



Análise das dimensões de governança em redes de empreendimentos solidários: o caso da Rede Bem da Terra

Marcelo Fernandes Pacheco Dias

UFPel – Pelotas – Rio Grande do Sul – Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4610-0819>

Aline Gonzalez Kochhann

FURG – Rio Grande – Rio Grande do Sul – Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2354-5746>

Resumo

Apesar dos avanços na pesquisa em Administração, percebeu-se que há uma escassez de referenciais teóricos sobre governança em redes de empreendimentos solidários. A partir desta constatação, definiu-se como objetivo desta pesquisa analisar o processo de governança de redes de empreendimentos solidários. A análise foi realizada através de um estudo de caso na Rede Bem da Terra – Comércio Justo e Solidário. Duas abordagens teóricas de gestão foram utilizadas para subsidiar a análise: um modelo de governança de empreendimentos solidários mais os modos e os mecanismos de governança de redes interorganizacionais. Os principais resultados indicaram que as quatro dimensões da gestão de empreendimentos solidários são: social, econômica, ecológica, e, organizacional e técnica. Estes puderam ser mais especificados através dos mecanismos de gestão de redes e se aplicaram na rede de empreendimentos solidários pesquisada. Além disso, evidenciou-se que na dimensão social, a rede assumiu uma configuração descentralizada de coordenação e com estruturas mais complexas de governança, denominada de híbrida (participativa + organização líder).

Palavras-chave: Economia solidária. Gestão de redes. Dimensões de gestão. Governança de rede.

Analysis of the dimensions of governance in solidarity networks: the case of the network bem da terra

Abstract

Despite the advances in the research in Administration, there is a shortage of theoretical references on governance in networks of solidary enterprises. Based on this finding, it was defined as the objective of this research to analyze how it is the governance in networks of solidary enterprises. The analysis was carried out through a case study at Rede Bem da Terra - Fair and Solidary Trade. Two theoretical approaches to management were used to support the analysis: a management model of solidary enterprises, plus modes and governance mechanisms of interorganizational networks. The main results indicated that the four dimensions of solidary enterprise management: social, economic, ecological and

organizational and technical could be better specified through network management mechanisms and applied in the network solidary enterprises researched. In addition, it was evidenced that in the social dimension, the network assumed a decentralized configuration of coordination and with more complex structures of governance, called hybrid (participatory + leading organization).

Keywords: Solidarity economy. Network governance. Governance.

Análisis de las dimensiones de gobernanza en redes de emprendimientos solidarios: el caso de la red bien de la tierra

Resumen

A pesar de los avances en la investigación en Administración, se percibió que hay una escasez de referencias teóricas sobre gobernanza en redes de emprendimientos solidarios. A partir de esta constatación, se definió como objetivo de esta investigación analizar la gobernanza de redes de emprendimientos solidarios. El análisis fue realizado a través de un estudio de caso en la Red Bien de la Tierra - Comercio Justo y Solidario. Dos enfoques teóricos de gestión se utilizaron para subsidiar el análisis: un modelo de gobernanza de emprendimientos solidarios más los modos y los mecanismos de gobernanza de redes interorganizacionales. Los principales resultados indicaron que las cuatro dimensiones de la gestión de emprendimientos solidarios son: social, económica, ecológica, y, organizacional y técnica. Estos pudieron ser más especificados a través de los mecanismos de gestión de redes y se aplicaron en la red de emprendimientos solidarios investigada. Además, se evidenció que en la dimensión social, la red asumió una configuración descentralizada de coordinación y con estructuras más complejas de gobernanza, denominada de híbrida (participativa + organización líder).

Palabras clave: Economía solidaria. Gestión de redes. Dimensiones de gestión. Gobernanza de red.

1 Introdução

A Economia Solidária ganhou relevância no Brasil a partir de 1990 por sua natureza associativa e suas práticas de cooperação e autogestão (GAIGER, 2013). Há pelo menos 19.708 Empreendimentos de Economia Solidária (EES) no Brasil, sendo que dos empreendimentos identificados, 3.292 estão localizados na região sul do país. A Economia Solidária é definida como um modo de organização coletiva do trabalho e da produção que se caracteriza pela igualdade dos direitos; os meios de produção são de posse coletiva daqueles que trabalham, e existe a autogestão, onde os empreendimentos são geridos pelos próprios trabalhadores, coletivamente, onde cada sócio ou membro da organização tem direito a um voto (SINGER, 2008).

A Economia Solidária valoriza a organização na forma de rede entre os participantes, com relações mais homogêneas, menos hierarquizadas e com objetivos de gerar vantagem para todos os envolvidos (FELDHaus; PEREIRA; MORAIS NETO, 2012). Reconhece que a atuação em rede favorece a “[...] integração do grupo ou coletivo e o comprometimento social [...]” (GAIGER; GRUPO ECOSOL, 2014, p. 133) dos envolvidos, trazendo conquistas, para a comunidade diretamente envolvida, quanto para a sociedade no geral (MANCINI, 2001; MANCINI; SILVA, 2003; MANCINI, 2005, 2007; GAIGER, 2014; MORAES SOARES *et al.*, 2016). Acrescenta-se que, as redes são capazes de potencializar e complementar as ações individuais, favorecendo a necessária robustez para fazer frente ao ambiente inóspito do

mercado, e, com isso, contribuir como uma alternativa para o modelo capitalista hegemônico (MANCINI, 2001; SINGER, 2008; FRANÇA FILHO; DZIMIRA, 2014; MORAES SOARES *et al.*, 2016)

Um dos pontos presentes na agenda da pesquisa em Administração se refere à governança de redes da Economia Solidária, entretanto, constata-se que há uma escassez de referenciais teóricos e instrumentais de governança que reflitam e contribuam para as especificidades das redes de organizações solidárias. As contribuições brasileiras ainda são poucas (MORAES SOARES *et al.*, 2016; Calbino, 2016). Para França Filho (2007) uma rede de empreendimentos solidários é uma articulação de diversas iniciativas de economia solidária, objetivando a constituição de um circuito de relacionamentos produtivos e democráticos e de troca de experiências. Essas novas formas de arranjo, admitem relacionamentos diferentes entre os atores que vão além da concepção formal da economia orientada para ganhos (MORAES SOARES *et al.*, 2016).

A partir da necessidade de mais pesquisa sobre a governança de redes, definiu-se como questão de pesquisa: Como se constitui o processo de governança de redes de empreendimentos solidários? Para responder a esta pergunta de pesquisa, estabeleceu-se como objetivo geral, analisar a governança da rede de empreendimentos solidários Bem da Terra. A rede Bem da Terra foi criada em 2007 e consolidada em 2009. Trata-se de um empreendimento com mais de 10 anos de prática de governança de redes e se apresenta como um caso de sucesso. A rede reúne mais de 30 empreendimentos rurais e urbanos e entidades apoiadoras tais como: Núcleo de Economia Solidária e Incubação de Cooperativas da Universidade Católica de Pelotas, Núcleo Interdisciplinar de Tecnologias Sociais e Economia Solidária da Universidade Federal de Pelotas e Núcleo de Economia Solidária do Instituto Federal Sul-Rio-Grandense de Pelotas e continua crescendo. Para realizar a análise proposta no objetivo geral, inicialmente, nós estabelecemos como um primeiro objetivo específico elaborar um *framework* teórico de referência. O segundo objetivo específico foi compará-lo com a governança realizada na rede Bem da Terra, e a partir daí identificar similaridades, diferenças e complementaridades com a realidade empírica.

Para elaboração deste *framework*, utilizou-se a uma pesquisa pioneira na área de Economia Solidária (ANDION, 2005) que descreve a governança de empreendimentos da Economia Solidária como sendo horizontalizada e associada a quatro dimensões: social, econômica, ecológica e organizacional, e técnica, destacando um conjunto de processos que instrumentalizam cada uma delas. Além disso, nós entendemos que a Teoria de Governança de Redes pode aprimorar a compreensão de como se organiza a governança das redes de empreendimentos solidários. O processo de governança de uma rede envolve o uso de procedimentos, estruturas e colaboração para alocar recursos, coordenar e controlar ações conjuntas da rede como um todo (PROVAN; KENIS, 2008). A Teoria de Governança de Redes possui três tipos: governança compartilhada, com organização líder, com organização administrativa específica e híbrida (PROVAN; KENIS, 2008). Quanto aos mecanismos de gestão, há muita variabilidade, quaisquer que sejam. Podem ser citados como exemplos: a escolha dos participantes, criação de regras de funcionamento, definição de papéis dos atores, regulação, troca de informações internas, relacionamento com os *stakeholders* (PARK, 1996; AGRANOFF; MCGUIRE,

2001; TURRINI *et al.*; 2010; WEGNER; PADULA, 2010; CRISTOFOLI; MARKOVIK; MENEGUZZO, 2014).

A proposição deste *framework* com características interteóricas está sustentada em nossa postura de pesquisa interpretativista, no sentido de que consideramos as comunalidades e as contribuições de cada parte das teorias inter-relacionadas, ou seja, adotamos uma postura de junção para a proposição do *framework* de análise do caso, conforme sustentado por Julian, Ofori-Dankwa e Justis(2008). Ainda assim, procuramos tomar o cuidado sugerido por Gioia e Pitre (1990) em pesquisas com múltiplas teorias, no sentido de que a escolha das teorias deve estar relacionada ao menos em algum grau de comunalidade, no caso, ambas se referem ao fenômeno de governança.

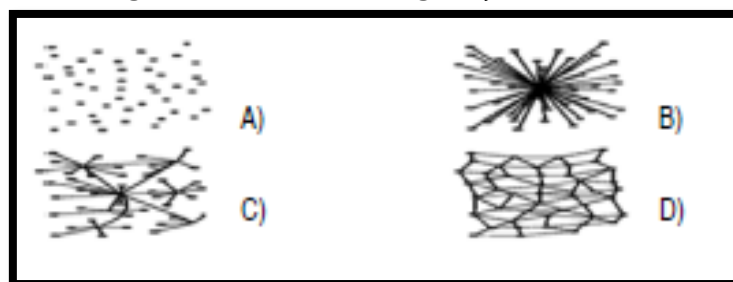
Por fim, nossa contribuição principal está na proposição de um *framework* interteórico, com origem teórica na área de gestão de empreendimentos de Economia Solidária, e combinado com elementos da Teoria de Governança de Redes, e analisado e adaptado na realidade empírica, o qual possa subsidiar a governança de redes de economia solidária e, com isso, contribuir para o melhor desempenho destas redes.

2 Governança de redes de empreendimentos solidários

A formação e apoio às redes solidárias foi uma política brasileira operacionalizada pela Subsecretaria Nacional de Economia Solidária até o ano de 2019. Esta política teve como objetivo apoiar a interação entre os empreendimentos solidários, fortalecer as redes solidárias e a organização da cadeia produtiva (MORAES SOARES *et al.*, 2016). A Subsecretaria Nacional de Economia Solidária apoiava a articulação de demandas comuns das redes através da assistência gerencial e técnica, estratégias e mecanismos de acesso para o mercado e estruturas de logísticas para obter ganhos de escala e adequação aos padrões legais. Estas ações tinham a finalidade de ampliar o poder da governança através de ações de comercialização que potencializem os empreendimentos solidários. Adicionalmente, salienta-se que a escala de produção, qualidade, aspectos legais e oferta constante eram outros importantes pontos para a sustentabilidade dos empreendimentos solidários (MORAES SOARES *et al.*, 2016).

Mance (2001) define quatro tipos de redes de economia solidária (Fig. 1).

Figura 1 - Tipos de configurações de redes



Fonte: adaptado de Mance (2001).

A configuração A representa a inexistência de uma rede, onde todos os pontos são espalhados; na configuração B o fluxo de informação é centralizado; na

configuração C, a rede é descentralizada e diferentes grupos se articulam para produzir mercadorias e serviços, formando um arranjo de redes descentralizadas. A configuração D exibe uma rede distribuída, uma vez que a informação é distribuída através de redes inteiras e em todos os momentos; conseqüentemente, esta é a melhor forma de conexão. Mance (2001) considera que a colaboração nas redes de economia solidária deveria desenvolver uma configuração fechada com o propósito de constituir, no longo prazo, uma versão antagonista ao mercado capitalista.

Um modelo de governança de empreendimentos solidários é proposto por Andion (2005). O modelo dele é composto de quatro dimensões: social, econômica, ecológica, e, organizacional e técnica. Cada uma delas será discutida na sequência.

A dimensão social trata da interação entre as pessoas dentro da organização. Considera uma visão mais abrangente da interação, indo além das possibilidades racionais de interação. Considera que os atos humanos e as razões destes não se inserem exclusivamente no mundo objetivo, considerando também a subjetividade dos atos (ANDION, 2005). Como elementos considerados na observação da gestão estão os atores: membros, administradores, coordenadores, trabalhadores e voluntários, mais especificamente: 1) as instâncias de decisão; 2) os critérios de validade das decisões; 3) os mecanismos geradores de interação; 4) as relações entre os indivíduos e entre os grupos; 5) os meios e a finalidade da comunicação (ANDION, 2005).

Em relação às instâncias de decisão, a Teoria de Governança de Redes sugere modos para estruturar a governança e por conseqüência a tomada de decisão. São três os modos de governança: governança compartilhada, com organização líder, com organização administrativa específica e híbrida (PROVAN; KENIS, 2008).

No modo participativo ou compartilhado a governança da rede é realizada pelos próprios empreendimentos que a compõem, obtendo-se grande interação de todos, pois todas as organizações possuem o mesmo poder. As organizações trabalham coletivamente sem uma organização administrativa exclusiva. Os participantes da rede atuam tanto nas atividades estratégicas quanto nas atividades operacionais. 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 dos 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; SYDOW, 2007; PROVAN; KENIS, 2008).

No modo organização líder, as organizações participam de uma proposta comum, mas uma delas tem maior influência por ter maior responsabilidade sobre a gestão. Neste modo de governança, as organizações dentro da rede podem interagir, regularmente, umas com as outras, entretanto, as atividades e a tomada de decisão são mais coordenadas por uma organização. A organização líder provê mais recursos do que as outras e por isso é responsável pela sua manutenção (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; PROVAN; KENIS, 2008).

O modo com Organização Administrativa Específica (OAE) ocorre quando uma organização que não faz parte da rede é a responsável por administrar a rede. Esta organização atua como uma espécie de consultora. A OAE 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 (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; PROVAN; KENIS, 2008).

Algumas das vantagens deste modo de gestão são sua eficiência, legitimidade e sustentação. Um dos pontos fracos é que os membros da rede podem vir a confiar tão fortemente na OAE e assim, tornar o processo de decisão burocrático.

A partir dos três modos básicos de governança de redes podem surgir modos denominados como governança híbrida: os participantes de uma governança compartilhada podem, por exemplo, instituir uma OAE para lidar com atividades específicas e ao mesmo tempo em que mantém a gestão compartilhada para que continue o envolvimento efetivo das organizações na rede (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; PROVAN; KENIS, 2008).

Adiciona-se que a compreensão dos modos de governança pode indicar diferenças de poder na rede. Em redes, o poder representa a habilidade para conseguir alguma ação ou recurso desejado dos parceiros (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001). Dependendo do modo de tomada de decisão é possível que os atores ocupem posições que lhes favoreçam mais oportunidades e, com isso, tenham maior peso na rede. Numa rede, as organizações são estrategicamente interdependentes, porém, algumas organizações são mais dependentes de recursos que outras, o que pode lhes colocar em uma situação desfavorável de poder. O poder pode ser utilizado de diferentes modos como, por exemplo, para excluir algum ator, para banir certo ponto de vista, para aproximar potenciais atores de fora da rede. Por outro lado, o uso do poder nem sempre inclui uma ação que será dominante no grupo ou que altere o controle social da rede (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001).

Em relação aos critérios de validade, a proposição de regras a priori, pode 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 às 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).

No que diz respeito às relações entre os indivíduos e entre os grupos, a harmonização é um aspecto a ser observado. 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 participação, 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).

Por fim, 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; MCGUIRE, 2001; ROTH *et. al.*, 2012).

A segunda dimensão de governança do modelo de Andion (2005) é a econômica. Esta 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: 1) a fixação de preços; 2) a gestão das fontes de recursos e das despesas; 3) a construção conjunta da oferta e da demanda; 4) definição de critérios de qualidade (ANDION, 2005).

O estabelecimento do preço e dos padrões de qualidade dos produtos é realizado conjuntamente 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, provenientes da venda dos produtos e recursos não mercantis provenientes dos estados e outras organizações financiadoras. As mulheres são majoritárias e na Economia Solidária há um interesse diferenciado pela ecologia e pela produção familiar. Logo, a Economia Solidária tem por objetivo articular simultaneamente a luta política e a geração de renda (ANDION, 2005).

A terceira dimensão, denominada de 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 os *stakeholders*, nos quais inclui a comunidade; a relação com o estado, e a relação com o mercado (ANDION, 2005).

O relacionamento com os *stakeholders* 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; 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).

Por fim, a quarta dimensão de governança, denominada de 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 a: 1) organização do processo produtivo; 2) recrutamento; 3) treinamento; 4) avaliação individual e avaliação do grupo; 5) fatores geradores de satisfação; 6) as iniciativas e perspectiva futura (ANDION, 2005).

Sobre a organização do processo produtivo, a ideia central é que essa divisão de tarefas e de 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).

Sobre o recrutamento, cabe acrescentar que este visa a identificar os parceiros com objetivos complementares ou alinhados e que queiram cooperar para depois incluí-los na rede (ROTH *et al.*, 2012, HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHIAINEN, 2014). Isto pode acontecer com base em conhecimento prévio das organizações e reputação destas organizações. Nesta atividade, as organizações que iniciam a rede têm um papel importante (HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHIAINEN, 2014).

No que diz respeito ao treinamento, os processos de educação estão em constante construção dentro da ideia de autogestão existente na Economia Solidária. Isto ocorre, pois se entende que o foco do treinamento reside em preparar os trabalhadores, os usuários e os integrantes da organização para exercerem suas atividades com mais qualidade, entendimento e visando a autogestão (CANÇADO, 2005; LISBOA, 2005). Ainda sobre os treinamentos, merece ser observada a troca de conhecimento, que se refere 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 a 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; 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; JAUHIAINEN, 2014).

Em relação à avaliação individual e a avaliação do grupo, duas alternativas para monitoramento e mensuração de desempenho podem ser identificadas. Uma se refere ao controle de resultados e a outra ao controle de comportamentos. O controle dos resultados se refere 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). Entretanto, cabe destacar que em redes solidárias, a avaliação executada das atividades realizadas nestas organizações, assim como todos os processos, envolvem pessoas de diferentes níveis sociais e de conhecimentos variados, que se esforçam para aprender e para direcionar suas atividades para suprir uma demanda comum (CANÇADO, 2005).

Em relação aos os fatores geradores de satisfação, estes se caracterizam por serem incentivos materiais ou recompensas tangíveis, os quais podem ser valores monetários ou ainda incentivos imateriais, que estão relacionados à satisfação ou ao ego dos atores (ALBERS, 2010).

Por fim, em relação às iniciativas e perspectiva futura, a construção de uma agenda de iniciativas 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; JAUHIAINEN, 2014).

3 Método e procedimentos

Esta pesquisa foi classificada como estudo de caso com abordagem qualitativa. Na pesquisa qualitativa, o estudo de caso configura um dos tipos de pesquisa mais relevantes, pois nele se analisa uma unidade, sua natureza em profundidade através de documentos históricos, observação participante e entrevistas (TRIVIÑOS, 2009).

O caso selecionado foi o da Rede Bem da Terra. A Rede Bem da Terra foi criada em 2007 e consolidada em 2009, em 2016 reunia mais de 30 empreendimentos (rurais e urbanos) e entidades apoiadoras tais como: NESIC (Núcleo de Economia Solidária e Incubação de Cooperativas) da Universidade Católica de Pelotas (UCPel), TecSol (Núcleo Interdisciplinar de Tecnologias Sociais e Economia Solidária) da Universidade Federal de Pelotas (UFPel) e NESol (Núcleo de Economia Solidária) do Instituto Federal Sul-rio-grandense de Pelotas (IFSul). A Rede possui diversos focos de comercialização em Pelotas-RS, sendo eles: Feiras tradicionais Itinerantes, que acontecem quinzenalmente na frente da UCPel e no saguão do IFSul; uma banca no Mercado Público onde são comercializados artesanatos, pães, doces, entre outros; a Feira Virtual onde são comercializados os produtos ofertados pelos produtores, através de uma plataforma online; Feira Agroecológica que acontece semanalmente no estacionamento do Fórum da cidade na Feira e na *Delicatessen Bio Light*, loja especializada em produtos naturais e orgânicos que cedeu um espaço semanal para que os empreendimentos desta rede possam comercializar seus produtos. Entre 2017 e 2019, a rede se expandiu. Em 2018, ocorreu a Criação da Rede Rizoma, com a criação dos grupos de consumo responsável nas cidades de Jaguarão, Laranjal, São Lourenço e Canguçu, todas no Rio Grande do Sul. Ainda em 2018 foi criado um fundo de solidariedade, para capitalização das associações de produtores e consumidores. Em 2019, com a transformação da Secretaria Nacional da Economia Solidária (SENAES) em departamento do Ministério da Cidadania, encerraram-se os recursos para estímulo ao desenvolvimento de iniciativas econômicas solidárias, bem como ao financiamento de projetos de incubação (Origem da Rede Bem da Terra). Ainda assim, em 2020, a Rede Bem da Terra continua em pleno funcionamento, e bem recentemente constata-se um incremento da Feira Virtual, em função da pandemia do vírus COVID-19.

Os agentes entrevistados foram selecionados por se tratarem de pessoas que estão envolvidas de maneira consistente na rede estudada. Os entrevistados foram professores, consumidores, produtores e os núcleos de Economia Solidária que apoiam a rede, num total de cinco entrevistas realizadas entre junho e julho de 2016. Os entrevistados foram identificados por siglas (EBT1, EBT2, EBT3, EBT4, EBT5) e identificados na seção de resultados.

Além das entrevistas, foram analisados estatutos e regimentos disponibilizados, com o objetivo de verificar como a rede foi constituída e também identificar mecanismos de governança utilizados nos primórdios da rede e os que são utilizados atualmente. Por fim, cabe destacar que foi realizada observação participante, que se deu através do envolvimento da pesquisadora em reuniões da Rede Bem da Terra, tais como: assembleias, reuniões dos núcleos de consumidores da Feira Virtual e demais encontros que se realizarem durante o processo de coleta de dados. Estas observações foram realizadas entre maio de 2015 até outubro de 2016.

Dois objetivos nortearam a coleta de dados: 1) identificar as dimensões de governança desta rede; 2) identificar quais são características particulares destas dimensões. Todos os dados foram inseridos no software NVivo, onde foi possível confirmar ou não a presença das macro categorias e suas subdivisões propostas no Quadro 1 e identificar novas particularidades.

Quadro 1 - Síntese das dimensões, macrocategorias, categorias e subcategorias utilizadas para análise

Dimensão Social		
Macro categorias (ANDION, 2005).	Categorias (ANDION, 2005).	Subcategorias
Tomada de decisão	Instâncias de decisão	-Compartilhada -Organização líder -Organização administrativa específica -Híbrida (PROVAN; KENIS, 2008).
	Critérios de validade das decisões	- Regras a priori, (ALBERS, 2010)
Interação	Mecanismos geradores	
	Relações entre os indivíduos e entre os grupos	-Harmonização (TURRINI <i>et. al.</i> , 2010).
Comunicação	Meios e a finalidade	-Face a face e mídias (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001; ROTH <i>et. al.</i> , 2012).
Dimensão Econômica		
Recursos utilizados e suas fontes	Fixação de preços	
	Gestão das fontes de recursos e das despesas	
Construção da oferta e da demanda	Construção conjunta da oferta e da demanda	
	Definição de critérios de qualidade	
Dimensão ecológica		
Interface com o mundo da vida	Relação com a comunidade	
Interface com o mundo do sistema	Relação com o estado	-Recursos humanos e financeiros na formação (HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHAINEN, 2014).
	Relação com o mercado	
Dimensão organizacional e técnica		

Processo produtivo	Organização do processo produtivo	- Divisão de tarefas (ALBERS, 2010) baseados em princípios autogestionários (LISBOA, 2005; MISOCZKY; SILVA; FLORES, 2008; GAIGER, 2009).
Conhecimento e aprendizagem	Recrutamento	-Complementaridade ou alinhamento dos objetivos -Reputação (HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHAINEN, 2014).
	Treinamento	-Troca de conhecimento (ROTH <i>et. al.</i> , 2012).
Crítérios de eficácia	Avaliação individual e avaliação do grupo	- Avaliação de resultados -Avaliação de comportamentos (ALBERS, 2010).
Satisfação dos indivíduos no trabalho	Fatores geradores de satisfação	-Valores monetários e/ou incentivos imateriais, (ALBERS, 2010).
	Iniciativas e perspectiva futura	-Construção de uma agenda (HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHAINEN, 2014).

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

4 Resultados

Nesta seção, serão analisados os resultados nas quatro dimensões: social, econômica, ecológica, e, organizacional e técnica

4.1 Dimensão social

Na gestão da Rede bem da Terra, foram encontrados as seguintes estruturas e processos relacionados à dimensão social da governança: **instâncias de decisão, critérios de validade das decisões, mecanismos geradores de interação e comunicação.**

As **instâncias de decisão** são formadas por uma Assembleia Geral e uma coordenação. A Assembleia Geral é considerada órgão soberano e é composta por seus associados ou seus representantes. E é nesta Assembleia Geral que, por exemplo, alterações estatutárias podem ser realizadas e onde a coordenação é eleita. As reuniões ocorrem “[...] A cada três meses, na última semana de cada trimestre do ano” (Estatuto da Associação Bem da Terra, 2009, p. 6). Na Assembleia Geral, é obrigatória a presença ou a representação de cada associado-empresendimento e as decisões são tomadas por consenso preferencialmente. Conforme o Entrevistado EBT01 (2016), o poder de decisão fica restrito apenas à questão dos votos e não sobre um associado-empresendimento ou outro mandar mais ou querer sobrepor sua vontade à dos outros.

A coordenação da Associação é eleita em Assembleia Geral a cada dois anos. Atualmente a coordenação geral é composta pelos representantes dos associados-empresendimentos, quais sejam: uma produtora rural e duas produtoras urbanas, que além de representarem seus empresendimentos também realizam a representação da Associação (EBT03, 2016 e EBT05, 2016).

A Feira Virtual tem uma coordenação própria que se distingue da coordenação geral. Na Feira Virtual, observa-se maior influência dos núcleos de Economia Solidária da ucpeL e da ufpeL, em nível administrativo, na tomada de decisões. Apesar de a coordenação da Feira Virtual possuir autonomia. As demandas que se referem às estruturas desta Feira são repassadas em reunião geral

e são deliberadas pelos representantes da coordenação geral (EBT03, 2016; EBT05, 2016).

Através desta característica, é possível inferir que a Rede Bem da Terra assume uma configuração descentralizada, já os dois grupos diferentes (Feiras Itinerantes + Feira Virtual) se articulam para produzir mercadorias e serviços, formando um arranjo de redes descentralizadas (MANCE, 2000).

Uma segunda inferência é de que o modo de governança existente na Associação Bem da Terra é **participativo**. Isto pode ser constatado pelo comportamento da Assembleia Geral, ou seja, 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.

Também foi possível inferir a presença de **organizações líderes**, constatada pela presença das organizações que participam da coordenação da Feira Virtual e a coordenação geral. A coordenação da Feira Virtual é legitimada pela coordenação da rede e possui autonomia limitada, pois as decisões administrativas passam, invariavelmente, pelo crivo da Assembleia Geral da Associação e estas estão em acordo com a coordenação geral. A legitimidade da coordenação da Feira Virtual pode ser observada devido ao fato dos associados-empreendimentos acatarem as decisões administrativas propostas pelos associados-apoiadores (coordenadores da Feira Virtual), pois estes têm maior acesso a recursos e competências, tais como: informações técnicas, conhecimentos diversos e experiência de mercado, o que lhes permite exercer maior poder (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001; PROVAN; KENIS, 2008). A coordenação por organização líder se caracteriza por relações que não são tão igualitárias e onde um empreendimento é mais responsável que outra pela tomada de decisão estratégica (PROVAN; KENIS, 2008; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

A partir das análises realizadas nos três parágrafos anteriores, é possível concluir que o modo de governança existente na Rede Bem da Terra é **híbrido**, conforme proposto por Provan e Kenis (2008) e Provan et al. (2007), pois a rede é descentralizada, tem uma governança **participativa**, ou seja, a governança é realizada pelos próprios empreendimentos que compõem a Rede, obtendo-se grande interação de todos (Assembleia Geral), pois todas as organizações possuem o mesmo poder. Complementarmente, possui **organizações líderes** participantes das coordenações da Feira Virtual, que atuam na gestão da Rede.

Em relação aos **critérios de validade das decisões**, a Rede Bem da Terra conta com um Estatuto que é geral para toda a Rede e é denominado de Estatuto da Associação Bem da Terra. Criado no ano de 2009, o Estatuto da Associação Bem da Terra possui seis capítulos. O Estatuto da Associação Bem da Terra possui regramentos gerais para que os objetivos da Rede possam ser guiados por este documento, e existem as regras mais específicas de cada uma das frentes de comercialização, que também visam direcionar as atividades, porém de modo mais específico (ASSOCIAÇÃO BEM DA TERRA, 2009). A constatação de regras formais (ALBERS, 2010) em redes solidárias corrobora a adição ao modelo de Andion (2005) deste elemento de gestão como critério de decisão.

Em relação aos **mecanismos geradores de interação**, observou-se que as Feiras Itinerantes cumprem este papel, onde os próprios produtores estão vendendo seus produtos. Na Feira Virtual, a integração ocorre de forma mais alternada e se verifica no nível de consumidores, já que neste processo o

consumidor é o responsável pela realização da separação dos pedidos efetuados virtualmente. Através de falas informais e das reuniões do núcleo de consumidores que a pesquisadora faz parte, foi possível observar que existe uma demanda por articular maiores interações entre os associados-empresendimentos e os consumidores, haja vista que os processos de consumo da Feira Virtual ocorrem de forma online, não permitindo o contato direto com o produtor. Adicionalmente a interação se dá através de reuniões de coordenação, sejam estas os Encontros dos Consumidores ou Assembleias (EBT01, 2016; EBT02, 2016; EBT05, 2016).

Os entrevistados relataram certo grau de preocupação com a questão do **relacionamento entre os membros**, de como os associados-empresendimentos se inter-relacionam, haja vista que, normalmente, são sempre os mesmos empresendimentos que participam destas feiras ou é sempre o mesmo representante do associado-empresendimento que está comercializando os produtos, gerando pouca interação e identificação com as demais pessoas dos empresendimentos (EBT01, 2016; EBT03, 2016; EBT03, 2016).

Uma primeira constatação a partir dos relatos sobre os **mecanismos geradores de interação** é a necessidade de se considerar a atividades produtivas, assim como os momentos formais de reunião da rede. Adicionalmente, a análise conjunta das categorias **mecanismos geradores de interação** e **relacionamento entre os membros** permite inferir a importância da harmonização entre os participantes da rede (TURRINI *et al.*, 2010) e de momentos frequentes de interação *face to face* para que ocorra a manifestação e a negociação de pontos de conflito entre os participantes da rede (ANDION, 2005). A necessidade de incentivar estes mecanismos de gerenciamento de rede se justifica ainda mais pelo fato de que em redes de empresendimentos, os relacionamentos tendem a se complexificar, pois, em um empresendimento a manutenção da coerência e da relevância do empresendimento não é uma tarefa simples, dado que estas organizações são formadas por uma diversidade de membros, cujas necessidades evoluem, constantemente (ANDION, 2005). É possível inferir também que este tipo de problema tende a se potencializar, considerando que a rede precisa atender a dinâmica de interesses de um conjunto de empresendimentos, onde cada um deles possui uma diversidade de membros e trajetórias distintas.

Neste caso, as ações de comunicação ganham mais importância, ainda mais em redes onde a interação presencial é menor, caso do grupo associado à Feira Virtual e, conseqüentemente, a comunicação é mais formal (PROVAN; KENIS, 2008). A **comunicação** da Rede Bem da Terra se dá através de reuniões, sejam estas os Encontros dos Consumidores ou Assembleias, e através de e-mails e informativos, que são enviados principalmente para os consumidores cadastrados na plataforma da Feira Virtual (EBT01, 2016). Entretanto, verificada a presença de conflito entre os associados-empresendimentos, os associados-apoiadores estão elaborando vídeos com o propósito de aumentar o conhecimento entre os próprios grupos e para os novos entrantes (EBT05, 2016; EBT01, 2016). Entretanto, a comunicação operacional (ANDION, 2005) e indireta (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001; ROTH *et al.*, 2012) pouco contribuirá para a resolução de conflitos. Mesmo a comunicação estratégica sobre a gestão da rede é limitada na possibilidade de resolução dos conflitos (ANDION, 2005). Já a estratégia de comunicação *face to face*, como o caso das assembleias e

encontrões favorece a discussão e resolução dos problemas complexos presentes nas redes (ANDION, 2005; AGRANOFF; MCGUIRE, 2001; ROTH *et. al.*, 2012).

4.2 Dimensão econômica

Em relação à dimensão econômica da governança da rede, foram observados processos de gestão da rede relacionados à **fixação de preços, gestão de recursos e despesas, gestão da oferta e demanda e definição de critérios de qualidade**.

Quando questionados sobre a **fixação de preços**, os entrevistados explicaram o funcionamento de cada uma das frentes principais de comercialização. No caso das Feiras Itinerantes, a fixação dos preços é feita de maneira livre, ou seja, os associados-empresendimentos colocam os preços com base no que custaram seus produtos. Existe um esforço por parte dos associados-apoiadores de que os preços dos mesmos produtos não variem tanto de um empreendimento para outro (EBT01, 2016). Desta forma, a determinação do preço foi com base no custo para ser produzido, e não com o preço de mercado de produtos similares disponíveis em outros mercados (EBT04, 2016).

No caso da feira virtual, existe, conforme o Entrevistado EBT01 (2016), uma diretriz que busca auxiliar os associados-empresendimentos na hora da fixação dos preços de seus produtos: são informados aos empreendimentos os preços praticados nas feiras livres da cidade de Pelotas, em especial a Feira da Avenida Bento Gonçalves, a mais tradicional, onde são comercializados produtos produzidos de forma convencional. Com base nestes preços, os associados-apoiadores solicitam que os preços dos produtos dos associados-empresendimentos da Associação não ultrapassem trinta por cento (30%) destes produtos da feira convencional (EBT01, 2016). Estas estratégias não são movidas pelo pressuposto da rentabilidade máxima, nem pela exacerbação do interesse individual, mas pela remuneração dos custos e trabalho de cada um dos produtores (ANDION, 2005).

A gestão de recursos e despesas da rede é feita através de um fluxo de caixa. A Associação possui um caixa onde fica armazenado o excedente financeiro. No caso das Feiras Itinerantes, a porcentagem que fica para a Associação é de cinco por cento (5%) do que foi comercializado por cada associado-empresendimento (EBT02, 2016). No caso da Feira Virtual, o associado-empresendimento estipula seu preço e a Feira Virtual acrescenta vinte e cinco por cento (25%) no preço. Esses 25% ficam para a Associação Bem da Terra para suprir contas específicas, quais sejam: aluguel do centro de distribuição, pagamento da gasolina do caminhão que busca os produtos nas propriedades, pagamento do motorista que realiza esta logística, contas de telefone, luz, internet (feira virtual), aquisição de novos gazebo, elaboração de informativos e panfletagem (feira itinerante), entre outras destinações (EBT01, 2016; EBT02, 2016).

No que diz respeito à **gestão da oferta e demanda**, a busca por novos consumidores é constante, quando se trata da Feira Virtual, haja vista que esta frente de comercialização precisa atingir seu ponto de equilíbrio para que possa se manter sozinha, sem a ajuda dos bolsistas e da contribuição financeira que alguns membros oferecem. Nas feiras tradicionais, entende-se que a demanda tem sido

suficiente para a oferta atual das participantes da rede, de tal modo que isto não é uma preocupação (EBT01, 2016; EBT02, 2016).

No que tange a **definição de critérios de qualidade**, existe uma preocupação em monitorar as atividades desenvolvidas internamente na Rede, para que seja possível avaliar se as atividades estão de acordo com o estipulado nos regimentos e se os membros estão efetivamente executando suas tarefas, desde sua relação com o ambiente externo (através dos preços praticados), até as relações de troca de conhecimentos com os atores internos e com as tarefas executadas solidariamente ou não, objetivando a viabilidade econômica da rede e também a construção de padrões ou procedimentos, facilitando as atividades executadas pelos mais diferentes membros da rede. Há uma preocupação da rede de produzir e ofertar produtos orgânicos, mas ainda não é representativo da rede. Entretanto, os produtos beneficiados têm qualidade diferenciada pelas suas características artesanais de produção (EBT01, 2016; EBT02, 2016).

Em síntese, um conjunto de características pode ser identificado em relação à gestão da rede. Em relação à fixação de preços, constataram-se duas formas: a determinação dos preços foi baseada no custo dos produtos (preço justo) nas feiras tradicionais e no caso da feira virtual foi baseada no mercado. No que diz respeito à gestão de recursos e despesas, esta é feita com base no fluxo de caixa e a entrada de recursos é garantida por uma taxa de manutenção sobre as vendas, que variou entre 5% e 25%. A gestão da oferta e demanda da rede adotou tanto estratégia proativa de conquista de novos mercados, quanto reativas. Os critérios de qualidade foram associados à qualidade do serviço ofertada e menos aos produtos.

4.3 Dimensão ecológica

Em relação à dimensão econômica da governança da rede, foram observados processos de gestão da rede relacionados à **relação com comunidade, relação com o estado e relação com o mercado**.

Em **relação a comunidade**, o entrevistado EBT03 (2016) informou que existe relação forte com os consumidores. “É através dos elos de consumo que existe o esforço dos associados-apoiadores em disseminar o entendimento da Economia Solidária e do consumo consciente (EBT03, 2016). Os consumidores estão organizados em núcleos e são divididos de acordo com a localização da sua moradia. Para conseguir encomendar os produtos, o consumidor deve estar previamente cadastrado na plataforma virtual e estar vinculado em um dos núcleos do Centro de Apoio e Promoção da Agroecologia – CAPA

Em **relação ao estado**, o relacionamento começou e se mantém com as universidades - Universidade Católica de Pelotas - UCPel e a Universidade Federal de Pelotas - nos estágios iniciais do desenvolvimento da rede, pelo apoio com recursos humanos (professores e alunos) e apoio estrutural, através da incubadora social da UCPel, que se mantém até os dias de hoje no qual, ambas as universidades representam o estado, já que a primeira recebeu recursos financeiros para apoio ao projeto da incubadora e a segunda universidade é mantida pelo governo federal.

A **relação com o mercado** está estruturada através de feiras tradicionais e virtual. São elas as Feiras Itinerantes, Feira do Fórum de Pelotas, Feira na *Delicatessen Bio Light*, Banca no Mercado Público e a Feira Virtual. As Feiras

Itinerantes são aquelas que ocorrem quinzenalmente em frente da Universidade Católica de Pelotas e do Instituto Federal do Sul. A Feira do Fórum é agroecológica e sofre fiscalização da Rede ECOVIDA de produtores agroecológicos e do Centro de Promoção da Agricultura Agroecológica – CAPA com o propósito de garantir de que os produtos lá expostos sejam agroecológicos (EBT05, 2016). A Feira na *Delicatessen Bio Light* é um espaço disponibilizado pela proprietária e um comércio local, onde todas as segundas-feiras pela manhã um associado-empreendimento da Associação Bem da Terra está no estabelecimento para comercializar seus produtos (EBT05, 2016). A Banca no Mercado Público é um espaço permanente. Nesta banca são comercializados produtos, tais como: artesanatos, enfeites, panos de prato entre outros itens para presentear. A Feira Virtual é um espaço de “comercialização para consumidores previamente organizados em núcleos de consumo responsável” (REDE BEM DA TERRA, 2016). A oferta dos produtos é feita de forma virtual, semanalmente. E nos sábados é realizada a entrega dos produtos vendidos, sendo esta entrega realizada após a separação dos pedidos, que é feita pelos próprios consumidores que se revezam para realizar este trabalho (EBT03, 2016).

4.4 Dimensão organizacional e técnica

Na gestão da dimensão organizacional e técnica da governança da rede foram observados os seguintes processos: **organização do processo produtivo, recrutamento, treinamento, avaliação individual e do grupo e iniciativa, avaliação dos fatores geradores de satisfação e perspectivas.**

No que diz respeito à **organização do processo produtivo**, no que tange a realização das atividades tais como: definição e preparação das Feiras Itinerantes, montagem dos gazebos e localização de cada produtor na feira, as tarefas são entendidas e desempenhadas por todos os associados-empreendimentos que se representem nestas feiras. Já na Feira Virtual, as tarefas são divididas entre consumidores, bolsistas dos associados-apoiadores e professores. Estas pessoas se dividem em GT's (Grupos de Trabalho) para realizar tarefas específicas (EBT03, 2016; EBT05, 2016). Observou-se que a organização do processo produtivo levou 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). Entretanto, esta divisão do trabalho não foi “[...] realizada numa perspectiva hierárquica de relações de obediência e submissão.” (MISOCZKY; SILVA; FLORES, 2008, p. 6), mas numa perspectiva autogestionária (LISBOA, 2005). Na organização produtiva, constatou-se o favorecimento de estruturas democráticas que favoreceram o desenvolvimento do conhecimento dos participantes (LISBOA, 2005; MISOCZKY; SILVA; FLORES, 2008; GAIGER, 2009).

No que diz respeito ao **recrutamento** de novas pessoas ou grupos para realizar a comercialização dentro da Associação, são os próprios interessados que a procuram, seja através dos contatos realizados nas Feiras Itinerantes ou pelas Universidades. A avaliação da aceitação do grupo é baseada no entendimento da Associação se este grupo interessado apresenta as características de um Empreendimento de Economia Solidária (EES). Existe regra para a entrada de consumidores na Feira Virtual também. Cada consumidor, para entrar na Feira

Virtual, precisa fazer parte de um núcleo de consumo, que é composto por todos aqueles consumidores que moram ou frequentam os mesmos locais para que, quando ocorrerem reuniões de núcleo, o deslocamento destes consumidores seja facilitado, por exemplo: a pesquisadora faz parte do núcleo UFPel Porto, por ser este o local onde ela estuda (EBT01, 2016; EBT02, 2016). Desta forma, pode-se observar a busca por complementaridade ou alinhamento dos objetivos (HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHIAINEN, 2014) em relação aos novos candidatos. Por outro lado, não foi constatada uma preocupação prévia com a reputação (HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHIAINEN, 2014).

Referente ao **treinamento** entre os membros da Associação, existem algumas divergências de pensamento sobre a operacionalização destes treinamentos, cursos, palestras, devido ao fato de a Associação estar passando por dificuldades de cunho pessoal: “Existiram tentativas. Agora, não sei como isto está andando, mas acho que está bem devagar. Talvez não esteja existindo hoje, em razão de termos muitos problemas relacionais” (EBT03, 2016). Dentre os associados-empresendimentos rurais e urbanos, os entrevistados inferiram que existe uma iniciativa individual, de cada empresendimento ou de cada pessoa, em buscar estes conhecimentos (EBT01, 2016; EBT04, 2016). Apesar da existência dos problemas, existem os cursos de formação, que são ministrados para aqueles consumidores que intentam consumir na Feira Virtual e para que os associados-empresendimentos, rurais e urbanos, também possam compreender, juntamente com estes consumidores, o que significa Economia Solidária e como funciona a Feira Virtual (EBT03, 2016 e EBT05, 2016). Nesta formação são explicados: o funcionamento geral da Feira Virtual, o que é Economia Solidária e quais as regras existentes, uma vez inserido o consumidor em um núcleo de consumo (EBT01, 2016). Outras iniciativas de formação são realizadas individualmente por cada empresendimento (EBT01, 2016; EBT04, 2016).

Os resultados indicam que as práticas de treinamento são parciais, apesar de a preocupação existir. A implementação parcial de treinamentos pode comprometer o processo preparatório dos membros para maior qualidade dos produtos e serviços e visando a autogestão (CANÇADO, 2005; LISBOA, 2005). Também permite inferir que deve estar ocorrendo uma limitação dos processos de troca, homogeneização e criação de novos conhecimentos e de mais confiança (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001; ROTH *et. al.*, 2012; HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHIAINEN, 2014).

Ao se falar sobre as **avaliações individuais e do grupo** da rede, perguntou-se aos entrevistados sobre os processos de avaliação. Foi citado que é avaliada se a regra de comparecer às reuniões é efetivamente cumprida, conforme prevê o Estatuto (EBT01, 2016). Além disso, foi citado que há verificação se uma tarefa demandada foi ou não realizada, e para isso, basicamente, retoma-se o que foi decidido em reunião anterior (EBT02, 2016). A partir destes dados é possível inferir que há uma avaliação do grupo e dos indivíduos em relação ao comportamento (ALBERS, 2010). Entretanto, não há menção à avaliação de desempenho (ALBERS, 2010), o que poderia ser esperado em temas como a satisfação dos clientes em relação aos produtos, prazos e qualidade dos produtos e serviços.

Nas observações realizadas e através das entrevistas foi possível verificar a questão dos **valores geradores de satisfação**, que são percebidos e recebidos pelas

peças que fazem parte não apenas da Associação (como associados), mas também daqueles consumidores que participam da operacionalização dos processos da Feira Virtual. As recompensas elencadas pelos entrevistados são de caráter subjetivo, psicológico, pois os incentivos monetários não existem em nenhuma das frentes de comercialização da Associação. O que os associados-empresendimentos recebem, monetariamente, é fruto das vendas realizadas por eles (EBT01, 2016; EBT03, 2016; EBT04, 2016). Os resultados indicam que são percebidas recompensas por parte dos membros em participar da rede. Estes são de caráter subjetivo (ALBERS, 2010). Além disso, é possível inferir uma recompensa monetária indireta, mesmo que os ganhos financeiros sejam do resultando das vendas de cada um dos grupos participantes, a rede proporciona coletivamente oportunidades para que a comercialização dos produtos de cada um dos participantes aconteça (ALBERS, 2010).

Há uma preocupação com **iniciativas e perspectivas futuras** como um todo, existem projetos e ações que vêm sendo pensados, associados aos problemas presentes na rede e de cunho mais incremental em relação ao que se faz hoje e alguns de cunho mais estratégico e radical, organizados de forma cautelosa. A preocupação com o futuro da Associação, independentemente das frentes, fica evidenciado com as reuniões que ocorrem semanalmente e mensalmente, através das conversas informais e pela divulgação das informações aos associados-empresendimentos e aos consumidores. As reuniões da associação com estes associados-empresendimentos são secretariadas e existe uma ata de presença. As reuniões sobre as decisões e deliberações da Feira Virtual são enviadas por e-mail (EBT01, 2016; EBT03, 2016; EBT05, 2016). Esta construção de perspectivas futuras contribui para uma visão de futuro para a rede. A documentação é considerada como um elemento importante para os participantes, pois leva à reflexão direta das metas estabelecidas e dos compromissos assumidos por cada participante (HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHIAINEN, 2014).

Por fim, e para sintetizar a seção de resultados e discussão, podemos constatar que as quatro dimensões da gestão de Empreendimentos de Economia Solidária: social, econômica, ecológica, e, organizacional e técnica, assim como as macro categorias e categorias associados a cada uma delas (ANDION, 2005) se aplica a governança da rede de empreendimentos solidários analisada (Quadro 2). Além disso, um conjunto de subcategorias emergiu, tanto da revisão teórica, quanto do caso analisado e que podem ser adicionadas ao Modelo de Andion (2005) para análise da governança de redes de economia solidária. (Estas estão identificadas no Quadro 2). Quando a origem da contribuição for teórica, esta será identificada com os respectivos autores de origem. Subcategorias, que estão tachadas, demonstram não terem sido observadas no caso estudado. Subcategorias sublinhadas demonstram terem origem no próprio caso estudado.

Quadro 2 – Governança de redes de economia solidária: dimensões de análise e ação.

Dimensão Social		
Macro categorias (ANDION, 2005).	Categorias (ANDION, 2005).	Subcategorias
Tomada de decisão	Instâncias de decisão	-Compartilhada - Organização líder -Organização administrativa específica -Híbrida (PROVAN; KENIS, 2008).
	Critérios de validade das decisões	- Regras a priori (ALBERS, 2010).
Interação	Mecanismos geradores	-Atividades produtivas -Momentos de coordenação
	Relações entre os indivíduos e entre os grupos	-Harmonização (TURRINI <i>et. al.</i> , 2010).
Comunicação	Meios e a finalidade	-Face a face e mídias (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001; ROTH <i>et al.</i> , 2012).
Dimensão Econômica		
Recursos utilizados e suas fontes	Fixação de preços	-Baseada no custo (preço justo) -Baseado no mercado
	Gestão das fontes de recursos e das despesas	-Fluxo de caixa -Taxa sobre as vendas dos empreendimentos
Construção da oferta e da demanda	Construção conjunta da oferta e da demanda	-Proativa -Reativa
	Definição de critérios de qualidade	-Procedimentos operacionais -Qualidade dos produtos: orgânica e artesanal
Dimensão ecológica		
Interface com o mundo da vida	Relação com a comunidade	-Produtores e Consumidores
Interface com o mundo do sistema	Relação com o estado	-Universidades: Recursos humanos (professores e alunos) e estruturais na formação e manutenção da rede (HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHIAINEN, 2014).
	Relação com o mercado	Feiras tradicionais e virtual
Dimensão organizacional e técnica		
Processo produtivo	Organização do processo produtivo	-Divisão de tarefas (ALBERS, 2010; GAIGER, 2009).
Conhecimento e aprendizagem	Recrutamento	-Complementaridade ou alinhamento dos objetivos -Reputação (HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHIAINEN, 2014).
	Treinamento	-Troca de conhecimento (ROTH <i>et. al.</i> , 2012).
Critérios de eficácia	Avaliação individual e avaliação do grupo	- Avaliação de resultados -Avaliação de comportamentos (ALBERS, 2010).
	Fatores geradores de satisfação	-Valores monetários - Incentivos i materiais (ALBERS, 2010). -Valores monetários indiretos
Satisfação dos indivíduos no trabalho	Iniciativas e perspectiva futura	-Construção de uma agenda de perspectivas futuras (HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHIAINEN, 2014) de soluções mais incrementais.

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

5 Considerações finais

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar o processo de s de governança da rede de empreendimentos solidários Bem da Terra. Foi proposto um *framework* interteórico a priori (Quadro1), com contribuições da literatura de gestão de empreendimentos solidários e da governança de redes, o qual foi analisado comparativamente, através de um estudo de caso, com a realidade empírica da Rede Bem da Terra, organização com mais de 13 anos de funcionamento.

A partir dos resultados encontrados, os quais foram sintetizados no *Framework* “Governança de Redes Solidárias: dimensões de análise e ação” (Quadro 2) respondeu-se a questão de pesquisa deste artigo, que foi: Como se constitui o processo de governança de redes de empreendimentos solidários?

A partir dos resultados consolidados no *Framework* “Governança de Redes Solidárias: dimensões de análise e ação”, pode-se afirmar que as quatro dimensões da gestão de Empreendimentos de Economia Solidária: social, econômica, ecológica, e, organizacional e técnica, assim como as macro categorias e categorias associadas a cada uma delas (ANDION, 2005) se aplica a rede de empreendimentos solidários analisada. Isto provavelmente se deve provavelmente a característica dos empreendimentos de economia solidária de valorizarem uma organização na forma de rede entre os participantes do empreendimento, com relações mais homogêneas, menos hierarquizadas e com objetivos de gerar vantagem para todos os envolvidos (FELDHAUS; PEREIRA; MORAIS NETO, 2012).

Além disso, a Teoria de Governança de Redes contribuiu na compreensão de como se organiza a governança das redes de empreendimentos solidários (subcategorias). Os três modos de: governança compartilhada, com organização líder, com organização administrativa específica e híbrida (PROVAN; KENIS, 2008), contribuiu na compreensão sobre como se organizam os modos as instâncias de decisão. Outras contribuições identificadas foram associadas a: como se estabelecem os critérios de validade das decisões (ALBERS, 2010); relações entre os indivíduos (TURRINI et al., 2010); meios de comunicação (AGRANOFF; MCGUIRE, 2001; ROTH et al., 2012); relações com o estado (HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHIAINEN, 2014); organização do processo produtivo (ALBERS, 2010); Recrutamento (HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHIAINEN, 2014); treinamento (ROTH et al., 2012).; avaliação individual e do grupo (ALBERS, 2010) fatores geradores de satisfação (ALBERS, 2010); iniciativas e perspectivas futuras (HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHIAINEN, 2014). Todas estas contribuições da Teoria de Governança, se deve provavelmente ao foco da teoria que é o fenômeno da governança, mesma que ela seja mais aplicada em redes de organizações com foco mais econômico, diferentemente das redes solidárias que visam equacionar o aspecto social, ambiental e econômico.

Além disso, o próprio caso pesquisado também contribuiu na compreensão e detalhamento sobre como se organiza a governança das redes de empreendimentos solidários (subcategorias). A contribuições identificadas foram associadas a compreensão sobre quais são os mecanismos: geradores de interação, de fixação de preços, de gestão das fontes e recursos e das despesas, de construção conjunta da oferta e demanda, de definição de critérios de qualidade, da relação com o mercado e a comunidade.

Este trabalho pode ser considerado como um passo inicial para se analisar de forma mais aprofundada a articulação e a operacionalização das atividades de governança presentes nas redes de Economia Solidária, podendo servir de base para pesquisas futuras que tenham o intuito de verificar padrões de governança em diferentes redes em todo o Brasil, ou para se verificar a existência de disparidades em decorrência, ou do local onde estas redes estão inseridas, ou pela influência de outras organizações. Como a pesquisa realizada foi do tipo *cross-sectional study*, e por isso focou mais no “retrato” da governança da rede pesquisada no momento da pesquisa, estes resultados não permitem inferir sobre o processo de evolução ao longo do tempo da estruturação da governança neste rede, mas que avaliamos como um conhecimento que necessita ser gerado. Por isso, propomos como pesquisa futura a seguinte questão: Como é o processo de evolução da governança de uma rede de economia solidária? Por fim, outra sugestão seria compreender como estes processos de governança interagem, com vistas ao melhor desempenho das redes. Neste último caso, a pesquisa precisaria ser conduzida através de uma *survey* com redes de Economia Solidária no Brasil. Métodos de estudos de configurações organizacionais poderiam contribuir para este entendimento (PEDROZO; DIAS; ABREU, 2012; DIAS; PEDROZO, 2015).

REFERÊNCIAS

- AGRANOFF, R.; MCGUIRE, M. Big questions in public network management research. *Journal of public administration research and theory*, [s.l.], v. 11, n. 3, p. 295-326, 2001.
- ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. *Schmalenbach Business Review*, [s.l.], n. 62, p. 204-233, 2010.
- ANDION, C. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, [s.l.], v. 9, n. 1, p. 79-101, 2005.
- CALBINO, D. O. Estado da arte da produção científica em economia solidária. *Revista APGS*, [s.l.], v. 8, n. 2, p. 95-103, 2016.
- CANÇADO, A. C. Para a apreensão de um conceito de cooperativa popular. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29, 2005, Brasília, DF, Brazil. *Anais...* Brasília, Anpad, 2005.
- 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*, [s.l.], v. 18, n. 1, p. 77-93, 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. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, [s.l.], v. 14, n. 2, p. 23-39, 2015.

- ASSOCIAÇÃO BEM DA TERRA. *Estatuto da associação Bem da Terra*, 2009. <<http://bemdaterra.org/bem-da-terra/regramentos/>>. Acesso em: 8 out. 2018.
- FELDHAUS, D. C.; PEREIRA, M. F.; MORAIS NETO, S. Gestão estratégica em redes: desenvolvimento e aplicação de um modelo no Brasil Júnior. *Revista de Gestão e Projetos*, [s.l.], v. 3, n. 3, p. 136-155, 2012.
- FRANÇA FILHO, G. C. de. Teoria e prática em economia solidária: problemática, desafios e vocação. *Civitas-Revista de Ciências Sociais*, [s.l.], v. 7, n. 1, 2007.
- FRANÇA FILHO, G. C. de; DZIMIRA, S. Economia solidária e dádiva. *Organizações & Sociedade*, [s.l.], v. 6, n. 14, 2014.
- GAIGER, L. I. Antecedentes e expressões atuais da economia solidária. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, [s.l.], n. 84, p. 81-99, 2009
- GAIGER, L. I. A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, [s.l.], v. 28, n. 82, p. 211-228, 2013
- GAIGER, L. I., GRUPO Ecosol. *A economia solidária no Brasil: uma análise de dados nacionais*. São Leopoldo: Oikos, 2014.
- GIOIA, D. A.; PITRE, E. Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, [s.l.], v. 15, n. 4, p. 584-602, 1990.
- GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. *RAE-eletrônica*, [s.l.], v. 6, n. 1, Art. 9, 2007.
- HENTTONEN, K.; LAHIKAINEN, K.; JAUHAINEN, T. Governance mechanisms in multi-party non-profit collaboration. *Public Organization Review*, [s.l.], v. 16, n. 1, p. 1-16, 2014.
- JULIAN, S. D.; OFORI-DANKWA, J. C.; JUSTIS, R. T. Understanding strategic responses to interest group pressures. *Strategic Management Journal*, [s.l.], v. 29, n. 9, p. 963-984, 2008.
- LISBOA, M. A. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. *Revista de Administração de Empresas*, [s.l.], v. 45, n. 3, p. 109-115, 2005.
- MANCE, E. A consistência das redes solidárias. *Ciências Sociais Unisinos*, [s.l.], v. 37, n. 0, p. 159, 2001.
- MANCE, E. A. *Como organizar redes solidárias*. Rio de Janeiro: DP&A; Fase; IFIL, 2003
- MANCE, E. A. A revolução das redes de colaboração solidária. In: Encontro Internacional de Economias Salesianas, Sevilha, Espanha, 2005. Disponível em: <http://www.solidarius.com.br/mance/biblioteca/A_Revolucao_das_Netes_de_Colaboracao_Solidaria.pdf>. Acesso em: 3 out. 2018.

MANCE, E. A. *Redes colaborativas e socialismo democrático*. 2007. Disponível em: <<http://www.solidarius.net/mance/biblioteca/socialismodemocratico.pdf>>. Acesso em: 8 fev. 2018.

MISOCZKY, M. C.; SILVA, J.; FLORES, R. Autogestão e práticas organizacionais horizontalizadas: amplificando sinais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, EnEO, 5, 2008, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: Eneo, 2008.

MORAES SOARES, M. N. *et al.* Clusters in the solidarity economy: the strategy of participating in networks of enterprises in Brazil. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, [Espanha], n. 86, p. 35-59, 2016

PARK, S. H. Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control. *Organization Studies*, [s.l.], v. 17, n. 5, p. 795-824, 1996.

PEDROZO, E. A.; DIAS, M. F. P.; ABREU, M. C. S. de. Multitheoretical analysis in organizational and strategic configurational changes: using mixed methods with multilevel rules for innovation. In: WANG, C. L.; KETCHEN, D. J.; BERGH, D. D. (Orgs.). *West Meets East: Toward Methodological Exchange*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, 2012. p. 265-305.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, [s.l.], v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

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*, [s.l.], v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007.

ROTH, A. L.; WEGNER, D.; ANTUNES Jr., J. A. V.; PADULA, D. 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*, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.

SINGER, P. Economia Solidária. *Estudos Avançados*, [s.l.], v. 22, n. 62, p. 289-314, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 2009.

TURRINI, A.; CRISTOFOLI, D.; FROSINI, F.; NASI, G. Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*, [s.l.], 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*, [s.l.], v. 5, n. 12, p. 74-88, 2010.

Marcelo Fernandes Pacheco Dias. Doutor em Agronegócios. Universidade Federal de Pelotas. Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais. Departamento de Ciências Sociais Agrárias. Professor Associado. Endereço para correspondência: Campus Universitário s/n. Capão do Leão - RS, Brasil - 96010-610. E-mail: marcelo.dias@ufpel.edu.br.

Aline Gonzalez kochhann. Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais. Universidade Federal de Rio Grande. Administradora. Endereço para correspondência: Av. Itália, s/n - Km 8 - Carreiros, Rio Grande - RS. E-mail: aline_kochhann@yahoo.com

Submetido em: 04/01/2019

Aprovado em: 29/06/2020

Como citar: DIAS, Marcelo Fernandes Pacheco; KOCHHANN, Aline Gonzalez. Análise das dimensões de governança em redes de empreendimentos solidários: o caso da Rede Bem da Terra. **Redes (St. Cruz Sul, Online)**, Santa Cruz do Sul, v. 25, p. 1909-1932, nov. 2020. ISSN 1982-6745. doi:<https://doi.org/10.17058/redes.v25i4.13010>.

CONTRIBUIÇÃO DE CADA AUTOR

Marcelo Fernandes Pacheco Dias

- a. Fundamentação teórico-conceitual e problematização
- b. Elaboração de figuras e tabelas
- c. Elaboração e redação do texto:
- d. Seleção das referências bibliográficas:

Aline Gonzalez kochhann

- a. Fundamentação teórico-conceitual e problematização
- b. Pesquisa de dados e análise estatística
- c. Elaboração de figuras e tabelas
- d. Elaboração e redação do texto
- e. Seleção das referências bibliográficas

Fontes de financiamento: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes