

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

## **GOVERNANÇA DE REDES DE ECONOMIA SOLIDÁRIA**

### **SOLIDARY ECONOMY NETWORK GOVERNANCE**

Aline Gonzalez Kochhann e Marcelo Fernandes Pacheco Dias

#### **RESUMO**

O presente ensaio teórico tem por objetivo analisar as comunalidades e complementariedades existentes entre as Teorias de Governança de Redes e a Teoria da Economia Solidária. A partir da análise entre as duas teorias foram elencadas quatro proposições teóricas que indicam estas comunalidades e complementariedades. Foi observada uma comunalidade no que diz respeito aos modos de governança. O conceito de autorganização remete ao conceito de governança participativa. Considerando que a Economia Solidária prevê certo grau de especialização e verticalização nas relações de organizações maiores, a Teoria da Governança de Redes complementa a primeira que com dois modos mais verticalizados de governança: organização líder e com organização administrativa específica ou híbrida. Também foi constatado que a Teoria da Governança de Redes pode complementar a Economia Solidária com maior detalhamento dos elementos estruturais de governança, como por exemplo, o estabelecimento de regras a priori, construção de uma agenda (planejamento de ações), documentação da agenda e divisão das tarefas. As teorias da Governança de Redes e da Economia Solidária demonstraram que ambas se assemelham em aspectos instrumentais.

**Palavras-chave:** economia solidária, governança de redes, governança.

#### **ABSTRACT**

This essay aims to analyze complementarities and commonalities that exist between the theories of Network Governance and Solidary Economy networks. From the analysis between this two theories were listed four theoretical propositions that indicate these commonalities and complementarities. Commonality was observed with respect to modes of governance. The auto organization concept refers to participatory governance. Considering that Solidary Economy predicts a specialization and verticalization's degree in bigger organizations' relationships, network governance's theory complements Solidary Economy's with two governances modes more verticalized: leader organization and specific administrative organization, or hybrid. It was also found that network governance's theory can add Solidary Economy theory with greater detail of structure elements of governance with, for example, the establishment of priori rules, schedule's building (actions planning), agenda's documentation and labour's division. Network governance and Solidary Economy theories demonstrated that both resemble in instrumental aspects.

**Keywords:** solidary economy, network governance, governance.

## 1 INTRODUÇÃO

A Economia Solidária ganhou relevância no Brasil a partir de 1990, após iniciativas econômicas elaboradas no país, reconhecendo-as por sua natureza associativa e suas práticas de cooperação e autogestão (GAIGER, 2013). Atualmente há 6.423 empreendimentos de Economia Solidária no Brasil, sendo que 3.295 são localizados na região sul do país o estado do Rio Grande do Sul é o que possui maior número de empreendimentos de Economia Solidária na região sul do Brasil (1.697 empreendimentos de Economia Solidária) (SENAES, 2013).

Os empreendimentos para serem caracterizados como de Economia Solidária precisam ter, dentre outras, as seguintes características: organizações de caráter coletivo: como associações, cooperativas, redes etc.; os agentes são trabalhadores do meio rural e urbano; são autogestionárias, ou seja, exercem suas atividades coletivamente e de forma democrática, onde cada um faz o que é preciso fazer; devem ser organizações permanentes; as organizações devem realizar atividades econômicas de prestação de serviços, de produção, de comercialização e de consumo solidário (SIES, 2015). Logo, a Economia Solidária reconhece a necessidade de novas formas de organização, podendo ser através de redes mais homogêneas, menos hierarquizadas e com objetivos de gerar vantagem para todos os envolvidos e de atingir um maior número de mercados (FELDHAUS, PEREIRA e MORAIS, 2012).

Redes podem ser definidas como a interação entre uma ou mais pessoas de uma ou mais organizações, e esta interação ocorre para a realização de uma transação que não possui cunho passageiro (CROPPER *et. al.*, 2014). As organizações formam redes para resolver problemas que sozinhas não conseguiriam (AGRANOFF e MCGUIRE, 2001).

A abordagem teórica de governança das redes pode contribuir para a compreensão desta forma organizacional. A governança das redes refere-se à forma como está é estruturada e organizada, seus mecanismos regulatórios e de tomada de decisão, para garantir os interesses dos membros e assegurar que as normas estabelecidas sejam cumpridas tanto pelos gestores quanto pelos participantes, “trata-se da sistemática de funcionamento do arranjo cooperativo, processos decisórios, níveis de autonomia, formas de solucionar conflitos, mecanismos de controle e de participação nas decisões que regulem as atividades desenvolvidas” (ROTH *et. al.*, 2012, p. 114). Portanto, a governança das redes pode ser tida como o estabelecimento de regras que norteiam os atores que integram uma rede, sejam estas regras explícitas ou não, e como uma solução para a incerteza de demanda, e das tarefas que possuem muita complexidade para serem realizadas sozinhas (TURETA, LIMA e PAÇO-CUNHA, 2006). Ou seja, a governança das redes pode ser caracterizada pelos modos, estruturas e instrumentos de governança. Os modos referem-se à macroestrutura da governança e a estrutura e instrumentos os elementos de organização e coordenação internos das redes (PROVAN e KENIS, 2008).

Uma lacuna aparece na literatura sobre o entendimento dos modos sobre como as redes se governam. Tem sido implicitamente reconhecida a premissa de que a governança das redes não difere umas das outras; que elas são essencialmente uma resposta ao mercado e as hierarquias (PROVAN, FISH e SYDOW, 2007) ou de que não assumem formas variadas além das propostas por Provan e Kenis (2008) (CRISTOFOLI, MARKOVIK e MENEGUZZO, 2014). Além disso, pode-se dizer que ainda existem poucos estudos empíricos que exploram quais atividades ocorrem dentro de uma rede e como elas são gerenciadas (PROVAN, FISH e SYDOW, 2007; HENTTONEN, LAHIKAINEN e JAUHAINEN, 2014). Acrescenta-se que, em comparação com estudos sobre corporações e redes públicas, há poucos trabalhos de teorização sobre a governança em organizações como

associações, redes colaborativas ou redes formadas por empreendimentos de Economia Solidária. Isto se deve, possivelmente, porque o tema rede de Economia Solidária pode ser considerado relativamente novo e por isto, ainda pouco discutido, talvez por não se ter uma elucidação prudente sobre a utilização do termo (CRUZ, 2009).

A partir desta lacuna identificada, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: Quais as complementaridades entre as teorias da Economia Solidária e a da Governança de Redes? Para responder a esta questão foi elaborado um ensaio teórico com o objetivo de identificar estes elementos, assim como elaborar um conjunto de proposições teóricas para estudos empíricos futuros.

Esse ensaio foi organizado nas seguintes etapas: primeiramente realizou-se uma revisão da literatura sobre Economia Solidária (Seção 2.1) e sobre Governança de Redes (Seção 2.2), visando proporcionar maior entendimento sobre como essas teorias se estruturam. Após, buscou-se aproximar essas duas teorias com o objetivo de encontrar similaridades, complementariedades e antagonismos entre elas (Seção 03). Um conjunto de proposições teóricas foi realizado a fim de subsidiar estudos empíricos relacionados a estas aproximações. Por fim, são apresentados os comentários finais (Seção 04).

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 ECONOMIA SOLIDÁRIA

A sociedade, atualmente, busca novas formas de democracia e de direitos sociais, civis e políticos (ANDION, 2005). Segundo Sen (2010), as pessoas precisam participar ativamente da constituição da sociedade, não sendo apenas beneficiários passivos. Essa participação dos envolvidos é capaz de gerar tecnologia, conhecimento e educação que possam ser utilizados em prol de um bem-estar social. Nesta perspectiva as relações se dão entre as pessoas e as organizações e estas se reúnem em redes para atingirem maior competitividade, o que exige a mudança do antigo modelo utilizado pelas organizações, baseado na hierarquia, seja ela de cargos ou de relação de poder entre as empresas. Este modelo antigo, denominado de fordista, é composto de empresas hierarquicamente organizadas, verticalizadas e dominou quase todo o século XX, porém já não é mais suficiente para atender aos novos mercados (BALESTRIN, VARGAS e FAVARD, 2005).

A Economia Solidária é definida como um modo de produção que se caracteriza pela igualdade dos direitos; os meios de produção são de posse coletiva daqueles que trabalham; possui autogestão, no sentido que os empreendidos são geridos pelos próprios trabalhadores coletivamente, onde cada sócio ou membro da organização tem direito a um voto. Quando estas organizações são pequenas não há nenhuma distinção de funções, no sentido que todo mundo faz o que precisa ser feito. Quando são maiores, há distinções, como presidente, tesoureiro e outras funções especializadas (SINGER, 2008).

Podem-se citar três definições do conceito de Economia Solidária: ela é um “outro modo de vida” (CANÇADO, PEREIRA e JÚNIOR, 2007, p. 47), onde os valores e os princípios ultrapassam a concepção de lógica capitalista (ARRUDA, 1996); a Economia Solidária representa uma alternativa, outra economia, outra forma de os indivíduos se relacionarem dentro do ambiente organizacional, além do modelo de produção que permanece vigente (SINGER, 2002); e a Economia Solidária representa uma possibilidade de sobrevivência, através do associativismo, para os setores populares (GAIGER, 2000). Observa-se que, embora o conceito de Economia Solidária esteja em construção, há um ponto consensual entre suas abordagens que é a autogestão, característica básica para se caracterizar empreendimentos como sendo de Economia Solidária (CANÇADO, PEREIRA e JÚNIOR,

2007), porém esse elemento talvez possa ainda não estar presente em muitos grupos devido à sua difícil implementação e atrelado à evolução e organização destes grupos ou empreendimentos (LISBOA, 2005).

As organizações de Economia Solidária têm várias características. A primeira delas é que elas têm sua constituição baseada em um projeto definido, associado a uma problemática precisa, consequência de uma demanda social. Os membros, em geral, não são ligados por laços de sangue ou parentesco e provém de diferentes camadas sociais. Estes atores também podem ser assalariados ou voluntários, gestores e usuários. O estabelecimento do preço e da qualidade dos produtos é conjunto entre gestores e consumidores. Logo, o resultado econômico destas organizações não é movido pelo pressuposto da rentabilidade máxima do capital, nem pela exacerbação do interesse individual e assim contrapõe a lógica capitalista tradicional, unindo a lógica da competição e da cooperação. O financiamento das organizações tem várias fontes: recursos mercantis, proveniente da venda dos produtos; e recursos não mercantis proveniente dos estados e outras organizações financiadoras. As mulheres são majoritárias na Economia Solidária e há um interesse diferenciado pela ecologia, pela produção familiar. Logo, a Economia Solidária tem por objetivos articular simultaneamente a luta política e a geração de renda (ANDION, 2005).

A constituição da cooperativa de *Rochdale*, em 1844, é considerada como a primeira cooperativa formada, que se caracterizou pelos movimentos de trabalhadores que buscavam melhores condições de trabalho e concretizou seus princípios e valores em um estatuto, onde conceitos como livre adesão, educação dos membros e gestão democrática estão vigentes nos empreendimentos de Economia Solidária (CANÇADO, 2005).

O cooperativismo visto na Economia Solidária pode ser chamado de cooperativas de consumo que no ano de 2012 representava em torno de vinte e oito por cento (28%) do número de cooperados – cerca de 2,8 milhões de pessoas (CRUZ, 2014), haja vista que este cooperativismo da Economia Solidária se desenvolveu paralelamente ao cooperativismo visto hoje em cooperativas de crédito, por exemplo, pois este último possui, em seu cerne, práticas verticalizadas de gestão, parâmetros empresariais das relações entre trabalho, empregados e consumo (CRUZ, 2014).

As redes de Economia Solidária podem, ou não, apresentar o conjunto completo de características da Economia Solidária como: atuar em associações, cooperativas etc.; os agentes são trabalhadores do meio rural e urbano; ser autogestionárias, ou seja, exercer suas atividades coletivamente e de forma democrática, onde cada um faz o que é preciso fazer; devem ser organizações permanentes; as organizações devem realizar atividades econômicas de prestação de serviços, de produção de bens e de comercialização (GAIGER, 2013).

Porém, as redes de Economia Solidária representarão “um conjunto de parâmetros que permitem indicar se uma rede de negócios é – ou não – solidária ou se ela é ‘mais’ ou ‘menos’ solidária” (CRUZ, 2009, p. 2). Estas interações eram consideradas como mero resultado de união por motivo social, político ou histórico. Atualmente, esses tipos de relações são vistos como resultados eficientes para solucionar alguns problemas de cunho econômico (GRANOVETTER, 2007).

Nas organizações da Economia Solidária o conceito de autogestão é central. A autogestão tem o objetivo de “desestruturar as relações capital-trabalho que são hierarquizadas ao extremo através de relações de obediência e submissão” (MISOCZKY, 2008, p. 06), ou seja, existe o favorecimento de estruturas democráticas, com práticas que estimulam o desenvolvimento do conhecimento através dos processos de tomada de decisão, de gestão e a participação de todos os integrantes através de Assembleias e reuniões (LISBOA, 2005; MISOCZKY, 2008; GAIGER, 2009).

A autogestão pode ser considerada uma característica básica em empreendimentos de Economia Solidária (CANÇADO, PEREIRA e JÚNIOR, 2007), haja vista que dentro da Economia Solidária a organização das relações e do trabalho é feito de forma horizontalizada e onde a interação, tanto entre os membros quanto entre o mercado e o campo em que estão inseridos, é de total relevância para a continuidade destes empreendimentos. Porém ela, a autogestão, não necessariamente precisa existir em um empreendimento para este ser caracterizado como pertencendo a Economia Solidária, haja vista que existem inúmeras organizações que não poderiam ser autogeridas, devido à suas atividades, tais como: aeroportos, força militar e tribunais, por exemplo (LISBOA, 2005). Mas, mesmo estes tipos de organizações podem sim gerenciadas e administradas sem que haja exploração no que tange a execução de atividades e sem visar alienadamente a maximização infinita dos lucros (LISBOA 2005).

Mesmo em empreendimentos autogestionários existe certa divisão do trabalho, porém não com a mesma lógica capitalista da alienação e superespecialização, ou seja, relações não tão hegemônicas podem existir, pois essas relações de trabalho sempre serão permeadas e dirigidas por um sistema de trabalho, pelo sistema de cada organização, porém com a autogestão essas relações envolvem muito mais que somente a técnica, envolvem saberes, conhecimentos e cultura (LISBOA, 2005).

Para melhor descrever o conceito de autogestão faz-se necessário discutir um conjunto de características que a representa. São elas: controle horizontal, retorno dos esforços, não distinção entre quem concebe o trabalho e quem o executa, meios de produção coletivos, constante construção de processos de educação e a participação e interações entre os atores.

O controle horizontal das atividades, realizado nestas organizações, assim como todos os processos, envolve pessoas de diferentes níveis sociais, de conhecimentos variados que se esforçam para aprender e para direcionar suas atividades para suprir uma demanda comum (CANÇADO, 2005).

O retorno dos esforços desses atores é a realização coletiva dos objetivos (MANDEL, 1977; CANÇADO, 2005). Estes controles e o retorno advindo do trabalho executado podem ser caracterizados pelos movimentos ordenados destes grupos atuantes, onde, através da reciprocidade as relações econômicas e sociais se estabelecem em um nível mais abrangente do que as relações de mercado podem atingir (ANDION, 2005).

Cançado (2005) relata que a autogestão é o modo de organização do trabalho, sem distinção entre quem o concebe e quem o executa, logo, não há separação entre concepção e execução no trabalho. O planejamento do trabalho e sua execução não são dissociados, ou seja, não há distinção entre quem elabora e quem realiza as atividades (CANÇADO, 2005). Estas pessoas gestores, trabalhadores, voluntários, consumidores, por participarem da concepção das atividades, também opinam e elaboram a gestão dentro destes empreendimentos (ANDION, 2005), podendo-se, então, inferir que a participação coletiva nas atividades de gestão é uma das maneiras de se autogerir o trabalho, as decisões e a própria organização.

Os meios de produção são utilizados de forma coletiva, dentro da dimensão econômica onde a Economia Solidária também atua (GAIGER, 2006). Devido às interações existentes entre as pessoas, os recursos disponibilizados, seja através de doações, pela venda dos produtos ou serviços ou por financiadores, se combinam para garantir a efetividade, a flexibilidade das atividades e a continuidade do empreendimento (ANDION, 2005).

Os processos de educação estão em constante construção dentro da ideia de autogestão existente na Economia Solidária, pois se entende que o foco reside em preparar os trabalhadores, os usuários, os integrantes da organização para exercerem suas atividades com mais qualidade, entendimento e visando a autogestão (CANÇADO, 2005; LISBOA, 2005), o

que também pode ser evidenciado através dos processos de socialização, reflexão e de gestão (ANDION, 2005). A socialização, por meio das interações, é necessária para se conduzir uma organização à autogestão podendo ser promovida por meio de ações coletivas e ações comunicativas (GAIGER, 2009; ANDION, 2005).

As práticas da autogestão proporcionam a participação e interações entre os atores envolvidos e a dinamização de redes de interação ocorre através desta troca de saberes, estimulando a democracia entre as atividades e também através da formação de coletividades com consciência política, econômica e social (GAIGER, 2009).

Um modelo de gestão para a Economia Solidária e com premissas da autogestão é proposto por Andion (2005). Este modelo é composto de quatro dimensões: social, econômica, ecológica e organizacional e técnica.

A dimensão social trata da interação entre as pessoas dentro da organização. Considera uma visão mais abrangente da interação. Vai além das possibilidades racionais de interação. Considera que os atos humanos e as razões destes não se inscrevem no mundo objetivo exclusivamente, considerando a subjetividade dos atos também (ANDION, 2005). Como elementos considerados na observação da gestão estão os atores: membros, administradores, coordenadores, trabalhadores e voluntários; os meios e a finalidade da comunicação; os mecanismos geradores de interação e as relações entre os indivíduos e entre os grupos; as instâncias de decisão e os critérios de validade (ANDION, 2005).

A dimensão econômica trata da gestão financeira e não financeira da organização. Parte da premissa que a economia é um processo em movimento, de troca entre as pessoas e considera o enraizamento social destas pessoas na atividade econômica. Por conta disto considera fenômenos como reciprocidade, redistribuição e a esfera doméstica. Assim, parte da premissa que a economia não é só uma questão de mercado (ANDION, 2005). Como elementos considerados na observação das organizações solidárias são observados: a gestão das fontes de recursos e das despesas; a construção conjunta da oferta e da demanda; e a fixação de preços e definição de critérios de qualidade (ANDION, 2005).

A dimensão ecológica trata das relações com o ambiente externo à organização, dos conflitos com outras lógicas existentes e da ação política. São exemplos destas relações: a comunidade local e o sistema instituído (ANDION, 2005). As ações nesta dimensão referem-se à relação com a comunidade; a relação entre os membros; a relação com o estado; e a relação com o mercado (ANDION, 2005).

A dimensão organizacional e técnica trata dos aspectos internos da organização e seus impactos sobre os indivíduos que a compõe. Esta dimensão trata principalmente das diferentes fontes de produção de conhecimento, as ideias de eficácia e trabalho (ANDION, 2005). As ações nesta dimensão referem-se: à organização do processo produtivo; recrutamento e treinamento; avaliação individual e avaliação do impacto; fatores geradores de satisfação, valor atribuído ao trabalho; iniciativa e perspectiva futuras (ANDION, 2005).

## 2.2 GOVERNANÇA DE REDES

A governança de redes se constitui em processos de interação e negociação entre organizações governamentais, ou entre organizações privadas, ou entre organizações sem fins lucrativos ou entre todas elas (KLIJN, 2008). Constitui uma forma distinta de atividades econômicas coordenadas que contrasta e compete com as hierarquias estabelecidas nos mercados e nas organizações (JONES, HERSTERLY e BORGATTI, 1997).

A governança de redes apresenta modos, estruturas e instrumentos capazes de promover uma melhor operacionalização dos processos existentes dentro de uma rede. Provan e Kenis (2008) formularam modos de governança das redes, que podem ser classificadas

como redes de governança compartilhada; redes com uma organização líder; redes com uma organização administrativa específica.

Nas redes de governança participativa ou compartilhada, a governança é realizada pelos próprios empreendimentos que compõem a rede. A governança ocorre através de reuniões formais ou informais dos representantes das organizações envolvidas. Embora o ponto forte seja o envolvimento de todos os parceiros, este modelo geralmente não é muito eficiente porque depende das pessoas representantes de cada uma das organizações envolvidas na rede e as próprias organizações demandam a maior parte do tempo e recursos destas pessoas. Este modelo de rede é provável de se manter com poucos membros (PROVAN, FISH e SYDOW, 2007; PROVAN e KENIS, 2008).

Nas redes com uma organização líder, as organizações podem participar de uma proposta comum, mas uma delas tem maior poder por ter, por exemplo, recursos suficientes e legitimidade para exercer este papel. Neste modo de governança as organizações dentro da rede podem interagir regularmente umas com as outras, entretanto, as atividades e a tomada de decisão é coordenada por uma única organização. A organização líder provê mais recursos do que as outras e por isso é responsável pela sua manutenção. Este modo de governança pode ser mediado com poucas direções de interação e uma organização pode ter mais acesso à outra por conta das relações de poder não ser igualitárias (PROVAN, FISH e SYDOW, 2007; PROVAN e KENIS, 2008).

As redes com Organização Administrativa Específica (*Network Administrative Organization – NAO*) são assim caracterizadas quando existe uma organização que não faz parte da rede e é a responsável por administrar e centralizar as decisões da rede; esta organização atua como uma espécie de consultora. A *NAO* pode ser modesta consistindo de apenas um indivíduo ou uma forma organizacional mais complexa, por exemplo, com um diretor executivo, equipe de apoio e diretores. A *NAO* não é envolvida com as atividades de produção da rede, como outra organização participante da rede. Apesar deste modo não ser obrigatório, muitos programas de desenvolvimento nacional e regional recomendam este modelo (PROVAN, FISH e SYDOW, 2007; PROVAN e KENIS, 2008). Uma das vantagens deste modo de governança é sua eficiência, legitimidade e sustentação. Um dos pontos fracos deste modo é de os membros da rede podem vir a confiar tão fortemente na *NAO* e assim, tornar o processo de decisão burocrático.

A partir das três modos básicos de governança podem surgir modos denominados pelos autores como governança híbrida: os participantes de uma governança compartilhada podem, por exemplo, instituir uma *NAO* para lidar com atividades específicas e ao mesmo tempo em que mantém a governança compartilhada para que continue o envolvimento efetivo das organizações na governança (ROTH *et. al.*, 2012).

Além dos modos de governança, esta envolve também compreender elementos estruturais e mecanismos que sustentam o funcionamento. Uma proposição de compreensão destas envolve dividi-las em duas dimensões: uma estrutural e outra instrumental (ALBERS, 2010). Estes elementos podem ser agrupados e realinhados de acordo com os objetivos que a rede pretende atingir, portanto não são elementos ou mecanismos estáticos (ROTH *et. al.*, 2012).

A dimensão estrutural se caracteriza pelos modos nos quais o acordo de cooperação é organizado e regulado (ALBERS, 2010). Ela considera as regras pelas quais a rede foi e é conduzida, trazendo os direitos e os deveres dos membros, suas atribuições dentro da rede e como os objetivos comuns serão alcançados (ROTH *et. al.*, 2012). Esta dimensão pode ser subdividida em quatro características que são: centralização, formalização, especialização e ativação da rede. (ALBERS, 2010).

A centralização envolve a compreensão do grau de concentração do processo de decisão dentro do grupo (ALBERS, 2010). Pode ser parcialmente ser associado aos modos de governanças (PROVAN, FISH e SYDOW, 2007; PROVAN e KENIS, 2008).

A formalização envolve a proposição de regras a priori, com vistas a dar respostas a múltiplas situações que podem gerar desacordo e assim diminuir o potencial de tensão entre as organizações (ALBERS, 2010). Estas regras consistem em implementar contratos explícitos e na criação de estruturas que visem o combate à ações oportunistas que podem vir a existir (GRANOVETTER, 2007). Porém, faz-se a ressalva que esses dispositivos não são capazes de produzir confiança, mas desempenham um papel substituto para ela (GRANOVETTER, 2007).

A formalização envolve também a criação de uma agenda para a rede e os procedimentos de tomada de decisão (TURRINI *et. al.*, 2010), que pode possibilitar a introdução de novas ideias, participar uma nova proposta de ação a um problema ou mesmo uma nova visão para a rede reforçando ou reorientando a direção dela (AGRANOFF e MCGUIRE, 2001). A construção de uma agenda induz a uma visão claramente definida para a rede, contribuindo para a atração de membros e até mesmo de fundos financeiros, mas para isso ela deve ser significativa e concreta. A documentação da visão e da agenda da rede é considerada como um elemento importante para os participantes, pois leva à reflexão direta das metas a serem estabelecidas (HENTTONEN, LAHIKAINEN e JAUHAINEN, 2014).

A especialização refere-se à divisão das tarefas entre os participantes de uma rede (ALBERS, 2010). A ideia central é que essa divisão de tarefas e responsabilidades leve em consideração as competências específicas de cada organização e suas competências para realização daquela tarefa, como forma de oferecer a máxima contribuição para os resultados da rede (ALBERS, 2010).

Adiciona-se a ideia que a dimensão estrutural da rede envolva primeiramente a ativação da rede através da escolha dos membros que irão participar dela, considerando suas habilidades, conhecimento e recursos (AGRANOFF e MCGUIRE, 2001; TURRINI *et. al.*, 2010). Trata-se de identificar os parceiros com objetivos complementares ou alinhados e que queiram cooperar para depois incluí-los na rede (ROTH *et al.*, 2012; HENTTONEN, LAHIKAINEN e JAUHAINEN, 2014). Isto pode acontecer com base em conhecimento prévio das organizações e reputação destas organizações. Nesta atividade, as organizações que iniciam a rede tem um papel importante (HENTTONEN, LAHIKAINEN e JAUHAINEN, 2014).

A dimensão instrumental da governança envolve os instrumentos utilizados para fazer com que as organizações da rede se comportem de forma desejada (ALBERS, 2010). Ela é caracterizada pela efetivação do controle e da operacionalização das regras estabelecidas, através de supervisões e constantes ajustes nos mecanismos adotados pela rede, sempre visando o atendimento dos objetivos comuns (ROTH *et. al.*, 2012). Esta dimensão envolve os mecanismos de coordenação, incentivo e controle (ALBERS, 2010).

A coordenação consiste em configurar as relações entre os participantes na busca por harmonização e sincronização de interesses, assim como por soluções para os conflitos que podem surgir (ALBERS, 2010). Associada a esta dimensão, foram observadas as atividades de mobilização, harmonização, comunicação, troca de conhecimentos, serviços e relacionamento com os *stakeholders*.

A mobilização implica numa indução para manter os compromissos e união da rede. Requer uma visão estratégica do todo e a busca de acordo com o papel estratégico e o das operações. A mobilização distingue-se da atividade de ativação da rede pelo caráter de motivação, inspiração e indução de compromisso nos participantes da rede (AGRANOFF e MCGUIRE, 2001).



A harmonização é a habilidade para resolver tensões entre os parceiros através da construção de pontes. Estas pontes podem ser construídas pela busca de um ajuste formal das regras ou negociação entre as partes com vistas ao alinhamento dos interesses (TURRINI *et. al.*, 2010). A harmonização também está associada ao processo de tomada de decisão. O processo de tomada de decisão deve buscar a tomada de decisão participativa, observando aspectos associados à ética, imparcialidade e conluio (TURRINI *et. al.*, 2010). A busca da harmonização pode levar à exclusão de organizações que não tenham o perfil adequado para a rede (ROTH *et. al.*, 2012).

A comunicação é outro mecanismo que tem sido associado à busca de harmonização e sincronizações. Ela pode se dar por modos face a face e mesmo através de mídias impressas (AGRANOFF e MCGUIRE, 2001; ROTH *et. al.*, 2012).

A troca de conhecimentos refere-se à participação coletiva das tecnologias, pessoas e organizações da rede, por meio de práticas que permitem a disseminação dos conhecimentos disponíveis e a construção de novos conhecimentos na rede. Tendo em vista que redes interorganizacionais reúnem organizações e indivíduos com conhecimentos diferentes e que podem gerar aprendizagem, é função da gestão da rede estimular a troca e geração de novos conhecimentos (ROTH *et. al.*, 2012). Estas atividades favorecem a expansão contínua da capacidade para criar os resultados que os participantes desejam, onde padrões novos de pensamento surgem e as organizações aprendem a aprender em conjunto. Nestas atividades, o mais importante desta troca de conhecimentos não ocorre no fim, mas durante o processo de discussão por si só (AGRANOFF e MCGUIRE, 2001). Em adição, a contínua troca de conhecimento e informação é considerada como um fator que aumenta a confiança entre os membros da organização. Meios típicos para troca de informação são seminários, reuniões face a face, assim como reuniões virtuais (HENTTONEN, LAHIKAINEN e JAUHAINEN, 2014).

O relacionamento com os stakeholders refere-se ao relacionamento com atores não tão diretamente ligados a rede (TURRINI *et. al.*, 2010). Isto pode começar a se dar principalmente nos estágios iniciais do desenvolvimento da rede, já que esta geralmente necessita de recursos humanos e financeiros para apoiá-la, o que pode ser feito por organizações interessadas nas atividades da rede. Este apoio também pode ser feito por uma rede com objetivos parecidos também (HENTTONEN, LAHIKAINEN e JAUHAINEN, 2014). Isto pode exigir a construção de compromissos da rede com estas organizações (TURRINI *et. al.*, 2010). Estes compromissos necessitarão ser acompanhados, avaliados e divulgados, no intuito de tornar transparente a estes *stakeholders* se os compromissos, objetivos e metas estão sendo cumpridos (TURRINI *et. al.*, 2010).

O incentivo ou recompensa visa mudar o comportamento de um agente para atingir objetivos predeterminados do arranjo. Tais mecanismos podem prover incentivos materiais ou recompensas tangíveis, os quais possuem valores monetários ou ainda incentivos imateriais, que estão relacionados à satisfação ou ao ego dos atores (ALBERS, 2010).

O controle é o processo de monitorar e avaliar o desempenho dos atores individuais em relação aos resultados esperados e aos comportamentos. Duas alternativas para monitoramento e mensuração de desempenho podem ser identificadas. Uma refere-se ao controle de resultados e a outra ao controle de comportamentos. O controle dos resultados refere-se à verificação do nível de adequação do parceiro aos padrões estabelecidos. O controle dos comportamentos dos membros implica em verificar a adequação a um padrão de comportamentos cooperativos e não oportunistas (ALBERS, 2010).

### 3 APROXIMANDO A GOVERNANÇA DE REDES À ECONOMIA SOLIDÁRIA

Nesta seção busca-se relacionar a abordagem da Economia Solidária a da gestão de redes a fim de se identificar similaridades e complementaridades, bem como propor um conjunto de proposições de pesquisa relacionadas a estas aproximações.

Em relação ao modo de governança na Economia Solidária um conceito central é o de autogestão, que tem por objetivo “desestruturar as relações de capital-trabalho que são hierarquizadas ao extremo através de relações de obediência e submissão” (MISOCZKY, 2008, p. 06). O conceito de autogestão é mais próximo ao modo de governança participativa, onde a governança é realizada pelos próprios empreendimentos que compõem a rede, obtendo-se grande interação de todos, pois todas as organizações possuem o mesmo poder (PROVAN, FISH e SYDOW, 2007; PROVAN e KENIS, 2008).

- **Proposição 01:** o modo de governança de redes de Economia Solidária é participativo e com características de autogestão.

Entretanto, a governança de uma rede é mais complexa que a governança de uma única organização. Esta afirmação é reconhecida por Singer (2008), que informa que mesmo em organizações solidárias é possível haver certo grau de especialização e verticalização nas relações de organizações maiores, como por exemplo, de presidente e tesoureiro. Desde modo é possível prever que em organizações estruturadas em redes outras formas de governança possam existir, como a organização líder, com organização administrativa específica ou híbrida. (PROVAN, FISH e SYDOW, 2007; PROVAN e KENIS, 2008).

- **Proposição 02:** considerando que redes maiores são mais complexas, outros modos de governança de redes de Economia Solidária podem surgir como dos tipos organização líder com organização administrativa específica ou híbrida.

Considerando que a constituição de uma organização solidária é baseada em um projeto definido, associado a uma problemática precisa (ANDION, 2005) e que as redes possuem uma governança mais complexa do que a de uma organização única, é possível se inferir a presença de elementos estruturantes no processo de constituição ou de reformulação das organizações solidárias. Dado o caráter muitas vezes informal das organizações solidárias, estes elementos podem ser tácitos ou explícitos. Dois elementos oriundos da Economia Solidária foram associados à dimensão estrutural da governança de redes, sendo eles: a presença de instâncias de decisão e o recrutamento de atores (ANDION, 2005).

A abordagem de governança de redes pode complementar estes elementos da Economia Solidária com mais características, com o objetivo de que gestão de redes de Economia Solidária possa ser realizada com maior acurácia e baseada em princípios e regimentos definidos previamente, assim como existe a complementariedade de conceitos da Economia Solidária para com a governança de redes, conforme será discutido a seguir.

As instâncias de decisão e critérios de validade, previstos da dimensão social da Economia Solidária, podem ser operacionalizados como um processo de formalização das atividades realizadas na rede, tais como agendamento de reuniões ou assembleias, onde a construção coletiva de um planejamento das ações seria capaz de auxiliar a tomada de decisões e a divisão das tarefas. Como em organizações solidárias, as ações e decisões são tomadas de forma coletiva e democrática, percebe-se a relevância em se gerar documentos que comprovem e expliquem essas decisões, os objetivos e as ações que devem ser tomadas para que a rede possa continuar ou melhorar seu desempenho, seja esse desempenho no âmbito social, econômico ou político.

O recrutamento dos membros envolvidos nas redes de Economia Solidária condiz com o que autores da governança de redes informam, ou seja, os membros ou atores devem ter habilidades e conhecimentos que possam auxiliar a rede a cumprir seu planejamento. Dessa forma, os atores são alocados em atividades e tarefas condizentes com suas aptidões e afinidades, promovendo satisfação e aprendizados contínuos, ou seja, a divisão das tarefas,

presente na dimensão social da Economia Solidária, invade a dimensão organizacional e técnica, complementando-as e agregando definições e conceitos aos elementos já existentes da governança de redes.

- **Proposição 03:** no processo de constituição ou adaptação das redes de Economia Solidária são definidos elementos estruturantes da rede que podem ser explícitos ou tácitos.

A análise comparativa entre a dimensão instrumental da governança de redes e a da gestão de redes de Economia Solidária mostrou que ambas as abordagens se assemelham em determinados aspectos e a abordagem de redes solidárias se mostra mais abrangente e detalhada.

A mobilização existente na teoria da governança de redes se refere ao esforço de manter os compromissos pré-acordados, com o objetivo de manter a união da rede (AGRANOFF e MCGUIRE, 2001), e os mecanismos de integração dos membros, voluntários, administradores, trabalhadores da dimensão social da Economia Solidária (ANDION, 2005), complementa esta característica através da integração, compromissos e interação entre as diferentes percepções e experiências dos atores que interagem com a rede. O conceito de harmonização pressupõe a habilidade de resolver as tensões que possam existir dentro da rede, através da construção de pontes (TURRINI *et. al.*, 2010) nos relacionamentos entre os membros envolvidos (ANDION, 2005), transformando as diferenças em informações, conhecimento e ações construtivas para a rede.

Ambas as teorias, Governança de Redes e Economia Solidária, reforçam que a comunicação deve ser a chave para atingir os objetivos construídos dentro de uma rede, gerando informação para todos os membros. A troca de conhecimentos dentro de uma rede pode ser realizada através de treinamentos, cursos e reuniões, possibilitando que a diversidade de saberes seja aproveitada e assimilada por toda a rede.

O relacionamento com os *stakeholders*, que são considerados as partes interessadas, pode dar-se através das trocas existentes entre a rede e a comunidade, a rede e o mercado em que está inserida ou pretende atingir, a rede e o Estado, através das participações políticas e sociais que a rede possa atuar. Já a organização do processo produtivo foi inserida neste quesito de relacionamento, pois se entende que esta organização de processos é realizada através dos mais diversos relacionamentos existentes entre os atores da rede, haja vista que estes atores podem ser considerados como pertencentes às partes interessadas.

Os incentivos materiais e imateriais presentes na lógica da governança de redes representa, juntamente com as definições presentes na Economia Solidária, a satisfação das pessoas envolvidas dentro de uma rede solidária. Satisfação esta que pode ser gerada pelo objetivo almejado e alcançado, haja vista que os objetivos são construídos e pensados de forma aberta e democrática, gerando uma satisfação subjetiva ou imaterial. A satisfação material pode ser vislumbrada como sendo a perspectiva de ganhos futuros, através do planejamento das ações, das atividades e efetivamente pelo ganho econômico gerado para a rede e para seus membros, proporcionando, em muitos casos, melhoria da qualidade de vida de produtores rurais, por exemplo.

Os comportamentos e desempenho no que tange a dimensão instrumental da governança de redes visa promover certo grau de monitoramento para com as atividades desenvolvidas internamente, para que seja possível avaliar se as atividades estão de acordo com o estipulado e se os membros estão efetivamente executando suas tarefas. Na ótica da Economia Solidária, pode-se auferir que a construção da oferta e da demanda dos preços de determinado produto oferecido por uma rede solidária, bem como a fixação dos preços e a qualidade dos mesmos, tem o mesmo objetivo de controle que a governança de redes pressupõe, pois existe a necessidade em se verificar o desempenho da rede solidária como um todo, desde sua relação

com o ambiente externo (através dos preços praticados, por exemplo), até as relações de troca de conhecimentos com os atores internos e com o as tarefas executadas solidariamente, ou não, objetivando a viabilidade econômica da rede e também a construção de padrões ou procedimentos, visando a construção do conhecimento, facilitando as atividades executadas pelos mais diferentes membros da rede.

- **Proposição 04:** o processo de governança de redes de Economia Solidária consiste na aplicação de procedimentos instrumentais associados à coordenação, a incentivos e aos controles dos participantes e dos recursos.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se, neste ensaio, demonstrar as complementariedades e comunalidades presentes nas teorias de governança de redes de Economia Solidária.

Foi observada uma comunalidade no que diz respeito aos modos de governança. O conceito de autorganização presente na Teoria da Economia Solidária remete ao conceito de governança participativa (Proposição 01). Considerando que a Economia Solidária considera a possibilidade de certo grau de especialização e verticalização nas relações de organizações maiores, a Teoria da Governança de Redes complementa a primeira com dois modos mais verticalizados de governança: organização líder e com organização administrativa específica ou híbrida (Proposição 02). A Teoria da Governança de Redes pode complementar a Economia Solidária com maior detalhamento dos elementos instrumentais como, por exemplo, o estabelecimento de regras *a priori*, construção de uma agenda (planejamento de ações), documentação desta agenda e divisão das tarefas (Proposição 03). A dimensão instrumental da governança de redes e a Economia Solidária mostrou que ambas as abordagens se assemelham em determinados aspectos, com uma tendência da abordagem de redes solidárias se mostrar mais abrangente e detalhada (Proposição 04).

Por se tratar de um estudo teórico, estes achados precisam ser pesquisados empiricamente. As proposições teóricas são elementos que podem orientar pesquisas futuras. Estes estudos poderiam ser realizados primeiramente através de estudos de casos, com objetivo de identificar se as redes de Economia Solidária apresentam distintos modos, estruturas e instrumentos de governança, assim como os descrever. Em um segundo momento, seria necessário compreender como estes modos, estruturas e instrumentos interagem, com vistas ao melhor desempenho destas redes. Neste último caso, a pesquisa precisaria ser conduzida através de uma *survey* com redes de Economia Solidária do Brasil. Métodos de estudos de configurações organizacionais poderiam contribuir para este entendimento (PEDROZO *et. al.*, 2012; DIAS e PEDROZO, 2015).

Este ensaio pode servir como embasamento para estudos futuros nos campos da Economia Solidária e da Governança de Redes, onde poderá ser complementado com pesquisas de campo, com o propósito de agregar teorias, práticas, estruturas, complementos e adversidades encontradas.

#### REFERÊNCIAS

- AGRANOFF, R.; MCGUIRE, M. Big Questions in Public Network Management Research. **Journal of public administration research and theory**, v. 11, n. 3, p. 295-326, 2001.
- ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. **Schmalenbach Business Review**, v. 62, p. 204-233. 2010.
- ANDION, C. A gestão no campo da Economia Solidária: particularidades e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 79-101, 2005.

- ARRUDA, Marcos. **Globalização e sociedade civil**: repensando o cooperativismo no contexto da cidadania ativa. (Texto preparado para apresentação na Conferência sobre Globalização e Cidadania, organizada pelo Instituto de Pesquisas da ONU para o Desenvolvimento Social), Genebra, 9-11 dez., 1996.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAVARD, P. Criação de Conhecimento nas redes de cooperação interorganizacionais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 52-64, jul./set. 2005.
- CANÇADO, Airton Cardoso. Para a apreensão de um conceito de cooperativa popular. **Encontro Anual da Anpad**, v. 29, 2005.
- CANÇADO, Airton Cardoso. Para a apreensão de um conceito de cooperativa popular. In: CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto; JÚNIOR, Jeová Torres Silva (Orgs.). **Economia solidária, cooperativismo popular e autogestão: as experiências em Palmas/TO**. UFT-Universidade Federal do Tocantins, NESol – Núcleo de Economia Solidária, 2007. p. 45-70.
- CRISTOFOLI, D.; MARKOVIC, J.; MENEGUZZO, M. Governance, management and performance in public networks: How to be successful in shared-governance networks. **Journal of Management & Governance**, v. 18, n. 1, p. 77-93, 2014.
- CROPPER, Steve, EBERS, Mark., HUXHAM, Chris e RING, Peter Smith. **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- CRUZ, A. Redes de economía solidária – papéis e limites de atores envueltos: trabalhadores, universidades e Estado. In: **Seminario Internacional "La construcción de conocimientos y prácticas sobre la economía social y solidaria en América Latina y Canadá**, 2009. Buenos Aires: CESOT/FCE/UBA, 2009. Mídia digital.
- CRUZ, Antônio. Os 'grupos de consumo responsável' no Brasil ? experiências inovadoras de comercialização solidária. In: **X Seminario Académico Internacional PROCOAS AUGM**, 2014, Mendoza, Argentina. X Seminario Académico Internacional PROCOAS AUGM : trabajos completos. Mendoza, Argentina: Marcos Mattar Ediciones, v. 1. p. 203-215, 2014.
- DIAS, M. F. P.; PEDROZO, E. A. Metodologia de Estudo de Caso com Múltiplas Unidades de Análise e Métodos Combinados para Estudo de Configurações. **IJSM – Iberoamerican Journal of Strategic Management**, v. 14, n. 2, p. 23-39, 2015.
- FELDHAUS, D. C., PEREIRA, M. F.; MORAIS NETO, S. Gestão Estratégica em redes: desenvolvimento e aplicação de um modelo na Brasil Júnior. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 3, n. 3, p. 136-155, set./dez. 2012.
- GAIGER, L. I. Sentidos e possibilidades da economia solidária hoje. In: Beatriz Costa; Gabriel Kraychete; Francisco Lara. (Org.). **Economia dos Setores Populares**: entre a realidade e a utopia. 1ª ed. Petrópolis: Vozes, 2000, v. , p. 167-198.
- GAIGER, L. I. A racionalidade dos formatos produtivos autogestionários. **Sociedade e Estado**, v. 21, n. 2, p. 513-545, mai./ago. 2006.
- GAIGER, L. I. Antecedentes e expressões atuais da economia solidária. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 84, p. 81-99, 2009.
- GAIGER, L. I. A Economia Solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. **RBCS – Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 28, n. 82, p. 211-228, jun. 2013.
- GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, Art. 9, jan./jun. 2007.
- HENTTONEN, K.; LAHIKAINEN, K.; JAUHAINEN, T. Governance Mechanisms in Multi-Party Non-Profit Collaboration. **Public Organization Review**, p. 1-16, 2014.
- JONES, C.; HERSTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

- KLIJN, E. H. Governance and Governance Networks in Europe: An Assessment of 10 years of research on the theme. **Public Management Review**, v. 10, n. 4, p. 505-525, 2008.
- LISBOA, M. A. Economia Solidária e Autogestão: Imprecisões e Limites. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, 2005.
- MANDEL, E. **Control obrero, consejos obreros, autogestión**. 2. ed. Ciudad de México: Ediciones Era, 1977.
- MISOCZKY, M. C.; SILVA, J.; FLORES, R. Autogestão e práticas organizacionais horizontalizadas: amplificando sinais. **Anais do V EnEO. Belo Horizonte**, jun. 2008.
- PARK, S. H. Managing an interorganizational network: A framework of the institutional mechanism for network control. **Organization Studies**, v. 17, n. 5, p. 795-824, 1996.
- PEDROZO, E. A., *et. al.* Multitheoretical analysis in organizational and strategic configurational changes: using mixed methods with multilevel rules for innovation. In: C. L. WANG, C. L.; KETCHEN, D. J.; BERGH, D. D. (Orgs.). **West Meets East: Toward Methodological Exchange**, v. 7, 2012. p. 265-305.
- PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007.
- PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.
- ROTH, A. L. *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 da Universidade de São Paulo-RAUSP**, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.
- SEN, Amartya. **Desenvolvimento como Liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.
- SENAES, Boletim Informativo, Edição Especial, 2013. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/>>. Acesso em: 09 mar. 2015.
- SIES. Disponível em: <<http://sies.ecosol.org.br/sies>>. Acesso em: 09 mar. 2015.
- SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.
- SINGER, P. Economia Solidária. **Estudos Avançados**, v. 22, n. 62, p. 289-314, 2008.
- TURETA, C.; LIMA, J. B.; PAÇO-CUNHA, E. Governança e mecanismos de controle social em redes organizacionais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 8, n. 1, p. 58-70, 2006.
- TURRINI, A. *et al.* Networking literature about determinants of network effectiveness. **Public Administration**, v. 88, n. 2, p. 528-550, 2010.
- WEGNER, D.; PADULA, A. D. Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 12, p. 74, 2010.