p> <p>B.9 Melhoria na participação em atividades políticas.</p> <p>B.10 Melhoria das atividades de lazer.</p> <p>B.11 Melhoria das oportunidades profissionais.</p> <p>B.12 Diminuição do nível individual de endividamento.</p>

**Nota:** Construído pelos autores (2017), a partir de conteúdos encontrados em Schimdt (2004); Flanagan (1982); Nussbaum e Sen (1993), Omari (2016) e Instituto Ethos (2016).

A Figura 1 apresenta o desenho da pesquisa, na forma de um sistema de retroalimentação, 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.

Conforme se verifica, na Figura 1, a parte de gestão não será investigada, pois traria uma complexidade difícil de se ajustar com as variáveis já selecionadas. Correndo-se o risco de viés, considera-se que a gestão está sendo executada dentro da normalidade, nos três casos.

## Metodologia da Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa, comparativa e explicativa; comparando três redes de material reciclável no estado de São Paulo, caracterizando um estudo de casos múltiplos e interpretando-se os dados a partir do referencial teórico.

Para a coleta de dados, foram utilizadas fontes primárias – entrevistas com roteiro estruturado – e fontes secundárias – documentos como atas de reuniões das cooperativas, documentos financeiros disponíveis ao público, além de 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 de fontes secundárias que se apresentam na forma de textos foram 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.

As categorias de análise foram predefinidas, selecionadas a partir da revisão bibliográfica e organizadas na Tabela 1, com 7 categorias e 33 indicadores de governança relacional, e, na Tabela 2, com 2 categorias e 24 indicadores de resultados sociais. A análise do discurso dos sujeitos seguiu as orientações técnicas de análise de conteúdo, organizando o discurso em blocos temáticos (isto é, seguindo os temas do roteiro estruturado de entrevista) e classificando as partes selecionadas conforme evidência dos indicadores.

A seleção dos trechos de discursos foi realizada manualmente, e a construção dos desenhos de estruturas de redes foi realizada com o uso do software Ucinet.

Os sujeitos das entrevistas foram os atores das redes que possuem conhecimento sobre as regras do grupo e/ou que conhecem ou acompanham as pessoas que trabalham nas cooperativas, podendo responder sobre os indicadores sociais de qualidade de vida, e/ou que conhecem os esforços e os resultados de responsabilidade social das organizações envolvidas.

## Resultados

A Política Nacional de Resíduos Sólidos pretende alcançar, em 2020, o índice de 20% de aproveitamento dos resíduos recicláveis, hoje na faixa de 13% (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017). Para dar conta dessa tarefa, as prefeituras locais de grandes centros urbanos incentivam a criação de cooperativas de material reciclável, ajudando na infraestrutura e abrindo à participação de grandes empresas em projetos sociais. Foi a partir desse incentivo que surgiram as redes de cooperativas que serão investigadas neste trabalho.

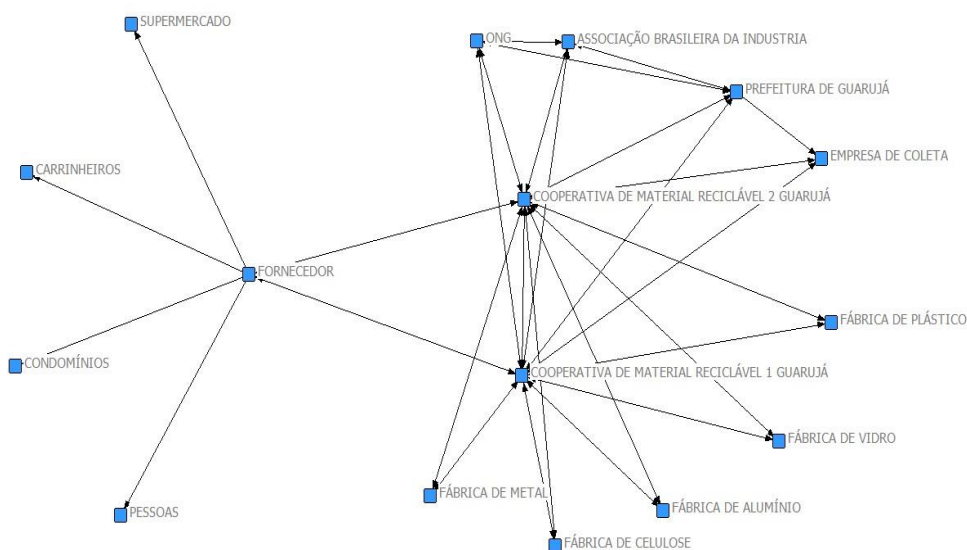
### A Rede da qual Participa a Cooperativa de Material Reciclável 1 do Guarujá

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 e outra com a coordenadora da Secretaria de Meio Ambiente do Guarujá.

A Cooperativa de Material Reciclável 1 do Guarujá estabeleceu parcerias com diversas instituições, como a prefeitura de Guarujá, a Cooperativa de Material Reciclável 2, empresa de coleta de material, compradores de material reciclável, supermercados e condomínios.

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 de material reciclável. O desenho está apresentado na Figura 2, construída a partir do software Ucinet.



**Figura 2** – 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 pelos autores, 2017.

### *Análise das Entrevistas da Rede do Guarujá*

O sujeito 1 é integrante da Cooperativa de Material Reciclável 1 do Guarujá e relata que a prefeitura do Guarujá e os demais atores da rede não interferem nos processos internos da cooperativa. A correspondência encontrada no seu discurso foi entre a variável de governança relacional 4.9 - regras de remuneração e o resultado social B.12 - sobre condições de endividamento. Um trecho do discurso que ilustra essa associação é “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 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”.

O sujeito 2 está no grupo de diretoria da Cooperativa de Material Reciclável 2 do Guarujá, formada no ano de 1998 por um grupo de pessoas que estavam desempregadas.

As correspondências encontradas no seu discurso foram 4.5 - formas de decisão/B.3 - melhoria da saúde e 4.9 - condições de remuneração/B.12 - nível de endividamento. Um relato que exemplifica a correspondência 4.9/B.12 é “a gente estipulou para todo mundo um salário, um salário mínimo”; “quando você arruma algo que dê uma renda já ajuda pra caramba, você não fica dependente de ninguém, você não fica pedindo favor”.

O sujeito 3 é o principal elo entre a Secretaria de Meio Ambiente da prefeitura de Guarujá e as outras organizações participantes dos projetos sociais locais, desde 2009. 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 e do município.

As correspondências encontradas no seu discurso foram entre as variáveis 3.2 - sobre controles/B.12 - nível de endividamento; 4.3 - uso de recursos/B.2 - condições físicas de trabalho e 4.5 - formas de decisão/A.5 - ações de educação. Um exemplo de discurso é o que representa a correspondência 4.3/B.2: “vamos dar um

caminhão pra cada um”; “catavam com bicicleta, uma coisa bem rudimentar, não tinham espaço”.

### *Resposta ao Problema de Pesquisa da Rede do Guarujá*

O conjunto de dados das fontes secundárias e das entrevistas indica correspondência entre a governança relacional e os resultados sociais, conforme se vê na Tabela 3.

**Tabela 3** – Correspondências entre indicadores de governança relacional e indicadores de resultados sociais na rede de Guarujá

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 As organizações da rede promovem ações de educação para o consumo consciente, mencionando ganhos sociais, ambientais e econômicos na coleta e uso de materiais recicláveis.	Sujeito 3

**Nota.** Construído pelos autores, 2017.

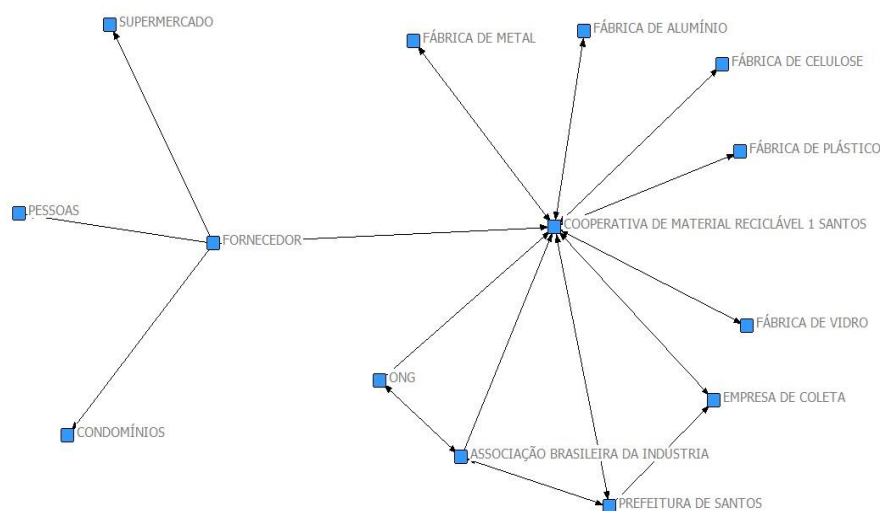
Conforme se verifica na Tabela 3, a variável social B12, sobre endividamento, foi a mais citada em associação com variáveis de governança. Esse resultado reforça a afirmativa de técnicos e gerentes das organizações da rede de que uma cooperativa de material reciclável é uma das raras oportunidades de trabalho de pessoas com dificuldades sociais (ex-detentos, por exemplo).

### **A rede da qual Participa a Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos**

A rede de Santos 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 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, e outra criada para complemento de renda dos aposentados de um bairro, fundindo-se para o atendimento da cidade de Santos.



Com base das 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 3, construída a partir do software Ucinet.



**Figura 3** – Mapa da rede de organizações que lidam com material reciclável, tendo como foco a Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos.

**Fonte:** Construído pelos autores, 2017.

### ***Análise das Entrevistas da Rede de Santos***

O sujeito 1 ocupa o cargo de coordenador de controle ambiental da Prefeitura Municipal, elo principal entre a prefeitura e os demais integrantes da rede de Santos. Afirma, o sujeito, que a prefeitura de Santos apoia principalmente a Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos, fornecendo infraestrutura de logística operacional, garantindo o acesso à matéria-prima, mas não interferindo nos processos internos da cooperativa.

As correspondências encontradas foram entre as variáveis 4.3 - uso dos recursos/B.2 - condições físicas de trabalho e 4.9 – condições de remuneração/B.12 – nível de endividamento, conforme o exemplo de transcrição da correspondência 4.3/B.2: “o município cede a 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”.

O sujeito 2 é técnico da organização não governamental parceira da Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos. A análise temática do discurso apresenta, como elemento principal, o apoio do processo formativo da rede, auxiliando o ator foco, Cooperativa de Material Reciclável 1 de Santos na estruturação organizacional. Afirma, o sujeito, que a organização não governamental realiza ações educativas sobre o cooperativismo, dando assessoria conforme as demandas emergentes e sendo o elo entre a cooperativa e a Associação de Indústrias.

A correspondência encontrada foi entre as variáveis I.1 – regras de inclusão/A.1 – não discriminação, de acordo com a fala, “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 sujeito 3 participa da diretoria 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.

A correspondência apresentada pelo sujeito foi entre as variáveis 4.9 – condições de remuneração/B.12 – nível de endividamento, pelo relato: “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”.

### ***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 das entrevistas estão indicados na Tabela

4.

**Tabela 4** – Correspondências entre os indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais 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.	Sujeitos 1; 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 outro ator com o qual se relacionam.	Sujeito 2

**Nota.** Construído pelos autores, 2017.

Verifica-se, na Tabela 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 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.

#### **A Rede da qual Participa a Rede Paulista de Material Reciclável**

A cidade de São Paulo gera uma grande quantidade de resíduos, e um dos programas que busca solucionar o problema é o Programa de Coleta Seletiva da Prefeitura de São Paulo, que conta atualmente com 31 centrais de triagem que possibilitam geração de renda, emprego e inclusão social para cerca de 1.100 pessoas, de 31 cooperativas.

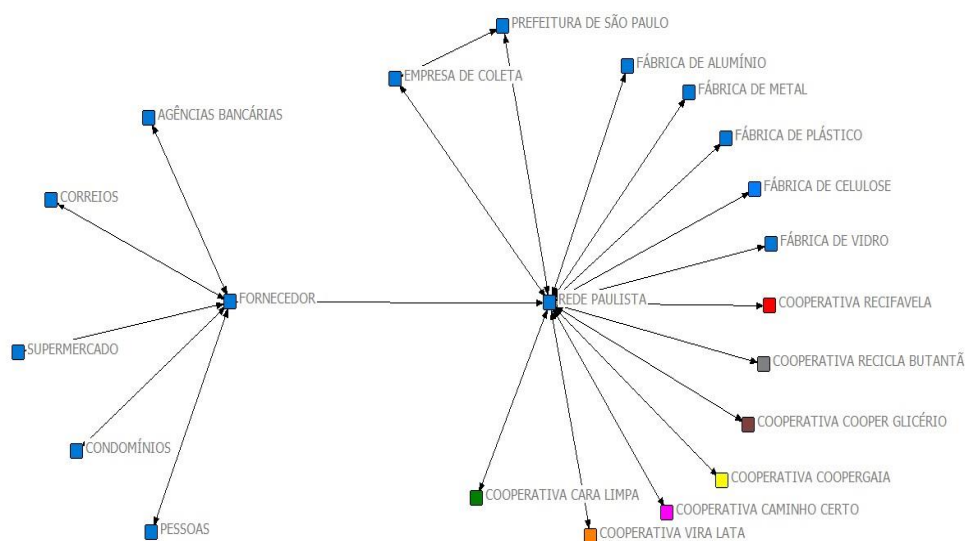
O objeto de estudo, a Rede Paulista, é constituída de sete cooperativas: Recifavela, Cooperativa Caminho Certo, Coopergaia, Cooperativa Vira Lata, Cooperativa Recicla Butantã, Cooper Glicério e Cooperativa Cara Limpa. O site da rede informa que suas atividades e serviços são: aquisição de equipamentos 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.

Como fontes secundárias na forma de entrevistas técnicas, foram coletados dados de dois gerentes administrativos da rede. Eles informam que 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,

distribuir a renda de forma equitativa e 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 a criar e recuperar empresas com autogestão, que é o caso das cooperativas.

Os discursos desses sujeitos mostram que as organizações envolvidas nem sempre valorizam a função social das cooperativas, agindo como compradores ou controladores. Essas forças dos atores levam o gestor da rede a implantar mecanismos de competição, esperando que cada cooperativa se organize internamente, colocando o social em segundo plano.

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 4, construída a partir do software Ucinet.



**Figura 4** – Rede de material reciclável, tendo como foco a rede Paulista da cidade de São Paulo.

**Fonte:** Construído pelos autores, 2017

### *Análise das Entrevistas da Rede Paulista*

O sujeito 1 faz parte da Administração da Cooper Glicério. Relata 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), que oferecia um mínimo de informação e treino sobre reciclável.

As correspondências encontradas foram entre as variáveis 1.1 – regras de inclusão/A.1 – sobre discriminação e 6.7 – treinamentos/A.7 – esforços para normas de segurança. Um trecho de discurso que reflete a correspondência 1.1/A.1 é: “tem que ser indicado por algum cooperado, e esse cooperado vai ser responsável por aquela pessoa, se ela trabalhar 3 dias e não vim mais, aquela pessoa vai pagar a despesa (...) a pessoa tem que entender de reciclagem porque aqui nos não damos curso (...) esse fato de ser ex-presidiário não tem problema nenhum”.

O sujeito 2 faz parte da administração da cooperativa Vira Lata, integrante da Rede Paulista, que está localizada no bairro do Butantã, em São Paulo. As correspondências encontradas no discurso foram 1.1 – regras de inclusão/A.1 – sobre discriminação, 4.3 – uso dos recursos/A.11 – condições de saúde e 4.9 – condições de remuneração/B.1 – condições de habitação. Um exemplo de relato da correspondência 4.9/B.1: “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 dividido 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 sujeito 3 faz parte da administração da 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 a 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.

As correspondências apresentadas pelo sujeito foram 1.1 – regras de inclusão/A.1 – sobre discriminação; 4.7 – transparência/B.5 – acesso à educação, 4.9 – condições de remuneração/6.8 – gratificação natalina/B.12 – nível de endividamento. O trecho que ilustra a correspondência entre 4.9+6.8/B.12 é: “tem 20 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 retrasado 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”.

### ***Resposta ao Problema de Pesquisa da Rede Paulista***

Conforme discursos dos entrevistados, incluindo os gerentes, as cooperativas são organizações imaturas e instáveis, isto é, os recursos humanos precisam de treinamento e conscientização, além de itens básicos, como documentação; e a grande maioria dos cooperados nunca trabalhou em organização, sendo carrinheiros solitários. Tudo precisa ser explicado e combinado, e a regra de ouro é a transparência.

Com a organização da rede e o fortalecimento dos vínculos políticos, agora a rede busca: (a) obter isenções tributárias, tais como taxas de produção; (b) operacionalização da lei sobre todas as instituições federais serem obrigadas e entregar seu material reciclável para as cooperativas solidárias; (c) obtenção de serviços públicos de assistência social diretamente nas cooperativas (já que vários cooperados têm um histórico de problemas sociais, como alcoolismo).

Historicamente a Rede Paulista tinha maior foco no bem-estar dos cooperados, mas, atualmente, busca o equilíbrio entre resultados sociais e a ação comercial.

Os dados indicaram algumas correspondências entre os indicadores, conforme se verifica na Tabela 5.

**Tabela 5** – Correspondências entre indicadores de governança relacional e 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.	Sujeitos 1; 2; 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

**Nota.** Construído pelos autores, 2017.

A Rede Paulista, em conclusão, tem um centro decisório de gestão e operações e sete cooperativas que a formam, as quais têm distintas configurações (tamanho, quantidade de cooperados, 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 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.

## Discussão

As análises das redes sustentam a proposição sobre a correspondência entre alguns indicadores de governança relacional e indicadores de resultados sociais. As evidências foram encontradas nas três redes. A Tabela 6 apresenta todas as correspondências encontradas.



**Tabela 6 – 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 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

**Nota.** Construído pelos autores, 2017.

Os dados da Tabela indicam maior frequência de correspondências entre os mecanismos de operação e 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 está sendo alcançado.

Considerando as diferenças nas três redes, é possível lançar a proposição de que a questão dos resultados pode estar associada não só à governança relacional, mas também à estrutura de ligações e aos objetivos dominantes em cada rede. As três categorias podem estar relacionadas, conforme sugerem os resultados.

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, diferenciando as redes.

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 sobre o uso dos recursos.

Em relação aos indicadores de resultados sociais, a categoria mais presente foi a referente 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.

## Conclusão

Este artigo, de natureza teórico-empírica, teve o objetivo de investigar a correspondência entre os indicadores de governança relacional e os indicadores de resultados sociais. Para isto, selecionaram-se três redes de material reciclável localizadas nos municípios de Guarujá, Santos e São Paulo, no estado de São Paulo. Evidências empíricas permitem edificar importantes conclusões e contribuições de pesquisas, no âmbito tanto teórico, quanto metodológico.

A primeira contribuição teórica é a sustentação da correspondência positiva entre a governança relacional e os resultados sociais. Com efeito, dados de campo sugerem a proposição, contrária à proposta por Gale e Haward (2011) e Gulbrandsen (2010, 2014), de que, quanto maior a quantidade de regras formadas pelo grupo, maior é a quantidade de resultados sociais da rede. Na rede do Guarujá, por exemplo, os entrevistados ressaltaram que gostariam de oferecer maiores benefícios aos cooperados. Já, na rede de Santos, as entrevistas mostraram o esforço coletivo para a implantação da nova legislação municipal, criando acordos para esse fim. Finalmente, na rede Paulista, os sujeitos relataram a união comercial das sete cooperativas para garantir melhor preço de venda, o que implica acordos entre eles (governança relacional) e resultados comerciais e sociais. Em todos os casos, as correspondências mais evidentes foram aquelas relacionadas às categorias de mecanismos de operação e os aspectos financeiros dos cooperados.

A segunda contribuição teórica é a ênfase dada à governança relacional e sua associação com resultados sociais, ainda hoje pouco explorada por estudiosos da

Administração no Brasil. Em levantamento realizado em algumas das principais bases de dados brasileiras, observou-se que são raros os artigos que relacionam as duas categorias (Milagres, Silva, & Rezende, 2016).

A terceira contribuição, de natureza metodológica, foi criar e/ou adaptar indicadores relacionados à governança relacional e aos resultados sociais. Evidências de campo permitiram aprimorar 33 e 24 indicadores relacionados às temáticas, respectivamente. Testes evidenciaram que os indicadores foram capazes de discriminar a presença ou a ausência de cada categoria, bem como identificar correspondências entre as duas categorias nas redes.

No momento atual em que se discute sobre responsabilidade social das organizações, a criação e adaptação de indicadores sociais que se mostram operacionais é uma importante contribuição metodológica, considerando a raridade de indicadores qualitativos de redes na produção acadêmica brasileira. Com efeito, este estudo avançou no conhecimento dos indicadores necessários à compreensão da combinação de ambas as dimensões.

Ainda sobre especificidade de contextos brasileiros, pode-se comentar que a questão da reciclagem, que é tema mundial, encontra problemas gerenciais e de políticas públicas no Brasil. Conforme dados do Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, apenas 13% do material que poderia ser reciclado é aproveitado, seja por falta de cultura da população, seja por ausência de planejamento da logística de coleta por parte do governo, seja pela ineficiência de programas de criação de cooperativas em cada bairro (Silva, 2017).

O presente artigo, embora acadêmico, chama a atenção para as lacunas da gestão dos resíduos sólidos, especialmente os acordos entre os atores.

## Referências

- Albers, S. (2010). Configurations of alliance governance Systems. *Schmalenbach Business Review*, 62(3), 204-233.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Besen, G. (2011). *Coleta Seletiva com inclusão de catadores: construção participativa de indicadores e índices de sustentabilidade*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

- Bertoli, N. (2015). *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 de mestrado, Universidade Paulista, São Paulo, SP, Brasil.
- Börzel, T. (1998). Organizing Babylon-On the Different Conceptions of Policy Networks. *Public Administration*, 76(2), 253-273.
- Bossel, H. (1999). Indicators for sustainable development: theory, method, applications: a report to the Balaton Group. *Manitoba: International Institute for Sustainable Development*. Recuperado de <http://determinantes.saude.homolog.bvs.br/lildbi/docsonline/6/1/016-Relatorio.pdf>
- Doyle, Y., Brunning, D., Cryer, C., Hedley, S., & Hodgson, C. (1997). *Healthy cities indicators: analysis of data from cities across Europe*. Copenhagen: World Health Organization Regional Office.
- Emplasa (2015). Região Metropolitana da Baixada Santista: Sobre a RMBS. Emplasa – *Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S/A*. Disponível em: Recuperado de <https://www.emplasa.sp.gov.br/RMBS>.
- Ferrans, C., & Power, M. (1985). Quality of life index: development and psychometric properties. *Advances in Nursing Science*, 8(1), 32-37.
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Isquierdo, M., & Muñoz-Torres, M. (2016). The Effect of Environmental, Social and Governance Consistency on Economic Results. *Sustainability*, 8(10), 3-16.
- Flanagan, J. (1982). Measurement of Quality of Life. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 63(2), 56-59.
- Galindo, A., & Câmara, S. (2010). Desafios relacionados com o Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação de Fortaleza: identificação de fatores críticos para uma governança local voltada ao desenvolvimento do setor. *Revista Ciências Administrativas*, 16(1), 86-118.
- Gamba, J. (2014). *Os estados de organização de redes de negócios: discussão e exemplos das redes nas quais estão presentes as cooperativas habitacionais de São Paulo*. Dissertação de mestrado, Universidade Paulista, São Paulo, SP, Brasil.
- Grandori, A. (1997). An organizational assessment of inter-firm coordination modes. *Organization Studies*, 18(6), 897-925.
- Grandori, A. (2006). Innovation uncertainty and relational governance. *Industry and Innovation*, 13(2), 127-133.
- Grandori, A. Soda, G. (2006). A relational approach to organization design. *Industry and Innovation*, 13(2): 151-172.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2017). 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*. Recuperado de

[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).

Instituto Ethos. (2016). Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis, Ciclo 2015/2016. *Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social*. Recuperado de <https://www3.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos-para-negocios-sustentaveis-e-responsaveis/#.WgWKamhSzIX>.

Jones, C., Hesterly, W., & Borgatti, S. (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.

Liu, Z., & Zhang, Q. (2013). The Effects of Interorganizational Systems on Relational Governance in the Manufacturer-supplier Relationship. *Contemporary Logistics*, 11, 55-62.

Lyra, R. R., & Macedo-Soares, T. D. L. A. (2011). A governança em alianças estratégicas. *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia*, Porto Alegre, RS, Brasil.

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

Milagres, R., Silva, S., & Rezende, O. (2016). CONASS Debate – governança regional das redes de atenção à saúde. 1.ed. Brasília: CONASS.

Minayo, M. C. de S. (2007). *O desafio do conhecimento*. São Paulo: Hucitec.

Neutzling, D., & Silva, M. (2016). A sustentabilidade em cadeias de suprimentos a partir da visão de recursos e capacidades. *Revista Ciências Administrativas*, 22(1), 42-71.

Nussbaum, M., & Sen, A. (1993). *The Quality of Life*. Clariton: Paperbacks.

Omari, S. (2016). *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.

Organization for Economic Co-operation and Development (2003). *OECD Environmental Indicators: Development, Measurement and use*. Recuperado de <http://www.oecd.org/environment/indicators-modelling-outlooks/24993546.pdf>.

Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.

Prefeitura de Santos (2017). Recicla Santos: nova lei disciplina o gerenciamento do lixo e da coleta. *Prefeitura de Santos*. Recuperado de <http://www.santos.sp.gov.br/node/895596>.

Provan, K., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.

RDH. (1990). *Relatório do Desenvolvimento Humano: definição e medição do desenvolvimento humano*. Recuperado de <http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr1990>.

Roth, A., Wegner, D., Antunes, J., & Padula, A. (2012). Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: Contribuições para o campo de estudos. *Revista de Administração*, 47(1), 112-123.

- Schmidt, D. R. C. (2004). *Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem atuantes em unidades do bloco cirúrgico*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Silva, A. (2017). A organização coletiva de catadores de material reciclável no Brasil: Dilemas e potencialidades sob a ótica da economia solidária. IPEA- *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*. Recuperado de [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_2268.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2268.pdf).
- Sorensen, E., & Torfing, J. (2007). Introduction Governance networks research: towards a second generation. In: E. Sorensen, & J. Torfing (Ed.). *Theories of democratic network governance* (pp. 233-246). New York: Palgrave Macmillan, 2007.
- Theurl, T. (2005). *From corporate to cooperative governance*. Economics of interfirm network. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Tyler Norris Associates, Redefining Progress & Sustainable Seattle (1997). *The community indicators handbook: measuring progress towards healthy and sustainable communities*. Seattle: Redefining Progress.
- Veloso, C. F. (2016). *Análise das definições e das manifestações da governança em redes de serviços: exemplos no setor de serviços da saúde*. Dissertação de mestrado, Universidade Paulista, São Paulo, SP, Brasil.
- Wacker, J., Chenlung, Y., & Sheu, C. (2016). A transaction cost economics model for estimating performance effectiveness of relational and contractual governance Theory and statistical results. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(11), 1551-1575.
- Warren, J. L. (1997). How do we know what is sustainable? A retrospective and prospective view. In: F. D. Muschett (Ed.). *Principles of Sustainable Development* (pp. 131-149). Flórida: St Lucie Press.
- Williamson, O. (1985). *The Mechanisms of Governance and Management*. London: Oxford University.
- Williamson, O. (1979). Transaction cost economies: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.
- Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), 373-392.