

Cooperação e desenvolvimento: estudo de caso em uma rede de cooperação

Júlio Adriano dos Reis

Mestrado em Administração Estratégica
Graduado Administração de Empresas
Faculdades Integradas do Brasil - UniBrasil
julio@vencendodesafios.com.br

Amir El-Kouba

Psicólogo - PUC-PR
Especialista em Metodologia da Ciência - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas de Curitiba.
Mestre em Administração Estratégica - PUC-PR.
amir@vencendodesafios.com.br

Carlos Olavo Quandt

Doutor - Planejamento Urbano e Regional (Ph.D. in Urban and Regional Planning, University of California Los Angeles - UCLA)
Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração - PUC-PR
Curitiba - PR [Brasil]
carlos.quandt@gmail.com

June Alisson Westarb Cruz

Doutorando em Administração Estratégica - PUCPR
Mestre em Administração Estratégica - PUCPR
Especialista em Contabilidade e Finanças - UFPR
Bacharel em Ciências Contábeis - UNIFAE
junewcruz@hotmail.com

Tomás Sparano Martins

Doutorado em Administração - PUC-PR
Mestrado em Administração - PUC-PR
Curitiba - PR [Brasil]
tomas@philyoung.com

A necessidade de desenvolver novas estratégias de sobrevivência e vantagens competitivas por parte dos indivíduos e das organizações acentua a importância da cooperação para obter competências e potencialidades complementares, por meio da inserção dos atores sociais em múltiplas redes de relações e interações. Esta pesquisa foi realizada numa rede de associações de carrinheiros, localizada na região de Curitiba e no litoral do Paraná. Esse estudo objetivou analisar as características estruturais da rede e suas implicações no desenvolvimento de ações coletivas. Os dados foram coletados por meio de questionários, entrevistas e análise de documentos, além da observação direta no dia-a-dia da rede. Como resultado, verificou-se o estabelecimento de um sistema de interação das organizações com indivíduos oriundos dos mais diversos setores da sociedade, o que contribui para o desenvolvimento e a organização de grupos de carrinheiros, estimulando o trabalho estruturado e vinculado a associações e cooperativas. Entre os atores da rede, observam-se conceitos, realidades e objetivos individuais distintos que convergem para um objetivo geral congruente e estabelecem uma base comum para o trabalho colaborativo.

Palavras-chave: Cooperação. Governança.
Redes organizacionais.

1 Introdução

Não há como o Estado, a sociedade, ou as organizações com ou sem fins lucrativos, individualmente alcançar altos níveis de satisfação dos interesses gerais. Diante dessa impossibilidade, resta como alternativa, a interação entre esses diferentes atores (CRUZ, 2006). Nesse contexto, Agranoff e McGuire (1999) ressaltam a importância de conhecer a gestão em redes, na medida em que o Estado deixa de realizar operações puramente burocráticas para buscar modelos de gestão com base na cooperação entre organizações públicas, privadas e não-governamentais. A formação de parcerias entre a iniciativa privada, o governo e a sociedade civil organizada tem motivado a realização de pesquisas na área da administração, nas quais se observa o surgimento de um novo modelo de gestão social (JONES et al., 1997): a gestão organizacional.

Essa gestão é uma forma de coordenação, caracterizada por sistemas sociais informais que interagem cooperativamente entre seus participantes, estimulando a repetição desse processo, ao longo do tempo, estabelecendo interdependências, aumentando o nível informal de comunicação, facilitando a transferência de conhecimentos tácitos, elevando o nível de confiança e, conseqüentemente, permitindo que os mecanismos sociais sejam mais eficazes para alcançar seus objetivos.

Nesse contexto, apresenta-se um estudo de caso de uma rede interorganizacional, a de associações de carrinheiros. Os carrinheiros compõem um importante grupo para a gestão dos resíduos sólidos das cidades, ainda que sua contribuição seja, na maioria, informal, pois, durante o dia, coletam, separam e comercializam materiais descartados pelas demais pessoas. Presentes nas grandes e pequenas cidades, eles vivem do lixo, catando materiais recicláveis nas ruas e também nos lixões (IPT, 2003). Essa rede é composta, predominantemente, de associações dos próprios carrinheiros, além de outras organizações públicas, privadas e do Terceiro Setor, e têm suas ações localizadas na grande Curitiba e no litoral do estado do Paraná.

Este estudo pretende contribuir com a pesquisa na área da administração, mais especificamente para compreensão dos aspectos estruturais de redes no âmbito da gestão pública e privada. Este artigo está estruturado da seguinte forma: após a introdução, descreve-se a metodologia adotada na pesquisa; discutem-se os principais conceitos abordados na fundamentação teórica; analisam-se os dados e apresentam-se os resultados e as principais conclusões.

2 Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, sendo sua tipologia de estudo de caso, incluindo pesquisa bibliográfica, documental, de campo e de levantamento de dados. Para a coleta de dados, aplicaram-se questionários, entrevistas semi-estruturadas, análises de documentos e relatórios, além da observação direta em fóruns, reuniões, congressos e no dia-a-dia da rede de associação de carrinheiros. Foram abordadas com o questionário 32 organizações, e 19, por meio de entrevista. Nos dois casos, a coleta de dados foi feita com representantes, líderes e gestores das organizações em estudo, entre janeiro de 2006 e janeiro de 2007.

Para a análise dos parâmetros estruturais da rede foi utilizado um *software* específico das redes sociais Ucinet 6 for Windows, desenvolvido nos laboratórios Analytic Technologies, na University of Greenwich. Esse programa enfatiza os aspectos relacionais dos dados a serem coletados e tem como objetivo realizar o levantamento de propriedades e conteúdos provenientes da interação entre unidades independentes, identificando os atores, suas estruturas e a forma de gestão. A metodologia de análise utiliza gráficos a serem analisados, de forma descritiva, e matrizes quadradas ou retangulares, também conhecidas como sociomatrizes. Pela elaboração da matriz de adjacência e análise dos dados, pôde-se identificar, por exemplo, traços de manutenção ou alteração nos padrões das interações da rede no decorrer do tempo. Nesse contexto, destaca-se a mensuração da densidade, da distância, do grau de centralidade, além

da identificação dos nós e dos elos da rede de associações de carrinheiros.

Tanto as entrevistas quanto a observação direta em fóruns, reuniões, congressos e no dia-a-dia da rede possibilitaram que se realizassem também análises de conteúdo e de conteúdo simples.

3 Referencial teórico

3.1 Redes

O reconhecimento de que as organizações não contemplam todos os recursos e competências necessárias a uma oferta compatível com a demanda é um dos fatores que reforçam a necessidade de que suas ações de complementaridade sejam articuladas em redes. Segundo Rodrigues (2006), a palavra rede vem do latim *retis*, que significa teia, tratando-se de um entrelaçamento de fios que formam uma espécie de tecido de malha aberto. Esse termo vem ganhando novos significados, entre os quais, a relação de pessoas e organizações que mantêm contato entre si com um objetivo comum.

O conceito de redes aparece como chave cognitiva privilegiada para compreender as mudanças de grande magnitude que ocorrem nas esferas política, econômica e social.

Dyer e Singh (1998) afirmam que, segundo o preceito básico do estudo de redes organizacionais, as organizações que combinam seus recursos, em uma única forma, destacam-se em relação a seus concorrentes. Powell et al. (1996) salientam a necessidade de as empresas colaborarem entre si para adquirir recursos e competências que não teriam internamente. O trabalho pioneiro de Marshall (1982) já sugeria que a aglomeração das organizações em estruturas de redes proporciona maior competitividade em relação a outras organizações dispersas no sistema econômico, pois as ações conjuntas possibilitam ganhos de eficiência.

Nesse contexto, o principal questionamento que se faz é: por que empresas alocadas em uma estrutura de redes conseguem gerar vantagens competitivas que não obteriam se estivessem isoladas? Schmitz (1997) sugere que a formação de *clusters* torna isso possível. Segundo Rodrigues

(2006), a articulação de uma rede pode incentivar articulações regionais, encontros presenciais, além da construção de um informativo, pois a proximidade dos participantes facilita a promoção de encontros presenciais entre eles ou de seus representantes e a troca efetiva de informações e conhecimentos, mantendo todos atentos às ações da rede, de forma cooperativa e participativa.

Para Fensterseifer (1997), a formação de redes e alianças baseia-se na parceria, na cooperação, na associação e na complementaridade entre as organizações, partindo do princípio de que, no atual ambiente de negócios, nenhuma empresa, seja pequena ou grande, é independente e auto-suficiente.

Para Kasa (1999 apud PEREIRA; PEDROZO, 2003), em redes, busca-se a interação dos atores com interesses comuns e divergentes, o que impossibilita, em muitos casos, encontrar resultados coletivos unificados de base de troca orientada e racionalmente individual. Nessas condições, prevalece a barganha.

Entre os tipos de redes, destacam-se as sociais, que apresentam características semelhantes às demais, entre os quais a conformidade com um objetivo comum entre os atores e a descentralização na tomada de decisão. O Quadro I descreve as principais características dos tipos de redes destacados neste estudo:

Nesse contexto, destaca-se papel da governança de redes: o de coordenar atores para alcançar propósitos próprios discutidos e definidos coletivamente, desenvolvendo a orientação, a legitimidade ao conjunto, entre outras coisas, que possibilitam a interação entre atores públicos e privados (LÊ GALES, 2004, apud CRUZ, 2006)

Nesses casos, a cooperação, por meio de mecanismos de conexão interorganizacionais, é tão comum quanto a presença da competição (MORGAN, 1996). Cruz (2006) destaca que a mudança provocada pela governança, que torna as organizações menos hierárquicas, estimula o sentido de responsabilidade e o debate. Nesse processo, reconhece o papel de diferentes atores,

| Características | Tipos de Redes | | | |
|---|--|--|---|---|
| | Aglomerado | Cluster | Arranjo produtivo local | Redes Sociais |
| Tipos de atores envolvidos | Organizações privadas e públicas | Organizações privadas e públicas | Organizações privadas, públicas, instituições de ensino, organizações não-governamentais, associações, sindicatos e comunidade em geral | Organizações privadas, públicas, instituições de ensino, organizações não-governamentais, associações, sindicatos e comunidade em geral |
| Forma dos atores | Organizações | Organizações | Organizações | Organizações e indivíduos |
| Tipologia | De mercado | De mercado e comunicação | De mercado, de comunicação e de apoio | De apoio |
| Modelo de rede | Vertical e horizontal | Vertical e horizontal | Vertical e horizontal | Horizontal |
| Organizações em uma determinada área geográfica | Concentradas | Concentradas | Concentradas | Concentradas |
| Tipos de organizações | Diversos setores | Um setor ou atividade | Um setor ou atividade | Um ou mais setores ou atividades |
| Nível das estratégias | Organizacionais | Organizacionais | Entre todos os agentes locais | Entre todos os agentes locais |
| Ações | Competitivas | Competitivo-cooperativo | Competitivo-cooperativo, | Cooperativas |
| Forma de interação | Formal e informal | Formal | Formal | Informal |
| Fatores essenciais de fortalecimento | Proximidade geográfica, semelhança de mercado e competências regionais | Proximidade geográfica, semelhança de mercado, competências regionais e forte concorrência | Proximidade geográfica, semelhança de mercado, competências regionais, forte concorrência e cooperação social | Confiança, reputação e cooperação |
| Estabelecimento de objetivos | Não existe | Objetivos comuns entre parceiros | Estabelece objetivos comuns com todos os agentes locais | Estabelece objetivos comuns com todos os agentes locais |
| Tipos de Objetivos | Objetivo econômico | Objetivos econômicos | Objetivos econômicos e objetivos sociais | Objetivo social |
| Responsáveis pelas ações | Administradores e gerentes da empresa | Administradores e gerentes da empresa | Agentes articuladores e agentes locais | Agentes articuladores e agentes locais |
| Cadeia | Desvinculada | Integrada | Integrada | Integrada |
| Benefícios | Econômicos | Econômicos | Econômicos, sociais, culturais e ambientais | Econômicos, sociais, culturais e ambientais |
| Tipo de emprego | Formal | Formal | Formal e informal | Formal e informal |

Quadro 1: Características dos tipos de redes

Fonte: Adaptado de Lemos (2004).

suas competências, além de envolvê-los no processo de decisão.

4 Resultados da pesquisa

A estrutura da rede de associações de carrinheiros é resultado da percepção da necessidade de devolver a dignidade a esses profissionais e de organizá-los como categoria profissional. O ponto de partida foi o estabelecimento do Fórum Lixo e Cidadania, em abril de 2001. Em seu início, já contava com a participação de empresas públicas, privadas e com forte apoio da

comunidade, que possibilitou o diálogo entre os carrinheiros e os participantes do fórum. Como o comércio do material coletado era vendido, pelos atravessadores, por um valor muito baixo, o fórum instituiu uma organização com o objetivo de promover e executar as atividades e ações ali debatidas, que deu origem ao Instituto Lixo e Cidadania.

Por meio da mobilização e da organização da classe dos carrinheiros, foram criadas várias associações e cooperativas que, por sua vez, relacionavam-se com outros carrinheiros e organizações; em consequência disso, multiplicou-se a estrutura da rede de associações de carrinheiros.

| Quantidade | Tipo |
|------------|---|
| 34 | Associação / Cooperativa de Carrinheiros |
| 5 | Empresas Privada |
| 14 | Organizações Públicas |
| 8 | Institutos de Apoio – Terceiro Setor |
| 4 | Mobilização Social |
| 65 | Total de Organizações |

Quadro 2: Tipos de organizações que integram a rede de associações de carrinheiros

Fonte: Os autores.

Os atores da rede de associações de carrinheiros englobam organizações vinculadas à iniciativa privada, pública e ao Terceiro Setor. Nesse contexto, destaca-se a participação de grupos de carrinheiros organizados por associações, além de um número relevante de organizações públicas, na sua maioria Prefeituras, representadas pelas suas secretarias, o que demonstra a preocupação do poder público com esses profissionais. Os órgãos públicos participam também, de forma ativa, com as organizações de apoio, grande parte delas não-governamentais, e as empresas da iniciativa privada com os movimentos populares. O Quadro 2 enumera os tipos de organizações ativamente envolvidas na rede.

Observa-se que mais de um objetivo motiva as ações coletivas da rede. O principal inclui a alavancagem econômica das associações, possibilita que se crie uma situação sustentável e rentável aos associados, estimulando processos e estabelecendo contatos que permitam a troca de experiências e o aprendizado de novas tecnologias, visando também ao aperfeiçoamento da estrutura e do processo de gestão.

A análise das características estruturais da rede foi realizada com o auxílio do *software* Ucinet e mapeada em sociogramas. Os parâmetros analisados estão resumidos na Tabela 1 e descritos nos parágrafos a seguir.

Aproximadamente 70 organizações fazem parte da rede. Desse total, cerca de 900 carrinheiros são organizados por meio das associações e cooperativas e, aproximadamente, 150 pessoas, por organizações públicas, privadas e do Terceiro Setor. Das, quase 70 organizações, 34 são associações e cooperativas de carrinheiros, das quais

Tabela 1: Parâmetros da rede

| Estrutura da rede – Parâmetros principais | |
|---|--------|
| Densidade | 0,0591 |
| Distância média | 1,9300 |
| Desvio padrão | 0,2359 |
| Coefficiente de agrupamento | 0,6720 |
| Número de grupos | 9 |
| Distância média entre os grupos | 2,0000 |

Fonte: Cruz (2006).

17 têm CNPJ e Estatuto – dez delas, em processo de formalização, e sete, em fase de organização e mobilização dos grupos.

Em relação à configuração estrutural, entre as 65 organizações destacadas, observa-se que a densidade da rede é baixa, com um valor de 0,0591, conforme indicado na Tabela 1. O valor teórico do parâmetro densidade pode variar de 0 a 1, indicando, respectivamente, a ausência total de interações ou uma situação oposta, em que todos os atores interagem com os demais. A escolha dessa medida tem como objetivo demonstrar o padrão de densidade geral da rede, independentemente da variação de densidade nos grupos e subgrupos.

Contudo, existe um grande número de organizações interligadas a uma distância média que pode ser considerada pequena (1,93), ou seja, para que uma organização entre em contato com outra, precisa de apenas dois intermediários. O desvio padrão de 0,2359 sugere uma forte tendência de centralização dos nós em torno de grupos e subgrupos, sendo consideravelmente mais alto que a densidade média geral da rede.

Em relação ao agrupamento da rede, pôde-se observar um elevado coeficiente (0,672), o que sugere uma proximidade elevada entre os atores, haja vista a variação do coeficiente ser de 0 a 1. Dessa forma, sugere-se um grupo de organizações localmente centradas.

Relacionando o contexto geral da rede de associações de carrinheiros com as características pesquisadas no referencial teórico, em particular à tipologia de redes adaptada de Lemos (2004) (ver Quadro 1), foi elaborada a classificação que se apresenta no Quadro 3:

| Características | Rede de associações de carrinheiros | Referencial teórico | Tipo de rede |
|---|---|---|--|
| Tipos de atores envolvidos | Associações de carrinheiros, cooperativas, organizações governamentais, empresas privadas, movimentos populares e instituições de apoio | Organizações privadas, públicas, instituições de ensino, organizações não-governamentais, associações, sindicatos e comunidade em geral | Redes sociais; Arranjo produtivo local |
| Forma dos atores | Organizações e indivíduos | Organizações e indivíduos | Redes sociais |
| Funções da rede | Trocas mercantis, de conhecimentos, de relacionamentos, de contatos, de apoio | Troca mercantil, de informações, de relacionamentos e de conhecimentos | Cluster com aliança; APL |
| Tipologia | De mercado, apoio e comunicação | De mercado, de comunicação e de apoio | APL |
| Modelo de rede | Não existe nenhuma forma de verticalização | Horizontal | Redes sociais |
| Organizações em uma determinada área geográfica | Grande Curitiba e litoral, expandindo-se para o interior | Concentradas | Aglomerados; Clusters; Cluster com aliança; APL; Redes sociais |
| Tipos de organizações | Públicas, privadas e Terceiro Setor | Diversos setores | Aglomerados; Redes sociais. |
| Nível das estratégias | São discutidas entre todos os envolvidos e a comunidade local | Entre todos os agentes locais | Redes sociais; APL |
| Ações | Predominantemente cooperativas, com focos de competição | Competitivo-cooperativo | Clusters; Cluster com aliança; APL |
| Forma de interação predominante | A forma de interação formal e informal ocorre paralelamente, com ênfase nas relações informais | Formal e informal | Aglomerados; Redes sociais |
| Parcerias formais ou informais | As parcerias formais e informais apresentam-se estruturadas | Fortes | Clusters; Cluster com aliança; APL; Redes sociais |
| Fatores essenciais de fortalecimento | O fortalecimento dá-se predominantemente de maneira informal, sendo relevada a reputação dos atores | Confiança, reputação e cooperação | Redes sociais |
| Estabelecimento de objetivos | Ocorre de forma coletiva, estimulando a participação de todos os envolvidos | Estabelece objetivos comuns com todos os agentes locais | Redes sociais; APL |
| Tipos de Objetivos | Objetivos econômicos, sociais, ambientais e políticos | Objetivos econômicos e sociais | Arranjo produtivo local |
| Responsáveis pelas ações | São todos co-responsáveis pelas ações da rede, no entanto, o Instituto Lixo e Cidadania destaca-se na promoção das ações da Rede | Agentes articuladores e agentes locais | Redes sociais; APL |
| Cadeia produtiva | É desvinculada, cada organização observa suas características próprias | Desvinculada | Aglomerados |
| Benefícios | Econômicos, sociais, políticos e ambientais | Econômicos, sociais, culturais e ambientais | Redes sociais; APL |
| Tipo de emprego estimulado | Formal e informal | Formal e informal | Redes sociais; APL |

Quadro 3: Características da rede de associação de carrinheiros

Fonte: Cruz (2006).

De forma sucinta, o Quadro 3 descreve a característica da rede, a realidade observada na rede de associações de carrinheiros, o aspecto correspondente obtido no referencial teórico e o tipo de rede mais adequado para o enquadramento.

Observa-se a participação de atores como associações de carrinheiros, cooperativas, organizações governamentais, empresas privadas, movimentos populares e instituições de apoio.

A rede inclui trocas mercantis, de conhecimentos, de contatos e de apoio mútuo e absorção de relacionamentos. Seu funcionamento tem como base um sistema horizontal, em que a opinião de todos têm igual peso em discussões e debates, no estabelecimento de metas e objetivos e na preconização de planos de ação. No entanto, há certa verticalização dos objetivos desenvolvidos de acordo com a reunião das organizações de

carrinheiros, ou seja, os objetivos, metas e prioridades são previstos conforme as necessidades dos carrinheiros, e as ações da rede estão diretamente voltadas para atender aos interesses das associações e cooperativas.

As ações se concentram na Grande Curitiba e no litoral do Estado do Paraná, estando em fase de expansão no interior do Estado, com o intuito de estimular uma rede estadual de mobilização de carrinheiros.

O nível estratégico é um importante fator para criar a cooperação e envolvimento comunitário da rede, pois suas estratégias são pautadas pelo objetivo geral da rede, que trata de alavancar o trabalho desenvolvido pelos carrinheiros. Nesse contexto, percebe-se envolvimento não somente da comunidade, representada por agentes e lideranças locais, mas de todos os todos os participantes da rede.

As ações, predominantemente pautadas na cooperação, têm como foco a competição entre as empresas da iniciativa privada, que participam das ações relacionadas à comercialização dos materiais coletados pelas associações e cooperativas, e a que ocorre em relação ao público externo da rede, que se refere a disputa entre os carrinheiros autônomos em seu trabalho individual e informal, em oposição à pretensão da rede de estimular os carrinheiros a trabalhar em ações coletivas.

Em relação à cadeia produtiva das associações e cooperativas, destaca-se a fragmentação e a desvinculação das práticas de cada organização. Em geral, a ocupação gerada nas associações e cooperativas é de origem informal, já havendo alguns casos isolados de formal. A formalidade predomina nos casos das organizações privadas, governamentais e não-governamentais.

5 Considerações finais

No início de 2001, a rede de associações de carrinheiros absorveu organizações da iniciativa privada e pública e do Terceiro Setor que interagem com o intuito de promover a alavancagem estrutural e de gestão das associações e cooperativas de carrinheiros. A composição da rede mescla organizações e indivíduos que, consequentemente,

geram relações sociais e pessoais em paralelo com as interorganizacionais, estabelecendo vínculos entre as pessoas e as instituições. A existência de um número relativamente alto e dinâmico de atores associa-se a um grau baixo de interdependência, estabelecendo um sistema de base relacional (informação e conhecimento) e transacional (compra e venda).

Entre os principais atores, destacam-se o Movimento dos Catadores de Materiais Recicláveis e o Instituto Lixo e Cidadania, que participam ativamente das ações de interação entre todos os integrantes, servindo de instituição de apoio e de reforço da credibilidade do trabalho dos carrinheiros.

Com interações e ações intimamente ligadas às necessidades da comunidade, observa-se um estímulo ao desenvolvimento popular espontâneo. A gestão baseia-se na participação de todos, de maneira cooperativa e comunitária. O fato de a rede apresentar atores oriundos de diferentes setores torna particular e estimulante o gerenciamento de tantos interesses distintos, de forma colaborativa.

Quanto ao enquadramento teórico, verifica-se a existência de características mescladas do modelo de redes sociais, o predominante, e o de Arranjo Produtivo Local. O estudo revela as ações de várias organizações em prol de objetivos que transcendem as metas econômicas geralmente pretendidas, pois, de forma paralela, objetiva-se o desenvolvimento em áreas sociais, ambientais, culturais, territoriais, políticas e econômicas, existindo certo equilíbrio entre as prioridades.

Finalmente, o caso em estudo sugere que é possível promover interações entre organizações que visem a objetivos diferentes e igualmente importantes, o que, de certa forma, transcende a visão estratégica tradicional de desenvolvimento econômico, como fonte principal das ações organizacionais. Observa-se, portanto, um relevante fenômeno que contribui para reavaliar posturas convencionais da administração, indicando o potencial para visualizar estratégias com o intuito de promover a qualidade de vida por meio do estímulo à cooperação entre diferentes atores.

Cooperation and Development: a study of case in network cooperation

The need to develop new surviving strategies and competitive advantage by individuals and organizations make cooperation to obtain complementary competences and potentialities very important, through the insertion of social actors in multiple networks of relationships and interactions. This research was made in an Association Network of Carrinheiros¹ located in Curitiba and in the coast of Paraná. The objective of the study was to analyze the structural characteristics of the network and its implications to develop collective actions. The data was collected through questionnaires, interviews, document analysis, and the daily direct observation of the network. An interaction system between individuals and organizations from various sectors in society could be verified. This interaction stimulates the structured work connected to associations and cooperatives. Between the actors of the network, concepts and realities are different, as well as individual objectives are distinct. However, they converge to a common general objective that establish a common base for collaborative work.

Key words: Cooperation. Governance. Organizational networks.

Nota

1 Carrinheiros are independent garbage/recyclable material collectors commonly found in Brazilian cities.

Referências

AGRANOFF, R.; MCGUIRE, M. Big questions in public network management research. *Fifth National Public Management Research Conference*. 3-4 dez.1999.

CRUZ, J. A. W. *A união faz a força: a cooperação como estratégia de sobrevivência organizacional*. Curitiba: Protexto, 2006.

CRUZ, P. R. A. F. *Governança e gestão de redes na esfera pública municipal: o caso da rede de proteção à criança e ao adolescente em situação de risco para a violência em Curitiba*. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica)-Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, 2006.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

FENSTERSEIFER, J. E.; DROUVOT, H.; TIBERGHIE, R.; ULHARUZO, C. O. O papel das redes de cooperação na política tecnológica das pequenas e médias empresas. In: Enanpad, 21, Rio de Janeiro, *Anais...*, Angra dos Reis, RJ, 1997.

INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS (IPT). *Cooperativa de catadores de materiais recicláveis: guia de implantação*. São Paulo: IPT, 2003.

JONES, C.; HESTERLY, W.; 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.

LEMOS, I. S. *Estratégias competitivo-cooperativas para o desenvolvimento regional sustentável via turismo: o caso de treze Tílias – SC*. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica)- Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, 2004.

MARSHALL, A. *Princípios de economia*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. Modelo de análise do comportamento das redes interorganizacionais sob o prisma organizacional. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação, 2003, Atibaia - São Paulo. *Anais...*, 2003, São Paulo, v. 1, p. 1-15.

POWEL, W.W. et al. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 116-145, 1996.

RODRIGUES, M. L. A. Construção de redes de proteção dos direitos. *Cartilha do curso de formação de conselheiros em direitos humanos*. Curitiba, 2006.

SCHMITZ, H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. *Ensaio FEE*. Porto Alegre, v. 18, n. 2, 1997.

Recebido em: 6 mar. 2008 / aprovado em: 3 jun. 2008

Para referenciar este texto

CRUZ, J. A. W. et al. Cooperação e desenvolvimento: estudo de caso em uma rede de cooperação. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 21-28, 2008.