

**GOVERNANÇA RELACIONAL E RESULTADOS SOCIAIS EM POLÍTICAS AMBIENTAIS DE RESÍDUOS SÓLIDOS: OS EXEMPLOS DE COOPERATIVAS DE MATERIAL RECICLÁVEL**

*RELATIONAL GOVERNANCE AND SOCIAL RESULTS OF SOLID WASTE PUBLIC PROGRAM: EXAMPLES OF CO-OPERATIVES OF RECYCLING*

**Lucimar Ferreira de Almeida<sup>1</sup>**

**Lídia Gerônimo Cruz<sup>2</sup>**

**Fernanda Aguiar Pedro<sup>3</sup>**

**Ernesto M. Giglio<sup>4</sup>**

**PALAVRAS-CHAVE**

Redes, Governança, Categorias, Resíduos Sólidos, Políticas Públicas

**KEYWORDS**

*Networks, Governance, Categories, Solid Waste, Public Policy*

**RESUMO**

Investiga-se a influência da governança relacional sobre os resultados sociais de redes, no campo da reciclagem. O trabalho se justifica pela crescente importância dos processos sociais participativos nas tarefas de políticas públicas. Governança relacional são mecanismos de ações coletivas construídos pelo próprio grupo. A partir de indicadores especialmente construídos para o campo da reciclagem realizou-se uma pesquisa qualitativa e interpretativa, com dados de onze entrevistas e três acompanhamentos. Utilizou-se a técnica de análise temática de conteúdo, a partir de indicadores previamente selecionados. A conclusão sustenta a proposição da influência da governança relacional para os resultados sociais, especialmente os indicadores de melhorias de condições de trabalho e de lazer, o que constitui um benefício teórico importante, no avanço da compreensão da relação entre as categorias. Deve-se ressaltar, também, o benefício metodológico e gerencial ao se apresentar uma matriz de indicadores que se mostrou operacional e confiável.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Paulista- UNIP

<sup>2</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Paulista- UNIP

<sup>3</sup> Mestre em Administração pela Universidade Paulista- UNIP

<sup>4</sup> Professor e Pesquisador da Universidade Paulista- UNIP

### ABSTRACT

*The relational governance influence on the social results of networks is investigated in the field of recyclable material cooperatives. The work is justified by the growing importance of democratic social processes in public policy tasks. Relational governance are the collective action mechanisms developed by the group itself. Based on indicators specially created for the recycling context, a qualitative and interpretative research was carried out, with data from eleven interviews and three follow-ups. The content analysis technique was used, especially the thematic analysis, based on previously selected indicators. The conclusion supports the proposition of the influence of relational governance on social results, especially the indicators of improvements in working and leisure conditions. The article offers an important theoretical benefit in advancing the understanding of the association between the categories. It should also be noted the methodological and managerial benefit in presenting a matrix of indicators that proved to be operational and reliable.*

## 1 Introdução

As redes são arranjos formados por atores que possuem recursos complementares; que criam laços de interdependência para o alcance de objetivos convergentes e criam mecanismos para agirem coletivamente (SORENSEN, TORFING, 2009; THOMSON, PERRY, 2009). Nesse contexto da interação, a governança exerce papel fundamental, pois é por meio dela que as normas, regras, práticas, métodos para agir coletivamente e atingir os objetivos são estabelecidos (MILAGRES, SILVA, REZENDE, 2016).

A revisão da literatura sobre a governança mostra diversidade de conceitos (GRANDORI, 1997; JONES, HESTERLY, BORGATTI, 1997) e permanecem questões em aberto sobre sua origem, sua categoria de formalidade e informalidade, seu conteúdo de controle, ou gestão da tarefa e sua influência na funcionalidade da rede e nos resultados (PILBEAM, ALVAREZ, WILSON, 2012; ROTH *et al.*, 2012).

Há um item da governança ainda pouco investigado, que é a construção dos mecanismos realizada pelo próprio grupo, o que se denomina Governança Relacional (GR). Autores afirmam que quando o próprio grupo constrói sua governança ocorrem impactos positivos na funcionalidade do grupo e na obtenção de resultados, incluindo-se os resultados sociais, referentes à qualidade de vida dos atores (BOCAREJO, SUESCÚN, 2018; HENNART, 2015; JONES, HESTERLY, BORGATTI, 1997; MILAGRES, SILVA, RESENDE, 2016).

Trabalhos sobre dinâmica de grupo (MORENO, 1983; UZZI, 1997) indicam que a governança relacional é mais presente quando a tarefa do grupo tem objetivos sociais, ao lado de outros objetivos, que é o caso da política pública de resíduos sólidos, com objetivos de sustentabilidade e sociais (SHARMA *et al.*, 2021).

Considerando esse contexto de importância da governança relacional construiu-se a pergunta orientadora de pesquisa, sobre a influência dessa governança nos resultados sociais de redes com tarefas de sustentabilidade. Como área de estudo selecionaram-se duas redes de cooperativas de material reciclável do Estado de Mato Grosso, uma localizada em Juína e outra em Tangará da Serra. As cooperativas de material reciclável constituem instrutivos exemplos de investigação da GR, porque cabe ao grupo resolver praticamente tudo desde o início, isto é, seu modo de operar, sua estrutura de papéis e funções, suas ligações políticas e comerciais, sua logística de captação dos resíduos.

## 2 Fundamentação teórica

Para a seleção da base teórica, o primeiro passo foi a realização de levantamento bibliográfico nas plataformas Web of Science e Scielo, com as expressões *network*, *governance*, *relational governance*, *results*, *social results*, *cooperatives* e *recycling*; utilizando-se os filtros *data de 2009 a 2019* e *tipo de documento artigo*.

Sobre a governança relacional há convergência de que sua existência é possível graças a um ambiente de relacionamento pautado pela confiança e comprometimento e que sua principal ação consiste em solucionar os conflitos gerados por assimetrias de interesses, conhecimentos, objetivos e comportamentos oportunistas (CAO, LUMINEAU, 2015; ROTH *et al.*, 2012).

Sobre os resultados sociais das redes em programas de sustentabilidade, como no programa de gestão dos resíduos sólidos, a revisão indicou referências sobre inclusão de catadores de rua e inclusão de pessoas necessitadas, possibilitando a melhoria de qualidade de vida.

O resultado da busca bibliográfica de artigos sobre governança relacional que buscaram associá-la com os resultados sociais indicou raridade de trabalhos, encontrando-se algumas referências brasileiras, de autores que fazem parte do Grupo

de Pesquisa da universidade dos autores, o qual se ocupa do tema da governança (LIMA *et al.*, 2018). A raridade de artigos, com a consequente ausência de modelos que pudessem servir de ponto de partida teórico e metodológico, implicou em um primeiro desafio, que foi selecionar as bases teóricas competentes para investigar a possível relação entre essas categorias.

Para resolver o desafio, realizamos um caminho de seleção teórica que se inicia com o conceito geral de redes, passando para governança e construção de indicadores.

Conforme Nohria e Eccles (1995) as redes existem para que pessoas e organizações possam resolver suas necessidades e alcançar seus objetivos, quando se torna difícil, ou praticamente impossível que isso ocorra sem a parceria com outros atores. O ambiente organizacional contemporâneo se caracteriza pela complexidade de leis, de heterogeneidade de participantes, de variabilidade nas expectativas e exigências dos consumidores, de plataformas tecnológicas que permitem conexões e fluxo de informações rápidas, de inovações que surgem de diversos campos e afetam outros. É uma complexidade que gera incertezas e que exige especializações que apenas uma pessoa, ou um empresário, ou uma empresa sozinha não consegue dominar.

Organizando a bibliografia sobre o formato de rede, apresenta-se o Quadro 1, com as características básicas das redes.

Quadro 1. As características do formato de rede

| Característica               | Descrição resumida   | Autor   |
|------------------------------|--|---|
| Complexidade                 | A produção de bens e de serviços públicos se depara com exigências, leis, pressões, segmentações que criam incertezas e exigem especialidades, especificidades e capacidade de adaptação ao imprevisível | Santos, Fazion e Meroe, 2011                  |
| Interdependência             | Uma pessoa, ou organização não consegue produzir todos os recursos, necessitando de outros   | Rusbult, Arriaga, 1997                        |
| Consciência de ação coletiva | Como resultado das duas condições anteriores e os problemas comuns enfrentados, as pessoas se dão conta da necessidade de agir em conjunto   | Popp <i>et al.</i> , 2013; Whitaker, 1997     |
| Governança                   | Conjunto de mecanismos de regras, práticas, rotinas e controles para que a ação coletiva ocorra  | Castro, Gonçalves, 2014; Grandori, Soda, 1995 |

Fonte: Construção dos autores, 2021.

Essas características se organizam e se manifestam a partir das relações sociais na rede. A abordagem social da rede (GRANOVETTER, 1985) é o segundo fundamento teórico. A tese é que a teia de relações sociais que existe em uma rede influencia, direciona e controla as ações das pessoas, os modos de decisão, incluindo os mecanismos de governança, e os modos de produção da tarefa.

A construção da governança, quando realizada pelos próprios atores que realizam a tarefa no grupo, é a governança relacional, o terceiro fundamento teórico. A governança é definida como o conjunto de mecanismos de regulação, controle e incentivo de ações coletivas, visando eficiência do grupo e obtenção de resultados (ROTH *et al.*, 2012). A expressão derivada governança relacional significa a situação especial quando o próprio grupo discute e decide criar, ou ajustar os mecanismos (JONES, HESTERLY, BORGATTI, 1997; MILAGRES, SILVA, REZENDE, 2016).

Autores (GRANDORI, SODA, 2006; ZAHEER, VENKATRAMAN, 1995) afirmam que os mecanismos construídos por um grupo proporcionam o equilíbrio e coesão da rede. A governança relacional sempre está presente, porque todo grupo precisa decidir seus modos de ação coletiva, seja criando mecanismos, seja adaptando os mecanismos que foram importados do ambiente organizacional. Uma das decisões que um grupo deve tomar refere-se aos resultados esperados, incluindo os resultados sociais.

Uma rede que lida com reciclagem persegue objetivos comerciais, sociais, políticos, ambientais e até religiosos. O presente estudo valoriza os objetivos sociais, pois são importantes no Plano de Resíduos Sólidos. A partir de uma investigação prévia sobre o ambiente da região dos casos investigados, foram selecionados os objetivos de resultados sociais que se referem à alteração da qualidade de vida dos cooperados após seu ingresso na cooperativa de material reciclável.

Os indicadores de resultados sociais foram selecionados a partir de três fontes: (a) Indicadores do Índice de Desenvolvimento Humano, criado em 1990, que valorizam a renda, longevidade e educação; (b) Sistema de Bem-Estar da Escandinávia (NUSSBAUM, SEN, 1993), que considera as condições materiais necessárias para a sobrevivência livre de miséria; a necessidade de relacionamento interpessoal, de integração com a sociedade e de harmonização com a natureza; (c) Trabalhos brasileiros sobre o tema (LIMA *et al.*, 2018).

Resumindo esta parte de fundamentação teórica, apresentam-se os pontos de partida no Quadro 2.

Quadro 2. Princípios teóricos adotados no trabalho.

| Conceito                   | Resumo  | Autor de referência              |
|----------------------------|---|----------------------------------|
| Rede na perspectiva social | A rede se forma e se desenvolve a partir das relações sociais.  | Granovetter, 1985                |
| Governança                 | Ações de coordenação, organização e incentivo para o desenvolvimento das redes.   | Grandori, 1997                   |
| Governança relacional      | Regras e normas construídas pelo próprio grupo e que emergem dos laços sociais.   | Jones, Hesterly e Borgatti, 1997 |
| Indicadores                | Evidências, parâmetros, ou valor proveniente de parâmetros, que fornecem informações, ou descrevem um ambiente/fenômeno/área.               | Jannuzzi, 2014                   |
| Indicador social           | Evidências, ou parâmetros que fornecem informações, ou descrevem condições materiais, sociais, compromisso coletivo e de qualidade de vida. | Nussbaum e Sen 1993; Omari 2016  |

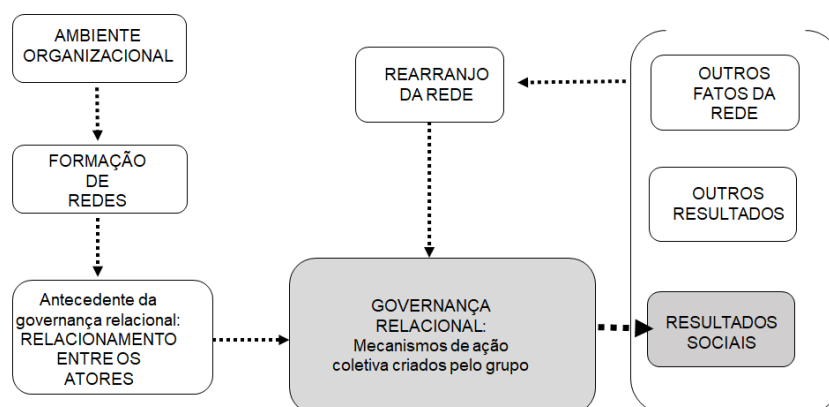
Fonte: Construção dos autores, 2021.

### 3. Caracterização do arcabouço teórico-metodológico

A base teórica leva à uma pesquisa que se caracteriza como empírica, de casos múltiplos, com duas redes de cooperativas de coleta de resíduos sólidos no Estado de Mato Grosso. Dados prévios de visitas ao local e entrevistas técnicas indicaram tratar-se de duas redes que se distinguem nas suas formas de trabalho e na liderança exercida. Como as cidades estão no mesmo ambiente social, econômico e político, parametrizando possíveis variáveis intervenientes, considerou-se que as diferenças entre elas podem ser explicadas a partir das características das redes.

A Figura 1 mostra o esquema da pesquisa, com a parte cinza destacando o objeto de investigação, ou seja, a associação entre a governança relacional e os resultados sociais. A parte da esquerda apresenta as três condições antecedentes da governança relacional: os fatos do ambiente, a formação da rede e o relacionamento entre os atores. A partir da governança relacional, o esquema indica um sistema, com setas mostrando a retroalimentação, até o rearranjo da rede.

Figura 1. Desenho de pesquisa da rede de cooperativas de material reciclável de Mato Grosso.



Fonte: Construção dos autores, 2021.

Os autores coletaram os dados de fontes primárias e secundárias, com roteiro estruturado de entrevista, diários de observação participante e não participante. As fontes secundárias foram: Estatuto das redes ANJU e COOPERTAN; sítio do Cadastro Nacional de Empreendimentos Econômicos Solidários (<http://trabalho.gov.br/trabalhador-economia-solidaria/cadsol>); estudos acadêmicos (ARRUDA, 2019; MARTINS, 2016) e publicações rotineiras nos jornais locais sobre prêmios, títulos, reuniões, convocações e outras ações coletivas nas quais as cooperativas estiveram implicadas.

Os sujeitos das entrevistas foram os atores das redes de cooperativas que por seu cargo (presidente, ou gerente da cooperativa; representante do governo local; representante da organização de apoio local), ou período de vínculo (três anos no mínimo), possuem conhecimento sobre a governança e os resultados alcançados pelo grupo. Foi utilizado um roteiro estruturado, a partir de indicadores construídos especialmente para a tarefa. Os dados foram analisados conforme as regras de análise de conteúdo (BARDIN, 2009), especialmente a técnica de análise temática, que consiste na inferência da ideia central dos relatos referentes a cada questionamento do roteiro.

Sobre a observação “participante e não participante” coletaram-se dados de três situações de reuniões de grupos e um dos pesquisadores esteve presencialmente durante uma semana, nas duas cooperativas, participando das tarefas rotineiras do trabalho.

Os instrumentos foram construídos a partir de indicadores selecionados.

### 3.1 Matriz de indicadores

Os indicadores são qualitativos, correspondendo a descrições de fenômenos que são avaliados de diferentes formas pelos indivíduos (JANNUZZI, 2014; MINAYO, 2009). 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.

Os indicadores de governança relacional e resultados sociais selecionados estão apresentados nos Quadros 3 e 4.

Quadro 3. Indicadores de governança relacional.

| Variáveis de Governança            | Conceito operacional   | Indicadores   | Autores  |
|------------------------------------|--|---|--|
| 1. Critério de inclusão e exclusão | São as condições, regras, processos e aplicação das condições de entrada, saída espontânea e saída forçada do grupo.                               | 1.1. As condições e regras sobre entrada das pessoas no grupo.<br>1.2. Sobre a forma de se verificar essas condições de entrada (formulário, entrevista...).<br>1.3. Os procedimentos e condições para alguém sair do grupo por sua decisão.<br>1.4. Situações e condições para expulsar algum ator do grupo. | Bertoli, 2015;<br>Gamba, 2014;<br>Jones, Hesterly e Borgatti, 1997;<br>Moreno, 1983;<br>Veloso, 2016 |
| 2. Coordenação                     | Formas, ações regras, funções e rotinas de coordenação.  | 2.1. Regras para eleição do coordenador.<br>2.2. Funções e poderes dados ao coordenador.  | Bertoli, 2015;<br>Castro, Gonçalves, 2014;<br>Gamba, 2014;<br>Kim, 2009;<br>Veloso, 2016             |
| 3. Controle                        | Regras, mecanismos que indicam se as pessoas estão fazendo o que devem fazer.<br>Punições  | 3.1. O que é controlado.<br>3.2. Formas de controle (planilha, relatório, cartão de ponto, ...).<br>3.3. Conhecimento das regras de controle por todos do grupo.<br>3.4. Existência de punições quando algo não é cumprido.   | Castro, Gonçalves, 2014;<br>Theurl, 2005;  |
| 4. Mecanismos de operação          | São as regras e ações que criam as condições para a realização de tarefas coletivas<br>Regras de como o grupo deve funcionar para ações coletivas. | 4.1. Horários de trabalho (entrada, saída, pausas).<br>4.2. Agenda de reuniões e de prazos de tarefas.<br>4.3. Uso dos recursos.<br>4.4. Determinação de funções.<br>4.5. Formas de decisão.<br>4.6. Transparência das ações.   | Span <i>et al.</i> , 2012  |



|                                      |  |   |                                 |
|--------------------------------------|--|---|---------------------------------|
|                                      | diminuindo, ou eliminando conflitos.   | 4.7. Avaliação de desempenho.<br>4.8. Condições de remuneração.   |                                 |
| 5. Mecanismos de acesso à informação | São as regras e ações que criam as condições para acesso à informação                                | 5.1. Existem regras de restrição de acesso às informações do grupo para aqueles que não fazem parte do grupo.   | Jones, Hesterly, Borgatti, 1997 |
| 6. Incentivos e Recompensas          | Regras, acordos e formas de incentivos para as ações coletivas.                                      | 6.1. Formação e disponibilidade de um fundo para emergência financeira.<br>6.2. Legalização de cadastro no INSS, para aposentadoria.<br>6.3. Acesso a cursos de treinamento.<br>6.4. Gratificação natalina. | Castro, Gonçalves, 2014         |
| 7. Equidade                          | 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.<br>7.2. Em reuniões, ou em atos coletivos todos têm os mesmos direitos de fala e voto.           | Roth <i>et al.</i> , 2012       |

Fonte: Construído pelos autores, 2021, a partir das fontes referenciadas.

Sobre os indicadores sociais considerou-se como ponto de partida a qualidade de vida dos cooperados após o ingresso na cooperativa. São indicadores específicos para essa situação e foram adaptados a partir dos trabalhos de Schmidt (2004); Flanagan (1982); Nussbaum e Sen (1993), Omari (2016), Instituto Ethos (2017), Kuyken (1995), Lima *et al.* (2018).

Quadro 4. Indicadores de resultados sociais sobre qualidade de vida dos cooperados.

| Variáveis de Qualidade   | Indicadores  |
|--|--|
| Evidências de melhoria das condições materiais e sociais de vida:<br>1. Habitação;<br>2. Condições de trabalho;<br>3. Saúde;<br>4. Atendimento médico;<br>5. Acesso à educação;<br>6. Relacionamento social;<br>7. Ações na comunidade;<br>8. Relacionamento familiar;<br>9. Atividades políticas;<br>10. Lazer;<br>11. Capacidade profissional;<br>12. Endividamento. | A.1 Melhoria das condições de habitação após o ingresso na rede.<br>A.2 Melhoria das condições físicas de trabalho após o ingresso na rede.<br>A.3 Melhoria da saúde após o ingresso na rede.<br>A.4 Melhoria do acesso ao atendimento médico após o ingresso na rede.<br>A.5 Melhoria do acesso à educação após o ingresso na rede.<br>A.6 Melhoria do relacionamento interpessoal após o ingresso na rede.<br>A.7 Melhoria do relacionamento com a comunidade após o ingresso na rede.<br>A.8 Melhoria do relacionamento com a família após o ingresso na rede.<br>A.9 Melhoria na participação em atividades políticas após o ingresso na rede.<br>A.10 Melhoria das atividades de lazer após o ingresso na rede.<br>A.11 Melhoria das oportunidades profissionais após o ingresso na rede.<br>A.12 Diminuição do nível de endividamento. |

Fonte: Construído pelos autores, 2021.

Na rede da qual faz parte a Associação ANJU foram realizadas 6 entrevistas, sendo 3 de representantes da cooperativa, 1 do poder público local, 1 técnico do Sebrae e 1 professor que auxilia na construção de ecoponto. Além disso, coletaram-se dados de 2 eventos de observação participante e 2 de observação não participante.

Na rede da qual faz parte a COOPERTAN foram realizadas 5 entrevistas, sendo 3 de representantes da cooperativa, 1 do poder público local, 1 técnico de entidade de apoio. Além disso, coletaram-se dados de 1 situação de observação participante e 2 de observação não participante.

#### **4. Resultados**

Os resultados são apresentados iniciando com dados das fontes secundárias, seguidas das entrevistas e acompanhamento.

##### **4.1. Associação ANJU**

A Associação Nova Conquista de Juína está no município de Juína, em Mato Grosso, a 745 quilômetros ao norte de Cuiabá. É uma cidade planejada, com economia assentada na agricultura.

A associação foi idealizada pelo Bispo Dom Franco Dalla Valle, no ano 2000, seguindo a encíclica papal com o tema de questões ambientais e sociais. Com o falecimento do Bispo em 2007, as atividades foram interrompidas, sendo retomadas em 2009 com o Bispo Dom Neri José Tondello, em conjunto com algumas pastorais dos bairros periféricos da cidade de Juína. A Diocese e as pastorais cederam o terreno em comodato para a Associação; os empresários juinenses doaram material para a construção do barracão e a comunidade o construiu, funcionando até hoje, com 25 cooperados.

Em 2013 a Associação foi registrada formalmente, embora muitas decisões continuassem nas mãos da Diocese, por falta de conhecimentos dos cooperados. Uma das decisões da Diocese foi a indicação de um nome para presidência em 2018, que era uma pessoa sem experiência na tarefa, mas com ligações políticas, o que resultou numa gestão marcada pela busca de apoio econômico e social junto ao Ministério Público, Prefeitura Municipal, Sebrae e empresários de transporte e compradores de resíduos.

O poder público auxilia com máquinas e equipamentos e repasses mensais de R\$ 6.000,00 (seis mil reais) para despesas de manutenção. Parcerias de empresas de transporte e Sebrae auxiliaram nas decisões estratégicas. A governança relacional dessa rede se desenvolve a partir de reuniões rotineiras dos associados, a fim de discutirem formas de gerenciar e operacionalizar as atividades da Associação.

A análise dos dados de todas as fontes resultou nas correspondências descritas no Quadro 5. Os dados sustentaram parcialmente a proposição da associação da governança relacional com os resultados sociais, já que algumas correspondências foram encontradas e outras não.

Quadro 5. As correspondências entre indicadores de governança relacional e de resultados sociais da Rede Anju.<sup>5</sup>

| <b>Governança Relacional</b>                       | <b>Resultado Social</b>       |
|--|-------------------------------|
| 2.2. Funções e poderes dados ao coordenador        | A.2. Condições de trabalho    |
|  | A.3. Saúde                    |
| 4.1. Horários de trabalho (entrada, saída, pausas) | A.3. Saúde                    |
|  | A.5. Acesso à educação        |
|  | A.6. Relacionamento social    |
|  | A.7. Ações na comunidade      |
|  | A.8. Relacionamento familiar  |
|  | A.10. Lazer                   |
| 4.4. Determinação de função                        | A.2. Condições de trabalho    |
|  | A.3. Saúde                    |
| 4.5. Formas de decisão (qual material coletar)     | A.2. Condições de trabalho    |
|  | A.3. Saúde                    |
| 4.8. Condições de remuneração                      | A.4. Atendimento médico       |
| 6.3. Acesso a cursos de treinamento                | A.11. Capacidade profissional |

Fonte: Construção dos autores, 2021.

Os dados do Quadro 5 mostram que a variável 4 de governança relacional – mecanismos de operações- é a mais presente, citada quatro vezes, conforme os indicadores 4.1, 4.4., 4.5 e 4.8. São as regras, práticas e normas criadas e ajustadas pelo grupo para a realização da tarefa. O subitem 4.1- horário de trabalho, foi o mais citado e associado com indicadores sociais, sendo determinante para resultados tais como ir ao médico e ter atividades de lazer.

Os discursos dos sujeitos convergem sobre o fato dos cooperados estarem aprendendo os princípios de ação coletiva; sobre o significado de serem donos e sobre a tarefa de decidirem seu modo de trabalho. A estratégia de relacionamento da cooperativa com os parceiros oscila entre a valorização dos aspectos negociais e a valorização dos objetivos sociais.

<sup>5</sup> A partir do conjunto de indicadores apresentados nos Quadros 3 e 4.

Sobre a governança relacional, seu processo de desenvolvimento é lento, quando se considera os itens que precisam de ajustes, tais como escolha de um presidente que conheça tecnicamente a tarefa, e que o grupo não debate e não decide. Parte da resistência ocorre porque seu corpo diretivo foi imposto pela igreja local, com pessoas sem experiência na tarefa. A implicação dessa hierarquia e poder das instituições religiosas locais faz com que a governança relacional seja pouco desenvolvida e praticada, porque os cooperados ainda agem como se fossem empregados/fiéis dos mandatários locais.

#### **4.2. Cooperativa COOPERTAN**

A Cooperativa de Produção de Material Reciclável de Tangará da Serra está localizada no município de Tangará da Serra, no Mato Grosso, a 247 quilômetros ao norte de Cuiabá, portanto bem mais próxima da capital do Estado do que a rede de Juína. Sua economia é diversificada, assentada em agricultura, indústria e serviços. A cooperativa COOPERTAN de Tangará da Serra foi fundada em 12 de julho de 2007 por meio de uma assembleia da Câmara Municipal de Vereadores daquela cidade.

A COOPERTAN surgiu a partir da necessidade dos catadores que trabalhavam no lixão, desde a década de 1980, de encontrar um novo local para fazer a coleta de materiais recicláveis porque o município precisava regularizar o aterro sanitário. Para conseguir o Licenciamento Ambiental, a Prefeitura Municipal de Tangará da Serra, por meio do Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto (SAMAE) precisava retirar os catadores do então lixão para transformá-lo em aterro sanitário (MARTINS, 2016).

Diante disso, os catadores iniciaram ações de organização e após algumas tentativas frustradas obtiveram apoio de uma Oscip local, do Banco do Brasil, de uma organização de fomento e de facilidades no plano de resíduos sólidos, com a dispensa de licitação (MARTINS, 2016). De 2009 a 2011 a Cooperativa sofreu problemas de gestores fraudulentos, acarretando um duro trabalho de recuperação nos anos seguintes. Um incêndio em 2013 queimou o valor de R\$ 10.000 (dez mil reais) que estava num cofre. Tais situações uniram o grupo para tomar decisões e fazer sacrifícios de retiradas de dinheiro, ajustando regras, custos e outros itens. Essas decisões são exemplos de governança relacional e afetaram diretamente o modo de vida dos cooperados.

O resultado das correspondências encontradas está apresentado no Quadro 6. Os dados sustentaram a proposição da pesquisa, já que se encontrou significativa quantidade de associações da governança relacional com os resultados sociais, quando se compara com o resultado do caso anterior, da ANJU.

Quadro 6. Correspondências dos indicadores de governança relacional e de resultados sociais da rede Coopertan.

| <b>Governança Relacional</b>   | <b>Resultado Social</b>       |
|--|-------------------------------|
| 1.1. As condições e regras sobre entrada das pessoas no grupo  | A.3. Saúde                    |
|  | A.6. Relacionamento social    |
| 1.2. Sobre a forma de se verificar essas condições de entrada (formulário, entrevista...)                    | A.6. Relacionamento social    |
| 1.4. Situações e condições para expulsar algum ator do grupo.  | A.2. Condições de trabalho    |
|  | A.6. Relacionamento social    |
| 2.1. Regras para eleição do coordenador  | A.2. Condições de trabalho    |
| 2.2. Funções e poderes dados ao coordenador  | A.5. Acesso à educação        |
|  | A.9. Atividades políticas     |
|  | A.10. Lazer.                  |
|  | A.11. Capacidade profissional |
| 3.1. O que é controlado.   | A.2. Condições de trabalho    |
| 3.4. Existência de punições quando algo não é cumprido   | A.2. Condições de trabalho    |
|  | A.6. Relacionamento social    |
| 4.1. Horário de trabalho (entrada, saída, pausas)  | A.3. Saúde                    |
|  | A.5. Acesso a educação        |
|  | A.8. Relacionamento familiar  |
| 4.2. Agenda de reuniões e de prazos de tarefas.  | A.3. Saúde                    |
| 4.4. Determinação de função  | A.3. Saúde                    |
| 4.8. Condições de remuneração  | A.1. Habitação                |
|  | A.4. Atendimento médico       |
|  | A.5. Acesso à educação        |
|  | A.10. Lazer                   |
| 5.1. Existem regras de restrição de acesso às informações do grupo para aqueles que não fazem parte do grupo | A.6. Relacionamento social    |
|  | A.2. Condições de trabalho    |
|  | A.3. Saúde                    |

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| 6.1. Formação e disponibilidade de um fundo para emergência financeira      | A.12. Endividamento           |
| 6.2. Legalização de cadastro no INSS, para aposentadoria                    | A.2. Condições de trabalho    |
| 6.3. Acesso a cursos de treinamento   | A.4. Atendimento médico       |
|   | A.5. Acesso à educação        |
|   | A.6. Relacionamento social    |
|   | A.11. Capacidade profissional |
| 6.4. Gratificação natalina  | A.6. Relacionamento social    |
|   | A.10. Lazer                   |
|   | A.12. Endividamento           |
| 7.1. Existem incentivos para que todos sejam tratados como iguais no grupo. | A.6. Relacionamento social    |

Fonte: Construção dos autores, 2021.

Os dados indicam que a rede COOPERTAN desenvolveu seus mecanismos de governança relacional, sendo que o indicador 4 -mecanismos de operação, e o 6- incentivos e recompensas para ações coletivas; foram os que mais apresentaram correspondências com resultados sociais. Significa que essa rede está melhor organizada, com laços mais fortalecidos, quando comparada com a rede anterior, porque o foco das relações não está exclusivamente nos acordos de como realizar as tarefas para a rede funcionar, mas também em itens de incentivos para manterem os cooperados (e não voltarem para o lixão, que continua a existir); condições de inclusão dos necessitados; regras e práticas de transparência e equidade.

A história de dificuldades desse grupo criou a necessidade e disposição para discutir os problemas e criar mecanismos de melhorias, com clara percepção dos cooperados de que eles são os donos.

Considerando a proposição do artigo, pode-se afirmar que a mesma foi sustentada, já que as regras e acordos que norteiam o funcionamento da rede foram majoritariamente criados pelo grupo, e não adotados a partir de uma governança formal, de modelos existentes, por exemplo, de uma consultoria. A partir dos exemplos da governança relacional, foi possível associá-la com resultados sociais na vida dos cooperados, especialmente os indicadores a6-relacionamento social, e a2-condições de trabalho, que apareceram 8 e 6 vezes respectivamente no Quadro 6.

## 5. Discussão

Comparando-se as duas redes, pode-se afirmar que a ANJU é uma rede incipiente nos seus mecanismos de governança relacional; isto é, que está iniciando o desenvolvimento do relacionamento entre os próprios associados, condição necessária para a emergência da governança relacional, da construção de regras feitas pelo próprio grupo. Uma das ações nessa linha consiste em desconstruir o formato hierárquico dominante, com padrões que são políticos e religiosos, para um formato de conhecimento e ação dos cooperados como protagonistas da própria tarefa.

Conforme literatura sobre relacionamento nos grupos (DYER, SINGH, HESTERLY, 2018) e governança relacional (LIU, ZHANG, 2013), a estrutura hierárquica e a presença de líderes sem conhecimento técnico da tarefa dificultam a emergência de uma dinâmica de grupo (BLEGER, 1991; PICHÓN-RIVIÈRE, 1998) que possibilite aos atores serem os mandatários das regras e modos de realização das tarefas.

Por outro lado, a COOPERTAN é uma rede com laços fortalecidos entre os próprios cooperados, os quais agem como donos da tarefa e que, por isso, se sentem encorajados a discutir e modificar as regras. Deve-se ressaltar a importância dos fatores antecedentes, isto é, do contexto, na determinação da estrutura e modo de funcionamento da cooperativa. Conforme descrito no item anterior, as dificuldades enfrentadas pelo grupo foram incentivos para a coesão e comprometimento, resultando no desenvolvimento da governança relacional. As dificuldades foram determinantes na valorização dos resultados sociais de relacionamento social (indicador a6) e nas condições de trabalho (indicador a2).

Retornando ao problema de pesquisa, é possível afirmar que os dois casos sustentam a proposição da associação entre governança relacional e resultados sociais, especialmente o segundo caso, da Coopertan. Tanto nas entrevistas, quanto no acompanhamento surgiram discursos e situações que indicavam a associação da regra combinada pelo grupo (por exemplo: *a gente combinou a paradinha três horas que é justamente pra descansar [...], dá uma aliviada ali no cansaço das costas*) e seu efeito (*daí a gente consegue trabalhar melhor até o fim do dia*), por exemplo, nas condições de trabalho.

A partir da análise de todas as associações encontradas, nos dois casos, verificou-se que o indicador de governança relacional 4.1- horários de trabalho, gerou 21 associações, com frequência dominante para os indicadores sociais A.8- Relacionamento familiar e A.3- Saúde. Pode-se interpretar que os acordos entre os cooperados sobre o horário da jornada de trabalho impactaram no usufruto de tempo com a família, e em itens que se relacionam com a saúde, como limpar a casa e ter tempo para descansar. O item de resultado social a2- condições de trabalho, também pode ser destacado, já que apareceu com frequência maior do que os outros. Detalhes de horários, rodízio de funções, hora do café, contribuíram para a percepção convergente da melhoria das condições de trabalho.

Ressalta-se neste ponto a contribuição teórica do artigo, ao colocar a governança relacional como importante, senão central, na organização da forma de trabalho coletivo em um grupo. Autores que afirmaram esse ponto (ABDI, AULAKH, 2017; CAMANZI *et al.*, 2018) colocaram a necessidade de pesquisas empíricas que deem sustentação à afirmativa. O presente artigo contribui nessa linha.

A importância de conhecer os determinantes de funcionalidade de um grupo e os resultados obtidos, aqui defendida a partir da governança relacional, tem relação direta com a questão gerencial, porque indica que um grupo funciona melhor e obtém mais resultados quando os próprios integrantes combinam suas regras. Significa que o gestor de um grupo envolvido na tarefa de reciclagem pode utilizar os quadros de indicadores e os resultados das associações encontradas como ferramenta de diagnóstico e ação em um grupo.

Por exemplo, no grupo com predominância da governança formal encontraram-se 14 correspondências com resultados sociais, ao passo que na rede com mais exemplos de governança relacional encontraram-se 36 correspondências. Uma tarefa de gestão no primeiro grupo, da Associação ANJU, seria dirigir esforços para modificar a estrutura hierárquica e mudar o quadro de líderes, caminhando para a situação de maior democracia no grupo. A importância de o próprio grupo decidir seu rumo e obter resultados é afirmada por autores de dinâmica de grupo (BLEGER, 1991; PICHÓN-RIVIÈRE, 1998).

Trabalhos recentes (ANESE, COSTA, COELHO, 2018; LIMA *et al.*, 2018) sustentaram a correspondência entre governança relacional e resultados sociais,



oferecendo aos gestores um quadro confiável para suas ações. Além disso, o trabalho indicou que certas variáveis antecedentes, tais como interferência externa (de religiosos), ou incidentes críticos (o incêndio na cooperativa) devem ser considerados na história do desenvolvimento da governança relacional.

## 6. Considerações Finais

Os resultados permitem afirmar que a governança relacional é fator importante como moderadora dos resultados sociais em redes de cooperativas de material reciclável, especialmente sobre qualidade de condições de trabalho e sobre a qualidade de vida no que se refere ao maior tempo de dedicação para a casa e a saúde do cooperado. O resultado constitui um benefício relevante, já que a associação estabelecida e sustentada pelos dados sinaliza a possibilidade da construção de um modelo teórico de correspondência, a partir da repetição de pesquisas utilizando a matriz de indicadores.

Outro benefício teórico relevante é que a pesquisa ofereceu subsídios para a compreensão da formação da governança relacional, por exemplo, por influência política, ou por incidentes críticos que um grupo enfrenta, o que é informação importante para gestores de programas de sustentabilidade, que precisam da ativa participação dos atores. A Figura 1 indica os antecedentes e consequentes da governança relacional, possibilitando o planejamento e ação de gestores.

O artigo apresenta um relevante benefício metodológico, com a apresentação de indicadores que se mostraram operacionais e confiáveis para coletar dados relevantes e distinguir as duas redes, possibilitando sua replicação em outros estudos. Esta conclusão está baseada nos critérios de validade apresentados no item 2.3, aqui recordados e brevemente comentados a partir dos resultados: 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. Com exceção do ponto 5, sobre o qual os indicadores não apresentam clareza, os outros foram alcançados, seja em operacionalidade (pontos 1, 2, 4 e 8), em validade para a situação investigada (pontos 3 e 6) e importância no progresso científico (ponto 7).

Ressalta-se o caráter de originalidade do conjunto de indicadores específicos para a tarefa de reciclagem, uma vez que não se encontrou nada semelhante na produção acadêmica sobre o tema, tornando-se um ponto de referência para novos estudos.

Apesar do caráter exploratório do trabalho, o que coloca limites nas generalizações e aplicações, entende-se que é possível apresentar um argumento sobre gestão da tarefa de reciclagem e resultados sociais. O resultado, com os indicadores mais frequentes, pode ser utilizado por gestores de cooperativas e associações que lidam com a reciclagem para um diagnóstico da presença da governança relacional e seu efeito nos resultados sociais. Conforme relatado na introdução, as cooperativas e outras formas associativas que realizam a tarefa de reciclagem perseguem objetivos que não são estritamente comerciais, mas também objetivos sociais de inclusão e qualidade de vida de pessoas necessitadas. Desta forma, o conjunto final de indicadores pode ser um ponto de partida para planos e ações gerenciais, quando os resultados sociais constituem o alvo.

Sobre pesquisas futuras, a principal sugestão é a continuidade desta linha de investigação, porque o tema de governança relacional necessita de desenvolvimento teórico e o campo de sustentabilidade, via reciclagem, é apropriado para essa investigação. A reciclagem é um problema importante e urgente, conforme se conclui de contatos com vários pesquisadores da Colômbia, Peru, Uruguai e Chile, em encontros no congresso Red Pilares, no Chile, em 2018.

Por último, cabe destacar a inserção do tema do artigo no movimento atual de sustentabilidade, caracterizado na Agenda 2030, especialmente os itens 3-Saúde e Bem estar; 8-trabalho decente e crescimento econômico; 10- redução das desigualdades; 11- cidades e comunidades responsáveis e 12- consumo e produção responsáveis.

## REFERÊNCIAS

ABDI, Majid, AULAKH, Preet. Locus of Uncertainty and the Relationship Between Contractual and Relational Governance in Cross-Border Interfirm Relationships. **Journal of Management**, v.43, n.3, p.771-803, 2017.

ANESE, Vivian; COSTA, Carlos; COELHO, Elenise. Impacto social das ações de uma organização sem fins lucrativos. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.12, n.1, p.61-75, 2018. <https://doi.org/10.12712/rpca.v12i1.1193>

ARRUDA, Maria; GIGLIO, Ernesto; ARRUDA, Augusto. Proposta de uma matriz de correspondência entre indicadores de incertezas do ambiente organizacional e a governança relacional nas redes. **Interações**, v.20, n.2, p.523-542, 2019. <https://doi.org/10.20435/inter.v0i0.170>

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BERTOLI, Nilson. **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, Brasil, 2015.

BLEGER, Joseph. **Temas de psicologia: entrevista e grupos**. 2a.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

BOCAREJO SUESCÚN, Diana. Gobernanza del agua: pensar desde las fluctuaciones, los enmarañamientos y políticas del día a día. **Revista de Estudios Sociales** v.63, p.111-118, 2018. <https://dx.doi.org/10.7440/res63.2018.09>

BOSSSEL, Hartmut. Indicators for sustainable development: theory, method, applications: a report to the Balaton Group. **Canada: International Institute for Sustainable Development**, 1999.

CAMANZI, Luca *et al.* A structural equation modeling analysis of relational governance and economic performance in agri-food supply chains: evidence from the dairy sheep industry in Sardinia. **Agricultural and Food Economics**, v.6, n.1, p.1-21, 2018.

CAO, Zhi; LUMINEAU, Fabrice. Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. **Journal of Operations Management**, v.33-34, p.15-42, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.009>

CASTRO, Marcos; GONÇALVES, Sandro. Contexto institucional de referência e governança de redes: estudo em arranjos produtivos locais do Estado do Paraná. **Revista de Administração Pública**, v.48, n.5, p.1281-1304, 2014. <https://doi.org/10.1590/0034-76121764>

DYER, Jeffrey; SINGH, Harbir; HESTERLY, William. The Relational View Revisited: A Dynamic Perspective on Value Creation and Value Capture. **Strategic Management Journal**, v.39, n.12, p.3140–3162, 2018.

DOYLE, Yvonne *et al.* 1997 Healthy cities indicators: analysis of data from cities across Europe. **Copenhagen: Organização Mundial da Saúde**, 1997. <https://doi.org/10.1007/s11524-011-9643-9>

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

GAMBA, José. **Os estados de organização de redes de negócios**. Dissertação (Mestrado). Universidade Paulista, São Paulo, Brasil, 2014.

GRANDORI, Anna. Conference assessment of interfirm coordination modes. **Organization Studies**, v.18, n.6, p.897-925, 1997.  
<https://doi.org/10.1177/017084069701800601>

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. A relational approach to organization design. **Industry and Innovation**, v.13, n.2, p.151-172, 2006.  
<https://doi.org/10.1080/13662710600684316>

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16, n.2, p.183-214, 1995.  
<https://doi.org/10.1177/017084069501600201>

GRANOVETTER, Mark. Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n.3, p.481-510, 1985.  
<https://doi.org/10.1086/228311>

HENNART, Jean-François. Leveraging Asian institutions to deepen theory: A transaction cost perspective on relational governance. **Asian Business & Management**, v.14, n.4, p.257-282, 2015. <https://doi.org/10.1057/abm.2015.14>

INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis, Ciclo 2015/2016. **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**, 2017. Disponível em: <https://www3.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos-para-negociossustentaveis-e-responsaveis/#.WgWKamhSzIX>. Acessado em 26 de março de 2020.

JANNUZZI, Paulo. **Indicadores Sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações**. Campinas: Alínea, 2001.

JONES, Candance; HESTERLY, William; BORGATTI, Stephen. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.911-945, 1997. <https://doi.org/10.2307/259249>

KIM, Bok-Tae. **A three order network governance framework and public network development: Evidence from community-based care (CBC) networks in Florida**. Florida: Florida State University, 2009.

KUYKEN, Willen. The World Health Organization Quality Life Assessment (WHOQoL). Position paper from the world health organization. **Social Science & Medicine**, v.41, n.10, p.1403-1409, 1995. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232000000100004>

LIMA, Aline. *et al.* A Correspondência Entre Governança Relacional e Resultados Sociais em Redes de Cooperativas de Material Reciclável. **Revista Administração em Diálogo**, v.20, n.2, p.1-27, 2018. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2017v20i3.36065>

LIU, Zhenyu; ZHANG, Qunhong The Effects of Inter-Organizational Systems on Relational Governance in the Manufacturer-supplier Relationship. **Contemporary Logistics**, v.11, p.55-62, 2013.

MARTINS, Elei. **Trabalho associado e suas dimensões educativas em uma cooperativa de catadores de materiais recicláveis: o caso da COOPERTAN**. Dissertação (Mestrado), Universidade do Estado de Mato Grosso, Mato Grosso, Brasil, 2016.

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

MILAGRES, Rosileia; SILVA, Samuel; REZENDE, Otávio. Governança colaborativa. In **CONASS Debate – governança regional das redes de atenção à saúde**. Brasília: CONASS, p.14-48, 2016.

MINAYO, Maria. Construção de indicadores qualitativos para avaliação de mudanças. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v.33, n.1, p.83-91, 2009. <https://doi.org/10.1590/S0100-55022009000500009>

MORENO, Jacob. **Fundamentos do Psicodrama**. São Paulo: Summus, 1983.  
NOHRIA, Nithin. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In. NOHRIA, N.; ECCLES, Robert. **Networks and organizations: Structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

NUSSBAUM, Martha; SEN, Amartya. **The Quality of Life**. Clariton: Paperbacks, 1993.

OMARI, Soumia. 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**, Quebec, 2016.

PICHÓN-RIVIÈRE, Enrique. **O processo grupal**. 6a.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

PILBEAM, Colin; ALVAREZ, Gabriela; WILSON, Hugh. The governance of supply networks: a systematic literature review. **Supply Chain Management**, v.17, n.4, p.358–376, 2012. <https://doi.org/10.1108/13598541211246512>

POPP, Janice *et al.* Inter-organizational networks - A critical review of the literature to inform practice. **International Journal of Innovation Management**, v.17, n.2, p.93-96, 2013.

ROTH, Ana *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. <https://doi.org/10.5700/rausp1029>

RUSBULT, Caryl; ARRIAGA, Ximena. 1997 Interdependence Theory. In: DUCK, S. **Handbook of Personal Relationship: Theory, Research and Interventions**. London: John Wiley & Sons, 1997, p.221-250.

SANTOS, Adriana; FAZION, Cintia; MEROE, Giuliano. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Cadernos de Administração PUC-SP**, v.1, n.1, p.1-16, 2011.

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

SHARMA, H.B. *et al.* Circular economy approach in solid waste management system to achieve UN-SDGs: Solutions for post-COVID recovery. **Science of the Total Environment**, v.800, p.1496-1505, 2021  
<https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.149605>

SORENSE, Eva; TORFING, Jacob Making governance networks effective and democratic through metagovernance. **Public Administration**, v.87, n.2, p.234-258, 2009. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x>

SPAN, Kees *et al.* The relationship between governance roles and performance in local public interorganizational networks: A conceptual analysis. **The American Review of Public Administration**, v.42, n.2, p.186-201, 2012.  
<https://doi.org/10.1177/0275074011402193>

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

THOMSON, Ann; PERRY, James Collaboration processes: Inside the black box. **Public Administration Review**, v.66, n.1, p.20-32, 2009.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00663.x>

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

UZZI, Brian. Social Structure and Competition in Interfirm Networks, the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v.42, n.1, p.35-67, 1997.  
<https://doi.org/10.2307/2393808>

VELOSO, Cristiane. **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, Brasil, 2016.

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

WHITAKER, Francisco. Rede, uma estrutura alternativa de organização. **Revista Mutações Sociais**, v.2, n.3, p.1-7, 1997.

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