

ÁREA TEMÁTICA: Organização do Terceiro Setor

TÍTULO DO TRABALHO: A Importância Do Terceiro Setor Na Governança De Redes: Estudo de caso em uma Rede de Associações de Catadores de Materiais Recicláveis de Curitiba-Pr.

AUTORES

JUNE ALISSON WESTARB CRUZ

FAPAR - FACULDADE PARANAENSE / FAESP - FACULDADE ANCHIETA DE
ENSINO SUP. / PUCPR
june@brturbo.com.br

CARLOS OLAVO QUANDT

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
carlos.quandt@pucpr.br

TOMAS SPARANO MARTINS

Faculdade Paranaense
tomas@philyoung.com

RESUMO: A necessidade de desenvolver novas estratégias de sobrevivência por parte dos indivíduos e organizações acentua a importância da cooperação para a obtenção de competências e potencialidades complementares, através 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 litoral do Paraná. O estudo objetivou destacar a importância do envolvimento de organizações do Terceiro Setor no estabelecimento de elos em uma estrutura de Redes Inter-organizacionais. 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 entre organizações e indivíduos oriundos dos mais diversos setores da sociedade, que contribuem para o desenvolvimento e organização de grupos de carrinheiros, estimulando o trabalho estruturado e vinculado a associações e cooperativas possibilitando observar de forma clara e objetiva a importância das organizações oriundas do Terceiro Setor no estabelecimento de relações e na forma de Gestão da Rede estudada.

PALAVRAS-CHAVE: Terceiro Setor, Redes e Gestão.

ABSTRACT: The need to develop new survival strategies by individuals and organizations increase the importance of cooperation in order to obtain competencies and complementary potentialities, through the insertion of social actors in multiple relational and international networks. This research was made in an Association Network of "Carrinheiros" located in Curitiba and the coast of Paraná. The objective of the present study was to detect the importance of The Third Sector in establishing links in the structure of Inter Organizational Networks. The data was collected through questionnaires, interviews, document analysis, and the daily direct observation of the network. In the end, It could be verified the establishment of an interaction system between individuals and organizations from the various sectors in society that contribute to the development and organizations of groups of "carrinheiros", stimulating the structured work and connecting associations and cooperatives. Consequently, it could be clearly and objectively observed the importance of Third Sector to establish the relationships and in the way the studied Network is managed.

Key Words: Third Sector, Networks and Management

1 INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira passou por uma série de transformações nos últimos anos, principalmente devido ao processo de democratização política, os avanços tecnológicos, o aumento da capacidade de escolha e qualidade no consumo, a estabilidade econômica, a abertura dos mercados e as privatizações (CASAROTTO; PIRES, 2001). Neste contexto, pode-se destacar a redução do poder relativo do Estado, com implicações diretas na sinergia com a sociedade, surgindo assim, a necessidade de discussão de alternativas de reação às disfunções decorrentes do crescimento descontrolado e da falta de recursos públicos.

Camargo et al. (2001) afirmam que a chamada “crise do Estado” brasileiro inviabilizou algumas funções governamentais no que diz respeito à promoção do bem-estar social, proporcionando ao Terceiro Setor maior autonomia para lidar com a causa pública. Observa-se uma tendência à descentralização da responsabilidade social numa nação caracterizada pela complexidade de culturas, extensão territorial e uma série de necessidades sociais oriundas das mais diversas origens.

Segundo Cruz (2006), não há como o Estado, a sociedade, ou as organizações com ou sem fins lucrativos, possuírem condições individuais para alcançar altos níveis de satisfação dos interesses gerais, mas surge como alternativa para essa necessidade social a interação entre estes diferentes atores. Diante deste contexto, Agranoff e Mcguire (1999) ressaltam a importância do entendimento de gestão em redes para a análise de modelos baseados 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 chamado a atenção para pesquisas na área da administração, onde se observa um novo modelo de gestão social (JONES et al., 1997).

Assim surge a gestão organizacional em forma de coordenação caracterizada por sistemas sociais informais, que interagem cooperativamente entre seus participantes, estimulando interações repetidas ao longo do tempo, que estabelecem 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 na obtenção de seus objetivos.

Diante do exposto, apresenta-se para o presente trabalho um estudo de caso em uma rede inter-organizacional, denominada Rede de Associações de Carrinheiros. Os carrinheiros compõem um importante grupo para a gestão dos resíduos sólidos nas cidades, ainda que a sua contribuição seja na grande maioria informal, pois ao longo do 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, p. 24). A Rede é composta em sua maioria por associações dos próprios carrinheiros, além de outras organizações públicas, privadas e do Terceiro Setor. A Rede de Associações de Carrinheiros tem suas ações localizadas na grande Curitiba e Litoral do Estado do Paraná. O estudo das práticas e do desenvolvimento dessa Rede pretende contribuir à pesquisa na área da administração, mais especificamente à compreensão e valorização da contribuição das entidades de Terceiro Setor na gestão de aspectos estruturais de redes no âmbito da gestão pública. O artigo está estruturado da seguinte forma: Introdução; Referencial Teórico; Metodologia; Apresentação de Resultados; e Conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 REDES

O reconhecimento de que as organizações não contemplam em si mesmas todos os recursos e competências necessárias a uma oferta compatível com a demanda é um dos fatores

que remete as organizações afirmarem suas ações articuladas de complementaridade 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. O termo vem ganhando novos significados, entre eles a relação de pessoas e organizações que mantêm contato entre si com um objetivo comum.

O conceito de redes aparece como chave cognitiva privilegiada na compreensão das mudanças de grande magnitude que ocorrem nas esferas políticas, econômicas e sociais.

Dyer e Singh (1998) afirmam que o preceito básico do estudo de redes organizacionais diz que organizações que combinam seus recursos em uma única forma podem realizar uma superior vantagem sobre seus competidores. Powell et al. (1996) salientam a necessidade de as empresas colaborarem entre si, para adquirirem recursos e competências que elas 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, tendendo a desenvolver formas de ações conjuntas, que possibilitam ganhos de eficiência.

Portanto, um dos focos que vem chamando a atenção no estudo da estrutura de redes está relacionado à questão da competitividade que este tipo de estrutura apresenta em relação a outras organizações que se encontram dispersas no mercado. Nesse contexto o principal questionamento que se faz é: por que empresas alocadas em uma estrutura de redes conseguem gerar vantagens competitivas que não estariam disponíveis caso elas estivessem isoladas? Schmitz (1997) sugere que a formação de clusters torna possível ganhos de eficiência que organizações individuais raramente conseguiriam alcançar. Segundo Rodrigues (2006), a articulação de uma rede pode dar ênfase a incentivos e articulações regionais, encontros presenciais e construção de um informativo. Desta forma, a proximidade dos participantes facilita a promoção de encontros presenciais de todos os participantes ou de seus representantes e a articulação efetiva de informações e conhecimentos, mantendo os participantes 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 ela pequena ou grande, é independente e auto-suficiente.

Kogut (1988 apud PEREIRA; PEDROSO, 2003), encontrou três principais motivos para a formação de redes, sendo eles: (1) o custo de transação, que resulta num pequeno número de barganhas; (2) comportamento estratégico, que leva as empresas a tentar alcançar suas posições competitivas ou poder de mercado; (3) e a questão do conhecimento ou aprendizagem organizacional, que resulta quando um ou todos os atores necessitam adquirir algum tipo de conhecimento crítico do outro ou quando um ator necessita manter sua capacidade, enquanto observa o conhecimento da outra empresa. Para Kasa (1999 apud PEREIRA; PEDROZO, 2003), em redes busca-se interação entre os atores com interesses comuns e divergentes, ocasionando, em muitos casos, na impossibilidade para encontrar resultados coletivos unificados de base de troca orientada e racionalmente individual, sendo assim a interação típica de redes é a barganha.

Andion (2003) salienta a importância de identificar o tipo de rede que se apresenta, devendo compreender a origem dos laços de reciprocidade presentes. A descrição dos atores implica a identificação dos agentes locais envolvidos e no mapeamento de suas relações. Neste contexto, Casarotto e Pires (2001) apresentam os seguintes tipos de redes: Rede de Empresas: compreendem um conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser desenvolvida em determinada região; Consórcio de Empresas: os atores da rede apresentam-se entrelaçados por laços formais de cooperação, normalmente circunscrita a uma região; Pólo: os participantes apresentam-se em

uma concentração regional de empresas voltadas ao mesmo segmento de produtos; Cluster: pólo consolidado havendo forte interação entre as empresas. Comporta entidades de porte público e privado, de forma organizada e estruturada; Sistema Produtivo Local: a região apresenta-se fortemente estruturada, contendo um ou mais clusters, com planejamento territorial com alta interação entre instituições públicas e privadas, tendo como principal objetivo assegurar a qualidade de vida.

Entre os tipos de redes, destacam-se as chamadas redes sociais, que apresentam características semelhantes às demais, entre elas observam-se a conformidade a um objetivo comum entre os atores e a descentralização na tomada de decisões. O Quadro 1 descreve as principais características dos tipos de redes destacados no presente estudo:

Características	Tipos de Redes			
	Aglomerado	Cluster	APL	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).

2.2 TERCEIRO SETOR

Salvatore (2004) define Terceiro Setor como organizações de natureza privada e finalidade pública, portanto sem fins lucrativos, cujas ações estão voltadas para questões como cidadania, emancipação, autonomia e direitos da população em geral. Nesse contexto, Queiroz (2004) destaca a importância dessas organizações, dizendo que na medida em que a sociedade reconhece a necessidade de transformação social vem a legitimar o Terceiro Setor como veículo desse processo, acentuando a responsabilidade das organizações com qualidade da gestão e a eficácia das ações e projetos sociais. Para Junqueira (2000), o Terceiro Setor não pode ser considerado Estado nem mercado, sendo organizações quem não tem seu foco voltado a distribuição de lucros para acionistas ou diretores, e sim ao atendimento de interesses públicos. Desta forma o Terceiro Setor vem comportando uma série de organizações sociais, porém com características próprias, pois cada organização tem independência para determinar seu futuro.

As organizações não governamentais sem fins lucrativos de finalidade social, cultural, ambiental ou afim (organizações que caracterizam o Terceiro Setor), movimentam mais de US\$ 1 trilhão em investimentos no mundo, sendo cerca de US\$ 10 bilhões deles no Brasil, estima-se que o número de entidades que compõem o Terceiro Setor seja superior a 540 mil, incluindo Organizações Não Governamentais, Associações Cívicas, Unidades Assistenciais e Fundações, gerando cerca de 5% dos empregos do mundo (TACHIZAWA, 2004, p. 21). Segundo Tachizawa (2004), no Brasil o quadro de beneficiários das ONGs apresenta no Quadro 2 o seguinte panorama:

Principais Beneficiários	%
Organizações populares e movimentos sociais	61,73
Crianças e adolescentes	40,31
Mulheres	39,29
População em geral	29,08
Trabalhadores e sindicatos rurais	25,00

Quadro 2 – Panorama das ONGs no Brasil
FONTE: Tachizawa (2004).

Segundo Tachizawa (2004), seus dados são fruto da pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais, e salienta que o desafio contemporâneo do setor é a falta de recursos e o aumento da demanda de trabalho. Nesse contexto surge como alternativa a formação de parcerias e alianças estratégicas, além de reorganização institucional, entre outros.

Observando a Geração três citada por Korten (1997 apud QUEIROZ, 2004) destaca algumas evidências que denotam a mobilização e o exercício de cidadania através do Terceiro Setor, sendo observado segundo o autor um amadurecimento das relações entre organizações privadas, públicas e a sociedade civil, como segue:

- 1) O trabalho do Conselho da Comunidade Solidária, que teve início em 1995, que “evoluiu com base na constatação de que a sociedade civil contemporânea se apresenta como parceria indispensável de qualquer governo no enfrentamento da pobreza, das desigualdades e da exclusão social” (CARDOSO, 1999 apud QUEIROZ, 2004, p. 43).

- 2) A Lei 9799/99, que trata da qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, que possibilita a progressiva mudança das políticas públicas governamentais em políticas de parceria entre organizações públicas e da sociedade civil em todos os níveis.
- 3) O movimento da responsabilidade social empresarial.
- 4) O destaque do Brasil no balanço da iniciativa 2001, na avaliação da ONU, que mobilizou cerca de 20 milhões de voluntários.

Em relação aos objetivos e as formas de gestão e estrutura de organizações de Terceiro Setor, pode-se ressaltar: (1) a cooperação e a responsabilidade solidária, coletiva e compartilhada; (2) a convivência de forma pluralista, composta de assalariados, voluntários e outros parceiros; (3) o trabalho em equipes multidisciplinares, com ambiente propício ao desenvolvimento individual profissional e emocional; (4) a observância de um suporte substantivo ao trabalho pela causa; (5) diversas fontes de recurso, oriundas das mais diferentes origens; (6) processos decisórios colegiados; (7) surgimento de lideranças empreendedoras; (8) desenvolvimento de alianças organizacionais, entre outros. (RODRIGUES, 2004, p. 129).

Através da criação de estruturas horizontais e não hierárquicas, busca-se contribuir para o desenvolvimento de um ambiente propício à aprendizagem. No caso das redes governamentais e não-lucrativas, outras vantagens decorrentes da horizontalização nas relações recebem especial atenção. Difusão da responsabilidade, multiplicidade de fontes de recursos e captação de informações oriundas de todas as áreas da rede, são considerados fatores-chave para a manutenção de níveis baixos de controle e para a coesão da estrutura em rede (ALTER; HAGE, 1993 apud AGRANOFF; McGUIRE, 1999 apud SOUZA, 2004). O papel da gestão – compreendido aqui enquanto conjunto de papéis e sistemas de interações estratégicas, é essencial pois é o ingrediente que conecta os demais componentes e gera coesão interorganizacional.

Entretanto, Agranoff e McGuire (1999 apud SOUZA, 2004), admitem que altos níveis de horizontalização, encontrados em redes interorganizacionais colaborativas, criam dificuldades proporcionais em termos de coordenação e controle, considerando inclusive que, em se tratando de gestão de redes entre empresas, um déficit na composição de fatores de coesão, como objetivos compartilhados, amplo acesso à informação e aos recursos, entre outros, pode conduzir a um estado de colapso da estrutura.

Nesse contexto Amat e Gomes (1995), destacam algumas características de organizações sem fins lucrativos, como: (1) ambigüidade de objetivos; (2) as variações nas possibilidades de mensuração dos resultados; (3) a repetitividade ou a não repetitividade das ações exercidas. Neste tipo de organização, a ambigüidade de objetivos é um critério crucial para o projeto do sistema de controle da organização. Pessoas com percepções e valores diferentes ou divergentes, principalmente com relação a decisões estratégicas, podem dificultar a existência de mecanismos de controle.

Fischer (2004) destaca que a gestão no Terceiro Setor trata-se de um novo desafio para pesquisas na Administração, pois segundo a autora, até a década de 1990 as organizações do Terceiro Setor puderam manter-se em padrões de uma administração pouco estruturadas em função de alguns condicionantes que no cenário atual estão se alterando rapidamente, como descreve o Quadro 3:

Antigamente	Atualmente
Ambiente de baixa competitividade, no qual não eram exigidos resultados de impacto.	Escassez de recursos em geral condicionando que tanto os financiadores quanto a clientela e a sociedade como um todo passem a exigir que a eficiência e a efetividade do desempenho organizacional sejam visíveis e comprováveis.

A invisibilidade do Terceiro Setor, era pouco percebida pela mídia e pelos formadores de opinião.	Em função da eficiência no atendimento de necessidades sociais, essas organizações estão expostas à opinião pública e são diretamente requeridas para realizar alianças e parcerias que implicam novos padrões de desempenho e articulação.
A oferta de mão-de-obra abundante e o emprego do trabalho voluntário permitiam um desempenho regular dessas organizações, ainda que sempre fragilizado pela precariedade e pelo inesperado.	Alavancadas em sua importância e na expectativa de que apresentem bom desempenho, essas organizações requerem trabalhadores com um perfil de competências mais exigente e passam a competir com as empresas privadas na busca de profissionais, onde o trabalho voluntário passa a constituir atividade específica, que apóia a geração dos resultados organizacionais mas não substitui o quadro profissional.

Quadro 3 – Condicionantes do Terceiro Setor

FONTE: Adaptado de Fischer (2004).

Algumas mudanças sofridas por essas organizações são descritas por Armani (1997 apud RODRIGUES, 2004) como: (1) a ampliação da escala de trabalho, articulando o local com o regional, com o nacional e com o internacional; (2) a necessidade de saber desenvolver e tirar proveito de formas de trabalho em redes organizacionais; (3) a exigência de um elevado grau de profissionalismo e especialização, condições para uma postura mais propositiva e menos reivindicatória; (4) e a necessidade de combinar ações de resistência, denúncia e proposição política com a experimentação de alternativas e a geração de benefícios concretos para a população.

3 METODOLOGIA

A abordagem metodológica do presente estudo caracteriza-se como exploratória descritiva com a adoção de técnicas qualitativas e quantitativas. O método para o desenvolvimento da pesquisa é o estudo de caso, que segundo Yin (2001) visa explicar ligações causais em intervenções ou situações da vida real que são complexas demais para tratamento através de estratégias experimentais ou de levantamento de dados. Sendo utilizada também a pesquisa bibliográfica, documental, de campo e de levantamento. Para a o estudo das variáveis foram utilizadas as seguintes técnicas de pesquisa: análise de conteúdo, análise de conteúdo simples e análise de redes sociais.

Os dados foram coletados entre o período de janeiro de 2006 e janeiro de 2007, através da aplicação de questionários estruturados (29 questões objetivas e de indicação). Já em um segundo momento, foram efetuadas entrevistas semi-estruturadas (12 perguntas). Além do questionário e da entrevista, foram realizadas análises em documentos e relatórios, assim como observações do pesquisador, através de sua participação em fóruns, reuniões, congressos e no dia-a-dia da Rede de Associação de Carrinheiros.

A população considerada no trabalho é composta pelos atores da Rede de Associação de Carrinheiros, que somam aproximadamente 70 (setenta) organizações. A amostra para o estudo é composta 32 (trinta e duas) organizações abordadas pelo questionário estruturado e por 19 (dezenove) organizações pela entrevista semi-estruturada. Em ambos os casos, a ferramenta de coleta de dados foi aplicada para os representantes, líderes e gestores das organizações propostas.

1) Software de análise de redes (UCINET): trata-se do *software UCINET 6 for Windows*, desenvolvido nos laboratórios *Analytic Technologies*, na *University of Greenwich*. Para Souza (2004), o sistema tem foco nos aspectos relacionais dos dados a serem coletados ou, em outras palavras, o objetivo é realizar o levantamento de propriedades e conteúdos provenientes da interação entre unidades independentes, identificando os atores, suas estruturas e a forma de gestão. A partir da elaboração da matriz de adjacência, parte-se para análise dos dados pode-se identificar, por exemplo, traços de manutenção ou alteração nos

padrões das interações da rede no decorrer do tempo. Em estudos de redes sociais, são considerados como elementos primários os *elos* entre os nós da rede (sua existência ou não), e como elementos secundários os *atributos* dos atores (raça, sexo, localização geográfica, etc.).

A metodologia proporciona a teoria dos grafos (*graph theory*) como um método descritivo baseado na visão da rede como um conjunto de nós unidos por elos. Nós e elos compõem um *set* de atores.

A presente metodologia de análise utiliza gráficos a serem analisados de forma descritiva e matrizes quadradas ou retangulares, também conhecidas como sociomatrizes (X). As matrizes permitem a visualização de relações e padrões que dificilmente seriam percebidos nos sociogramas de pontos e linhas. Geralmente desconsidera-se a diagonal da matriz por tratar-se de uma auto-escolha, embora a regra dependa do tipo de relação a ser analisada. Nas matrizes, as linhas (g) representam os elos enviados, enquanto as colunas (h) representam os elos recebidos ou “ j ”. Os elos enviados e recebidos possuem importantes implicações nos cálculos de graus de centralidade local e global e na identificação de subgrupos na rede. A notação para representação de uma sociomatriz é (1):

$$X = g \times h \quad (1)$$

Apresentam-se, a seguir, alguns conceitos utilizados em teoria de redes sociais: 1) Ator: indivíduos ou grupos de indivíduos, corporações, comunidades, departamentos, etc. Redes formadas por atores do mesmo tipo são chamadas *one-mode networks* (redes unimodais); 2) Elos relacionais: tipo de relação que estabelece um elo entre dois atores, podendo ser opiniões pessoais, transferência de recursos, interações, filiação a entidades, etc. Basicamente, podem ser consideradas duas propriedades dos elos relacionais, com base na existência ou não de direção do elo e na existência ou não de “força” no elo; 3) Relação: coleção de elos de um determinado tipo entre membros de um grupo; 4) Rede social: conjunto finito de atores e suas relações; 5) Grau nodal: mensuração do grau de “atividade” de um determinado nó, com base no cálculo da quantidade de linhas adjacentes. 6) Densidade: cálculo da proporção de linhas existentes em um gráfico, com relação ao máximo de linhas possíveis; 7) Distância Geodésica: é a menor distância entre dois nós.

2) A análise de conteúdo realizada nesta pesquisa foi organizada em forma de tabelas, conforme o modelo utilizado por Mançores (2004), constando no cabeçalho o número da pergunta, o número do respondente e as categorias avaliadas, para a verificação e identificação da frequência das características categorizadas. Para elaborar a categorização observam-se alguns critérios: a homogeneidade, a exclusão mútua, a produtividade e a pertinência.

3) Este procedimento foi complementado com uma Análise de Conteúdo Simples, que é a análise do conteúdo apresentado pela entrevista ou pelo questionário propriamente dito, não havendo nenhum tratamento específico sobre os dados coletados (RICHARDSON, 1999).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A Rede de Associações de Carrinheiros é fruto da percepção da necessidade de organização e da promoção da dignidade aos carrinheiros. O ponto de partida foi o estabelecimento do Fórum Lixo e Cidadania em abril de 2001. Em seu princípio já contava com a participação de empresas públicas, privadas e com forte apoio da comunidade, que promoveu o diálogo entre os carrinheiros e os participantes do Fórum. Face a uma realidade onde o comércio do material coletado era vendido a preços muito baixos, por meio de atravessadores, o Fórum instituiu uma organização com o objetivo de promover e executar das atividades e ações ali debatidas, surgindo assim o Instituto Lixo e Cidadania.

Através da mobilização e organização da classe dos carrinheiros, foram criadas várias Associações e Cooperativas, que por sua vez relacionam-se com outros carrinheiros e

organizações, e desta forma multiplicou-se a estrutura da Rede de Associações de Carrinheiros. Trata-se de uma rede de atores que buscam objetivos variados, que porém convergem no sentido da promoção do trabalho do carrinheiro de forma rentável e digna, estimulando conceitos de cidadania e meio ambiente através da alavancagem econômica dos associados. Atualmente a Rede de Associações de Carrinheiros conta com aproximadamente setenta atores, oriundos da iniciativa privada, pública, da comunidade, entidades do terceiro setor, associações e cooperativas de carrinheiros em Curitiba, Região Metropolitana e Litoral.

No período em que a Rede de Associações de Carrinheiros vem articulando suas ações em conjunto, podendo-se destacar alguns aspectos importantes, incluindo a mobilização de entidades públicas, como as Prefeituras dos municípios da região, e a participação coletiva em vários eventos sociais, como: Congresso Latino-americano de Catadores de Materiais Recicláveis, Fórum Social Mundial, Conferencia Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, entre outros. A rede conseguiu também obter destacada exposição na mídia.

Os atores da Rede de Associações de Carrinheiros englobam organizações oriundas da iniciativa Privada, Pública e do Terceiro Setor. Nesse contexto destaca-se a participação de grupos de carrinheiros organizados através de Associações e Carrinheiros, além de um número relevante de organizações públicas, na sua maioria Prefeituras Municipais representadas pelas suas Secretarias, demonstrando a preocupação do poder público como envolvimento na questão dos carrinheiros. Os órgãos públicos participam também de forma ativa junto a organizações de apoio, que em sua maioria são Organizações Não-governamentais, juntamente com empresas da iniciativa privada e com movimentos populares. Estes estão representados principalmente pela mobilização das comunidades locais e pelo Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis. O Quadro 4 enumera os tipos de organizações ativamente envolvidas na Rede.

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 4 – Tipos de organizações envolvidas na Rede de Associações de Carrinheiros

Observa-se que mais de um objetivo estimula as ações coletivas da Rede. Dentre esses, o principal abrange a alavancagem econômica das Associações, de forma que se possa criar uma situação sustentável e rentável aos associados, estimulando processos e estabelecendo contatos que possibilitem a troca de experiências e o aprendizado de novas tecnologias, visando também o aperfeiçoamento da estrutura e do processo de gestão.

Devido à diversidade dos tipos de atores, os objetivos individuais são igualmente diversificados. Como objetivo principal das organizações privadas, percebe-se a intenção de assegurar a continuidade e o interesse comercial nos materiais coletados pelos carrinheiros, possibilitando um valor comercial dos materiais acima dos valores praticados por atravessadores regionais. Estes últimos configuram-se como barracões situados nas comunidades, que estabelecem comércio com os carrinheiros e objetivam estocar um montante suficiente de materiais para estabelecer uma relação de comércio diretamente com as indústrias. Para as organizações privadas, a participação nas reuniões e Fóruns promovidos pela Rede serve para fazer novos contatos, promover orientações de manuseio e tratamento do material e principalmente estabelecer novas relações comerciais com novas Associações ou Cooperativas.

Em relação às organizações públicas e do terceiro setor, percebe-se como principal objetivo a promoção da sustentabilidade dos carrinheiros, através do trabalho organizado e formal. Observa-se a participação de vários órgãos executivos e de controle, que praticam orientações e estabelecem linhas de ações de acordo com as suas possibilidades. Aparentemente existe uma preocupação por parte destas organizações em promover a situação do carrinheiro, como uma forma de geração de emprego e renda, além de estimular um trabalho ambiental de qualidade e gratuito aos cofres públicos. Alguns objetivos acessórios são percebidos, como a promoção da educação, da cidadania, da vida em coletividade, do combate ao trabalho infantil, da seguridade social, da exploração do carrinheiros, da educação ambiental, da organização de grupos sustentáveis, da formalização das organizações, da perspectiva da formação de lideranças regionais e do desenvolvimento sustentável através da coleta e separação de materiais renováveis.

Em relação aos carrinheiros, percebe-se a valorização do ser humano através do trabalho digno e que possibilite auferir renda. Como preocupação principal tem-se a alavancagem econômica, a melhora da qualidade de vida, a educação dos filhos, o reconhecimento público do trabalho desenvolvido, a interação com a comunidade para mostrar-se representável e ativamente participativo junto à sociedade, entre outras. No entanto o objetivo principal é incontestavelmente a obtenção de rendimentos que superam aqueles auferidos pelos carrinheiros autônomos, sendo os demais objetivos considerados não menos importantes, porém secundários.

As Associações e Cooperativas participam da Rede com a expectativa de centralizar a comercialização de materiais, de receber novos equipamentos, de receber orientações em relação a formas alternativas de emprego do material coletado, de estabelecer novos contatos para comercialização centralizada, de aproximar-se de entidades públicas e de apoio, entre outros.

A análise das características estruturais da rede foi realizada com o auxílio do software UCINET e mapeada em sociogramas. Os parâmetros analisados estão resumidos no Quadro 5 e descritos nos parágrafos a seguir.

Estrutura da Rede – Parâmetros Principais	
Densidade	0,0591
Distância Média	1,93
Desvio Padrão	0,2359
Coefficiente de Agrupamento	0,672

QUADRO 5 – Parâmetros da Rede

Em termos do contexto estrutural geral da Rede, esta se caracteriza pelo envolvimento de aproximadamente 70 organizações. No total, são cerca de 900 carrinheiros organizados através das Associações e Cooperativas e cerca de 150 pessoas envolvidas através de organizações públicas, privadas e do Terceiro Setor. Das aproximadamente 70 organizações envolvidas, 35 são associações e cooperativas de carrinheiros. Dessas últimas, 17 tem CNPJ e Estatuto, 10 delas estão em processo de formalização e 8 estão em fase de organização e mobilização dos grupos. Com relação à estrutura física das organizações, a maioria das associações e cooperativas usa locais alugados, invadidos, cedidos ou então nas próprias residências dos carrinheiros. Quatro organizações possuem imóvel próprio.

A Rede apresenta uma baixa densidade (0,0591), porém tem uma distância média pequena (1,93), desta forma é necessário apenas dois intermediários para que ocorra o contato entre uma organização e outra que não sejam ligadas por elos diretamente, ou seja, para que uma organização estabelecer contato com outra organização da Rede, a qual ela nunca tenha se relacionado, é necessário em média, apenas dois intermediários. O desvio padrão de 0,2359

sugere uma forte tendência de centralização dos nós em torno de grupos e sub-grupos, sendo consideravelmente mais alto que a densidade média geral da rede.

Vale destacar que a densidade é calculada pela proporção de linhas existentes em um gráfico, com relação ao máximo de linhas possíveis, podendo variar de 0 a 1. A escolha dessa medida tem como objetivo demonstrar o padrão de densidade geral da rede, independente da variação de densidade nos grupos e sub-grupos.

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

O grau de centralidade visa revelar o número de laços que um ator possui com outros atores em uma rede, considerando somente os relacionamentos adjacentes, resultando na centralidade local dos atores, (ROSSONI; HOCAYEN-DA-SILVA; FERREIRA JUNIOR, 2006, p. 2). Segundo Souza (2004), em redes de elos direcionais, calcula-se o grau de variabilidade nos índices de centralidade individuais, com relação ao envio (out) e o recebimento (in) de elos. Muitos atores apresentam sua centralidade mais fortemente estabelecida em relação ao recebimento ou ao envio de indicações, devendo observar a realidade mapeada. Valores baixos representam uma rede mais dispersa, em termos de centralidade.

Nesse contexto, a organização que apresentou maior número de laços com outras organizações foi o Instituto Lixo e Cidadania, seguido do Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis (MNCR) e da Associação Lixo e Vida. O evento observa-se nos graus de entrada e de saída de contatos, conforme indica o Quadro 6 e a Figura 1:

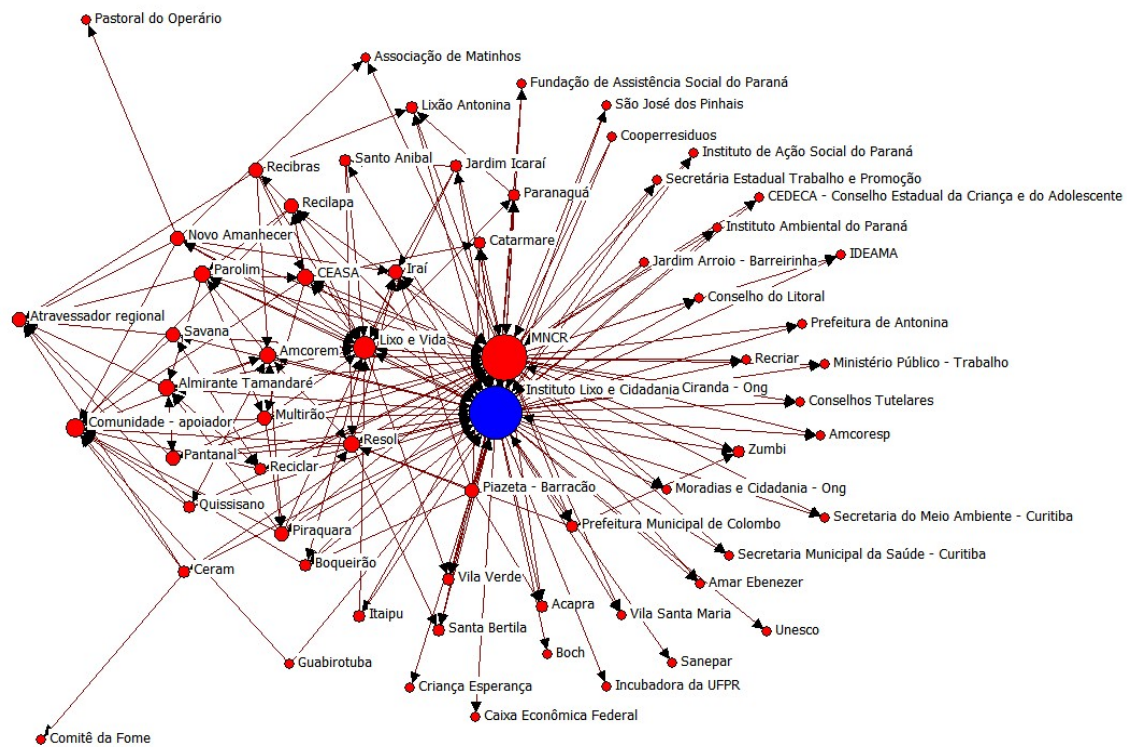
	Grau		Número	
	Saída	Entrada	Saída	Entrada
55 Instituto Lixo e Cidadania	54.000	31.000	84.375	48.438
53 MNCR	47.000	25.000	73.438	39.063
17 Lixo e Vida	11.000	16.000	17.188	25.000
09 Novo Amanhecer	8.000	3.000	12.500	4.688
03 Resol	7.000	7.000	10.938	10.938
45 CEASA	7.000	5.000	10.938	7.813

QUADRO 6 – Centralidade por ator.

Observa-se o importante papel dessas organizações em relação às interações da rede. No caso do Instituto Lixo e Cidadania, o motivo do grau de centralidade ser elevado justifica-se desde o seu princípio, pois essa organização do Terceiro Setor foi instituída pela própria rede para intermediar e executar as ações oriundas das discussões provenientes da comunicação dos atores. Desta forma comprova-se que a referida organização apresenta-se centrada em sua finalidade principal.

No caso do MNCR, a organização tem papel relevante na aproximação e organização de novos grupos de carrinheiros, e na motivação social para manter a estrutura das atuais associações e cooperativas. Destaca-se o trabalho desenvolvido pelo MNCR, como um trabalho importante na mobilização dos grupos e na aproximação entre todos os participantes.

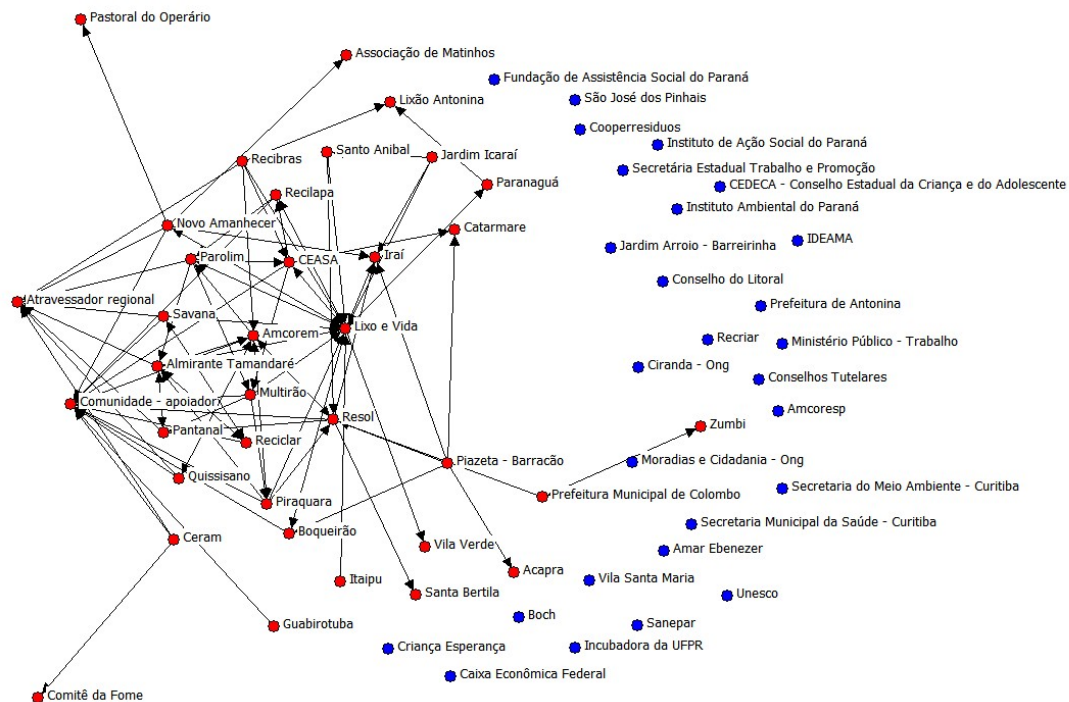
FIGURA 1 – Sociograma de grau de centralidade dos atores



A importância de uma organização na rede mostra-se também pelo número de contatos intermediados por ela, as “instituições que são intermediárias de diversas outras instituições podem controlar o fluxo de informações entre essas, estabelecendo uma relação de dependência com aquelas que necessitam de suas conexões” (ROSSONI; HOCAYEN-DASILVA; FERREIRA JUNIOR, 2006, p. 8).

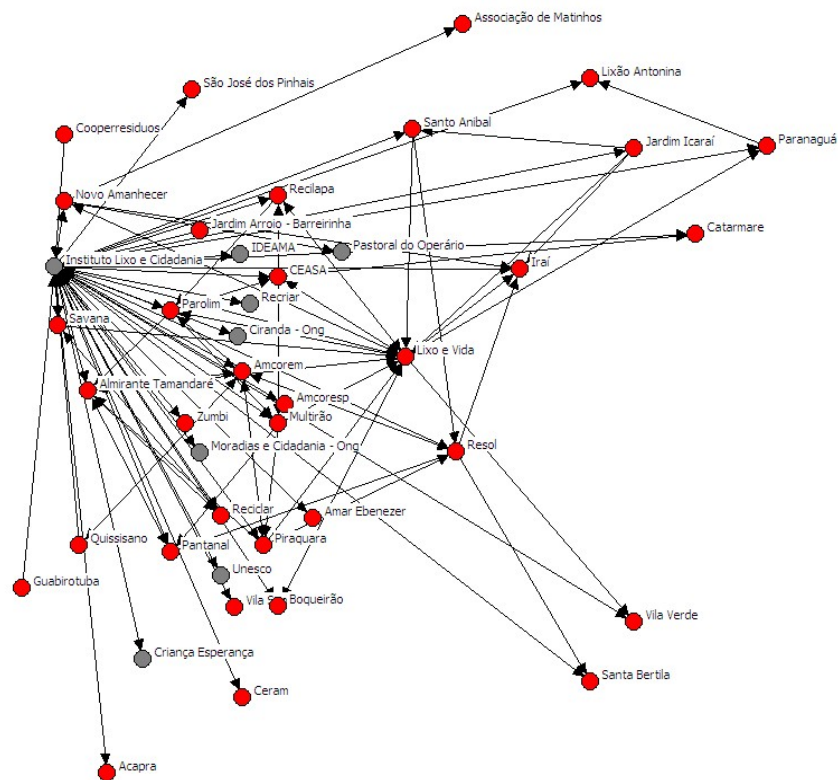
Podemos observar na Figura 3, que se o Instituto Lixo e Cidadania e o MNCR forem extraídos da Rede de Associações de Carrinheiros, vários outros atores, apresentar-se-iam desconectados dos demais atores, devido a inexistência de elos. Desta forma novamente cabe destacar a importância dessas organizações na manutenção dos elos entre os atores (nós) da Rede.

FIGURA 2 – Sociograma da Rede de Associações de Carrinheiros sem os atores Instituto Lixo e Cidadania e MNCR.



Neste contexto destaca-se o Instituto Lixo e Cidadania (25), o MNCR (13) e a Associação Lixo e Vida (1), como principais atores de intermediação da rede, tendo importante relevância na ligação das informações entre os atores e promovendo o desencadeamento de informações, inovações e contatos. Observe no sociograma abaixo, como ficaria a estrutura da Rede caso tivéssemos somente o estabelecimento dos elos entre as Associações e Cooperativas de Carrinheiros (vermelho) e as Organizações do Terceiro Setor (cinza).

FIGURA 3 – Sociograma das organizações de carrinheiros com organizações do Terceiro Setor.



Fica claro que no caso da Rede de Associações de Carrinheiros de Curitiba as organizações do Terceiro Setor, são importantes atores no estabelecimento da estrutura global da Rede, vindo a contribuir de forma impar ao estabelecimento de elos entre os atores.

5 CONCLUSÃO

Com inicio no ano de 2001, a Rede de Associações de Carrinheiros absorve organizações oriundas da iniciativa privada, pública e do terceiro setor. Tais organizações interagem de forma a promover a alavancagem estrutural e de gestão das Associações e Cooperativas de Carrinheiros. A composição da rede mescla-se em organizações e indivíduos, que conseqüentemente geram relações sociais e pessoais em paralelo com relações interorganizacionais, estabelecendo vínculos entre indivíduos e organizações. A existência de um número relativamente alto e dinâmico de atores associa-se a um grau conseqüentemente baixo de interdependência, estabelecendo um sistema de base relacional (informação e conhecimento) e transacional (compra e venda).

Entre seus objetivos, propõem-se o desenvolvimento sustentável das associações e cooperativas, a promoção do respeito social em relação ao trabalho realizado pelos carrinheiros.

Em relação aos atores da Rede, salienta-se a participação de indivíduos da comunidade, que de forma individual e autônoma, demonstram uma relevante contribuição no desenvolvimento regional das associações e cooperativas. Dentre as entidades, destaca-se a importante participação de entidades do Terceiro Setor, que preconiza a participação e o envolvimento ativo de vários outros atores, servindo como instituição de apoio e de reforço da credibilidade do trabalho dos carrinheiros.

Atores de origens diferentes interagem em relações predominantemente informais de apoio, objetivando o desenvolvimento regional sustentável dos participantes. 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 forma

cooperativa e comunitária. O fato de a Rede apresentar atores oriundos de diferentes setores torna particular e estimulante a forma de gerenciamento de tantos interesses diferentes de forma colaborativa.

Com valores predominantemente pautados na confiança e na reputação, as organizações interagem livremente na informalidade, embora focos de concorrência e lucratividade ocorram paralelamente à cooperação. Nesse contexto percebe-se que a gestão efetiva das relações e da congruência dos objetivos dos atores é realizada por atores pertencentes ao Terceiro Setor, mais especificamente pelo Instituto Lixo e Cidadania, que interage nas relações com o objetivo principal de manter a harmonia entre agentes públicos, privados e a comunidade.

Finalmente, o caso em estudo sugere que é possível promover interações entre organizações que visem 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 voltadas à promoção da qualidade de vida através do desenvolvimento sustentável em todas suas dimensões e relevar o papel das organizações do Terceiro Setor no estabelecimento de relações entre os atores sociais.

REFERÊNCIAS

- AMAT, J. M.; GOMES, J. S. **Controle de Gestão: Uma perspectiva Global**. In: IV Congresso Internacional de Custos, UNICAP. Disponível em <<http://libdigi.unicamp.br/document/?view=35>> Acesso em 14 dez. 2006.
- AGRANOFF, R.; MCGUIRE, M. Big questions in public network management research. **Fifth National Public Management Research Conference**. 3-4 dez.1999.
- ANDION, C. Análise de Redes e Desenvolvimento Local Sustentável. **Revista de Administração Pública**, vol. 05, set/out, Rio de Janeiro, 2003.
- CAMARGO, M. C. et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.
- CASAROTTO, N. F.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.
- 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 de Mestrado, PUCPR, 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: XXI ENANPAD, **Anais...**, Angra dos Reis, RJ, 1997.
- FREITAS, H. M. R.; JANISSEK, R. **Análise Léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sphinx-Sagra (distrib), 2000.
- INOJOSA, R. M. Intersetorialidade e a Configuração de um Novo Paradigma Organizacional. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 32, n. 2, p. 35-48, mar/abr., 1998.
- IPT - INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS. **Cooperativa de catadores de materiais recicláveis: guia de implantação**. São Paulo, 2003.

- KORTEN, D. **Organização Social e Desenvolvimento Sustentável: Projetos de base comunitária.** In: Ioschpe, E. B. Terceiro Setor: Desenvolvimento social sustentado. São Paulo: editora Paz e Terra, p. 144, 1997.
- JONES, Candace; HESTERLY, William; BORGATTI, Stephen P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n.4, p. 911-945, 1997.
- JUNQUEIRA, L. A. P. **Organizações Sem Fins Lucrativos e Redes Sociais na Gestão das Políticas Sociais.** Cadernos de Administração, n. 3. São Paulo: PUC, 2000.
- LEMO, I. S. **Estratégias Competitivo-Cooperativas para o Desenvolvimento Regional Sustentável Via Turismo: o caso de Treze Tílias – SC.** Dissertação do Mestrado em Administração Estratégica. Curitiba: PUCPR, 2004.
- MANÇORES, P. Fatores para o Sucesso para um Relacionamento de Longo prazo entre Cliente e Fornecedor: O Caso de uma Empresa Torrefadora de Café. **Simpósio Nacional de Gestão de Competências Organizacionais**, FECAP. São Paulo, 2004.
- MARSHALL, A. **Princípios de Economia.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- MINHOTO, L.; MARTINS, C. As Redes e o Desenvolvimento Social. São Paulo: **Cadernos FUNDAP** n. 022, 2001, p. 81.
- MOVIMENTO NACIONAL DOS CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS. **Cartilha de formação.** São Paulo, 2005.
- NIELSEN, B. B. **Synergies in Strategic Alliances: Motivation and outcomes of complementary and synergistic knowledge networks.** Copenhagen Business School, 2001.
- 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. 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.
- QUEIROZ, M. **O Planejamento Estratégico e as Organizações do Terceiro Setor.** In: Voltolini, R. Terceiro Setor: Planejamento e gestão. São Paulo: editora Senac São Paulo, 2004.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, A. L. Configurações Organizacionais em Organizações Sem Fins Lucrativos: Reflexões para além da simples adoção de modelos. In: VOLTOLINI, R. **Terceiro Setor: Planejamento e gestão.** São Paulo: Senac, 2004.
- RODRIGUES, M. L. A. Construção de Redes de Proteção dos Direitos. **Cartilha do Curso de Formação de Conselheiros em Direitos Humanos.** Curitiba, 2006.
- ROSSONI, L.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; FERREIRA JUNIOR. Aspectos Estruturais da Cooperação entre Pesquisadores no Campo de Administração Pública e Gestão Social: Análise das Redes entre Instituições no Brasil. ENAPG – Encontro de Administração Pública e Governança. **Anais...**, São Paulo, 2006.
- SALVATORE, V. **A Racionalidade do Terceiro Setor.** In: Voltolini, R. Terceiro Setor: Planejamento e gestão. São Paulo: editora Senac São Paulo, 2004.
- SCHIMITZ, H. Eficiência Coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. **Ensaio FEE.** Porto Alegre, v. 18, n. 2, 1997.
- SOUZA, Q. R. **Governança de Redes Interorganizacionais no Terceiro Setor: níveis de controle formal em atividades operacionais de gestão do conhecimento – o caso do COEP Paraná 2000-2003.** Dissertação de Mestrado em Administração, PUC-PR, 2004.
- TACHIZAWA, T. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e estratégias de atuação.** São Paulo: editora Atlas, 2004.