UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
Faculdade de Administração e Turismo
Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais

Dissertação:

Governança de Redes de Economia Solidária: análise dos modos e dimensões da governança de redes solidárias da região Sul do Rio Grande do Sul.

Aline Gonzalez Kochhann

Pelotas, 2017

Aline Gonzalez Kochhann

Governança de Redes de Economia Solidária: análise dos modos e dimensões da governança de redes solidárias da região Sul do Rio Grande do Sul.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Universidade Federal de Pelotas como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Fernandes Pacheco Dias

Pelotas, 2017

Aline Gonzalez Kochhann

Governança de Redes de Economia Solidária: análise dos modos e dimensões da governança de redes solidárias da região Sul do Rio Grande do Sul.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Universidade Federal de Pelotas como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais.

Data da defesa: 23 de janeiro de 2017.

Banca Examinadora:

_____
Prof. Dr. Alisson Eduardo Maehler – UFPel
Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

_____
Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo – UFRGS
Doutor em *Genie Industrielle* pelo *Institut National Polytechnique* de Lorraine – INPL

_____
Prof. Dr. Marcelo Fernandes Pacheco Dias – UFPel (Orientador)
Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

_____
Profa. Dra. Tania Nunes da Silva– UFRGS
Doutora em Sociologia pela Universidade de São Paulo – USP

Dedico este trabalho à minha família, em especial aos meus pais Arlete e Luiz, alicerces e colunas do ser em construção que hoje represento.

Agradecimentos

Sair da zona de conforto não é uma tarefa das mais fáceis. Requer, além de coragem, suporte e apoio familiares. Por isso, agradeço minha família que sempre me apoiou e esteve presente em todos os momentos de minha vida.

Agradeço a Deus pela minha saúde e por ampliar minha visão para as oportunidades que se apresentam.

Agradeço a minha Mãe, Arlete, e a meu Pai, Luiz pelos ensinamentos e pelos inúmeros exemplos de perseverança, humildade, ética e, acima de tudo, de amor para com os demais.

Igualmente, agradeço ao meu irmão, Luiz Jr. e minha irmã, Tatiane, pelos conselhos, discussões e perspectivas vislumbradas através de nossas conversas.

Agradeço ao meu noivo, Tiago, pelo apoio e incentivo em buscar minha realização interna.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Marcelo Dias, pela paciência e inúmeros aprendizados. A profª. Dra. Tania Nunes da Silva (UFRGS), ao prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo (UFRGS) e ao prof. Alisson Maehler (UFPel), pela disponibilidade em participar da minha banca e pelas contribuições e interesse demonstrados durante este processo de aprendizado. Ao prof. Douglas Wegner (UNISINOS) por transmitir seu conhecimento, aprimorando este trabalho.

Agradeço a UFPel a oportunidade de desenvolver este trabalho; aos professores da Rede Bem da Terra – em especial prof. Dr. Antônio Cruz e prof. Dr. Lúcio Fernandes, que abriram minha mente para novas perspectivas; aos produtores e consumidores da Rede Bem da Terra, que tornaram possível este estudo; à rede ARPA-SUL, pela disponibilidade e interesse em trocar experiências, aos agricultores da ARPA-SUL que se dispuseram gentilmente a participar deste trabalho, e em especial ao senhor Nilo Schiavon pela gentileza e interesse em conversar e discutir os caminhos da solidariedade.

Aos colegas do Mestrado, pelas trocas de experiências e auxílios ao longo deste processo.

“Quando a visão se amplia, muito tens a oferecer.
Se tens tantas dúvidas, seja a resposta que queres ter”.
(Um Amigo).

Resumo

KOCHHANN, Aline Gonzalez. **Governança de Redes de Economia Solidária: análise dos modos e dimensões da governança de redes solidárias da região Sul do Rio Grande do Sul.** 2017. 148 fl. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais), Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel e Faculdade de Administração e Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2017.

O presente trabalho tem por objetivo analisar os modos e as dimensões encontradas em redes solidárias da região Sul do Brasil. Para realizar as análises, foi feita uma aproximação entre a teoria de Governança de Redes e a teoria que trata da Economia Solidária. Os objetos de análise deste trabalho foram as redes Bem da Terra e ARPA-SUL. A partir da análise entre as duas teorias e as duas redes estudadas, foram elencadas quatro proposições teóricas: o modo de governança das redes de Economia Solidária é participativo e com características de autogestão em redes pequenas; considerando que redes maiores são mais complexas, outros modos de governança de redes de Economia Solidária podem surgir como dos tipos organização líder, com organização administrativa específica ou híbrida; no processo de constituição ou adaptação das redes de Economia Solidária são definidos elementos estruturantes da rede, subjetivos ou objetivos, envolvendo centralização, formalização, especialização e ativação de redes; o processo de governança de redes de Economia Solidária envolve aplicação de procedimentos instrumentais associados à mobilização, harmonização, comunicação, troca de conhecimento, relacionamento com os stakeholders e incentivos materiais e imateriais, organização dos processos produtivos e controle. As quatro proposições foram corroboradas através de pesquisa qualitativa que incluía a aplicação de entrevistas através de um roteiro, realizadas entre junho e setembro de 2016, de documentos fornecidos por ambas as redes e por observação participante. O tratamento dos dados obtidos foi realizado através do software *NVivo* com a elaboração de categorias, divididas em: modos de governança, dimensão estrutural e dimensão instrumental. Os resultados corroboraram uma comunalidade teórica no que diz respeito aos modos de governança, remetendo o conceito de autogestão ao modo de governança participativa. A Teoria da Governança de Redes complementa a teoria sobre a Economia Solidária com dois modos mais verticalizados de governança. Também foi constatado que a Teoria da Governança de Redes pode complementar a Economia Solidária com maior detalhamento dos elementos estruturais de governança. As teorias da Governança de Redes e da Economia Solidária demonstraram que ambas se assemelham em aspectos instrumentais. Ao se analisar conjuntamente as redes, observaram-se modos de governança distintos. As limitações desta pesquisa foram: as redes analisadas se situam na região sul do Rio Grande do Sul e apenas duas redes foram analisadas. Como sugestão de pesquisa futura, propõe-se compreender como estes modos, estruturas e instrumentos interagem, com vistas ao melhor desempenho destas redes. Neste último caso, a pesquisa precisaria ser conduzida através de uma *survey* com redes de Economia Solidária do Brasil. Métodos de estudos de configurações organizacionais poderiam contribuir para este entendimento.
Palavras-chave: Economia Solidária, Governança de Redes, governança.

Abstract

KOCHHANN, Aline Gonzalez**. Solidarity Economy's network governance: analysis of the modes and dimensions of the solidarity networks' governance of the South region of Rio Grande do Sul.** 2017. 148 p. Dissertation (Masters in Territorial Development and Agroindustrial Systems), Postgraduation Program in Territorial Development and AgroindustrialSystems, Faculty of Agronomy Eliseu Maciel and Faculty of Business and Tourism, Federal University of Pelotas, Pelotas, 2017.

The present work aims to analyze modes and dimensions found in solidarity networks of the South region of Brazil. In order to accomplish these analysis, an approximation was made between the Network Governance's theory and the theory that delas with Solidarity Economy. The objects of analysis of this work were the networks Bem da Terra and ARPA-SUL. From the analysis between the two theories and the two networks studied, four theoretical propositions were listed: the governance mode of Solidarity Economy networks is participatory and self-management features in small networks; whereas larger networks are more complex, other Solidary Economy networks governance modes networks may emerge as the leading organization with specific or hybrid administrative organization; in the process of creation or adaptation of the Solidarity Economy networks are defined structuring elements of the network subjectives or objectives envolving centralization, formalization, specialization and network activation; the governance process of Solidarity Economy networks involves the application of instrumental procedures associated with mobilization, harmonization, communication, knowledge exchange, , the relationship with the stakeholders and the material and imaterial incentives, production processes organization and control. The four propositions ere corroborated through a qualitative research that included the application of interviews through a script, held between June and September 2016, of documents provided by both networks and by participant observation. The treatment of the obtained data was done through the software NVivo with the elaboration of categories, divided in: modes of governance, structural dimension and instrumental dimension. Commonality was observed regarding modes of governance, referring the concept of self-management to participatory governance. Network governance's theory complements Solidarity Economy's governances with two more verticalized modes. It was also found that networks' governance theory could add Solidarity Economy theory with greater detail of structuring elements of governance. Network governance and Solidarity Economy theories demonstrated that both resemble in instrumental aspects. When analysed together the two networks, different modes of governance were observed. The limitations of this research were: analyzed networks are located in the southern region of the state of Rio Grande do Sul and only two networks were analyzed. As a suggestion of future research it is proposed to understand how these modes, structures and instruments interact, with a view to the best performance of these networks. In this last case, the research would need to be conducted through a survey of Brazilian Solidarity Economy networks. Methods of studying organizational configurations could contribute to this understanding.
Key-words: Solidarity Economy, Network Governance, governance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Citações por ano: "*Network Governance*" 17
Figura 02 – Citações por ano: "*Governance Mechanisms*" 18
Figura 03 – Citações por ano: "Solidarity *Economy*" 18
Quadro 01 – Características da Autogestão 28
Quadro 02 – Dimensões da Economia Solidária 30
Quadro 03 – Distinguindo termos e definições para Governança de Redes 32
Quadro 04 – Modos de Governança de Redes 36
Quadro 05 – Características da Dimensão Estrutural 38
Quadro 06 – Características da Dimensão Instrumental 40
Quadro 07 – Complementariedades Dimensão Estrutural da Governança de Redes e a Economia Solidária 44
Quadro 08 – Instrumentos de Coordenação 46
Quadro 09 – Instrumentos de Incentivos ou Recompensa 48
Quadro 10 – Instrumentos de Controle 48
Figura 04 – Desenho da Pesquisa 51
Figura 05 – Funcionamento da Rede Bem da Terra 55
Quadro 11 – Perfil dos Entrevistados da Rede Bem da Terra 57
Quadro 12 – Perfil dos Entrevistados da Rede ARPA-SUL 58
Figura 06 – Associados-empreendimentos da rede Bem da Terra 63
Figura 07 – Frentes de comercialização da Rede Bem da Terra 66
Quadro 13 – Síntese das características dos modos de Governança Bem da Terra 71
Figura 08 – Capítulos do Estatuto da Associação Bem da Terra 73
Figura 09 – Foto Processo de Separação Feira Virtual 75
Quadro 14 – Síntese da Dimensão Estrutural da rede Bem da Terra 80
Quadro 15 – Síntese da Dimensão Instrumental da rede Bem da Terra 91
Figura 10 – Interações da Rede ARPA-SUL 93
Figura 11 – Órgãos Deliberativos e Administrativos da ARPA-SUL 95
Quadro 16 – Síntese das características dos modos de Governança ARPA-SUL 99
Quadro 17 – Síntese da Dimensão Estrutural da rede ARPA-SUL 105
Figura 12 – Foto da Feira da ARPA-SUL na Av. Dom Joaquim 107
Quadro 18 – Síntese da Dimensão Instrumental da rede ARPA-SUL 115
Quadro 19 – Síntese das características dos modos de Governança das redes analisadas 118
Quadro 20 – Síntese da Dimensão Estrutural das redes analisadas 122
Quadro 21 – Síntese da Dimensão Instrumental das redes analisadas 127

SUMÁRIO

1 Introdução 13
1.2 Objetivos 16
1.2.1 Objetivo Geral 16
1.2.2 Objetivos Específicos 16
1.3 Justificativa 17
2 Economia Solidária 20
2.1 Gestão nas Organizações Solidárias 26
3 Redes Interorganizacionais 32
3.1 Governança de Redes - Modos, Estruturas e Instrumentos 35
4 Aproximando a Gestão da Economia Solidária da Gestão de Redes 43
5 Metodologia e Procedimentos Metodológicos 50
5.1 Desenho da Pesquisa 50
5.2 Desenvolvimento da Pesquisa 52
5.2.1 Estratégias e Métodos de Pesquisa 52
5.2.2 Redes a Pesquisar 54
5.2.3 Atores a Entrevistar 57
5.2.4 Coleta de Dados 58
5.2.4.1 Roteiro de Entrevistas 59
5.2.4.2 Análise de Documentos 60
5.2.4.3 Observação Participante 61
6 Resultados 62
6.1 Composição e áreas de atuação da Rede Bem da Terra 62
6.1.1 Modo de Governança 66
6.1.2 Dimensão Estrutural 72
6.1.3 Dimensão Instrumental 81
6.2 Composição e áreas de atuação da Rede ARPA-SUL 92
6.2.1 Modo de Governança 95
6.2.2 Dimensão Estrutural 99
6.2.3 Dimensão Instrumental 105
7 Análise conjunta das redes estudadas 117
7.1 Modos de Governança 117
7.2 Dimensão Estrutural 119
7.3 Dimensão Instrumental 123
8 Reflexões Finais 129
Referências 135
Apêndices 141
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas – Dimensão Estrutural 142
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas – Modos de Governança 143
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevistas – Dimensão Instrumental 144
APÊNDICE D – Ponderações efetuadas através da validação teórica 146

1 Introdução

A Economia Solidária ganhou relevância no Brasil a partir de 1990, após iniciativas econômicas elaboradas no país, reconhecendo-a por sua natureza associativa e suas práticas de cooperação e autogestão (GAIGER, 2013). Atualmente há 19.708 Empreendimentos de Economia Solidária (EES) no Brasil, sendo que 3.292 estão localizados na região sul do país e o estado do Rio Grande do Sul é o que possui maior número de municípios com Empreendimentos de Economia Solidária, totalizando 281 (GAIGER e GRUPO ECOSOL, 2014).

Os empreendimentos para serem caracterizados como de Economia Solidária precisam ter, dentre outras, as seguintes características: organizações de caráter coletivo: como associações, cooperativas, redes etc.; os agentes são trabalhadores do meio rural e urbano; são autogestionárias, ou seja, exercem suas atividades coletivamente e de forma democrática, onde cada um faz o que é preciso fazer; devem ser organizações permanentes; as organizações devem realizar atividades econômicas de prestação de serviços, de produção, de comercialização e de consumo solidário (SIES, 2015).

A Economia Solidária reconhece a necessidade de novas formas de organização, como as que existem através de redes de interação, com relações mais homogêneas, menos hierarquizadas e com objetivos de gerar vantagem para todos os envolvidos e de atingir um maior número de mercados (FELDHAUS, PEREIRA e MORAIS NETO, 2012), e através desta Economia Solidária é possível enfatizar a “integração do grupo ou coletivo e o comprometimento social” (GAIGER e GRUPO ECOSOL, p. 133, 2014) dos envolvidos, trazendo conquistas tanto para a comunidade diretamente envolvida como para a sociedade no geral (GAIGER e GRUPO ECOSOL, 2014).

As redes podem ser definidas como a interação entre uma ou mais pessoas de uma ou mais organizações, e esta interação ocorre para a realização de uma transação que não possui cunho passageiro (CROPPER *et. al.*, 2014), e

organizações formam redes para resolver problemas que sozinhas não conseguiriam (AGRANOFF e MCGUIRE, 2001).

Como as redes operam atividades que demandam organização e gerenciamento, torna-se necessário o estabelecimento de uma governança da rede, de um sistema que coordene as mais variadas atividades (PROVAN, FISH e SYDOW, 2007; ROTH *et. al.*, 2012), e ainda que a governança não seja uma exigência legal, ela é considerada como um fator de sucesso para a eficácia da rede (PROVAN e KENIS, 2008).

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

A governança das redes pode ser caracterizada pelos modos, estruturas e instrumentos de governança. Os modos referem-se à macroestrutura da governança e a estrutura e instrumentos aos elementos de organização e coordenação internos das redes. Baseando-se na estrutura de redes, Provan e Kenis (2008), formularam três modos de governança de redes. São eles: 1) Redes de governança participativa (compartilhada); 2) Redes podem ser mediadas com poucas direções de interação; 3) Redes com organização administrativa específica (*NAO)*[1]. Já nos mecanismos há muitas variabilidades de quais sejam. São citados como estrutura e instrumentos à escolha dos participantes, criação de regras de funcionamento, definição de papéis dos atores, regulação, troca de informações internas, relacionamento com os

[1] *NAO* sigla em inglês que significa *Network Adminsitrative Organization*.

stakeholders (PARK, 1996; AGRANOFF e MCGUIRE, 2001; TURRINI *et. al.*, 2010; WEGNER e PADULA, 2010; CRISTOFOLI, MARKOVIK e MENEGUZZO, 2014)

Entretanto uma lacuna aparece na literatura sobre o entendimento dos modos sobre como as redes se governam. Tem sido implicitamente reconhecida a premissa de que a governança das redes não difere umas das outras; que elas são essencialmente uma resposta ao mercado e às hierarquias (PROVAN, FISH e SYDOW, 2007) ou de que não assumem formas variadas além das propostas por Provan e Kenis (2008) (CRISTOFOLI, MARKOVIK e MENEGUZZO, 2014). Além disso, pode-se dizer que ainda existem poucos estudos empíricos que exploram quais atividades ocorrem dentro de uma rede e como elas são gerenciadas (PROVAN, FISH e SYDOW, 2007; HENTTONEN, LAHIKAINEN e JAUHIAINEN, 2014). Acrescenta-se que, em comparação com estudos sobre corporações e redes públicas, há poucos trabalhos de teorização sobre a governança de organizações como associações, redes colaborativas ou redes formadas por empreendimentos de Economia Solidária. Isto se deve, possivelmente, porque o tema rede de Economia Solidária pode ser considerado relativamente novo e por isto ainda pouco discutido em algumas frentes, talvez por não se ter uma elucidação prudente sobre a utilização do termo (CRUZ, 2009). Nos últimos vinte anos se observam crescimentos significativos de Empreendimentos de Economia Solidária, os EES, que, em uma conjuntura micro, seja impulsionada por “necessidades encontradas em uma determinada comunidade, sanáveis pelo funcionamento de um EES ou ainda, a busca dos associados pela efetivação do ideal solidário em sua vida cotidiana” (GAIGER e GRUPO ECOSOL, p. 113, 2014).

A dificuldade em se verificar e analisar arranjos organizacionais distintos daqueles aos quais não nos parece familiar, talvez por não fazer parte dos modelos propostos pelo capitalismo, tais como empresas que fazem sua gestão através das forças de trabalho, buscando maximização de seus lucros, pode ser um dos motivos pelos quais a gestão, ou a autogestão de Empreendimentos de Economia Solidária ainda não possuam tantos estudos no campo da Administração (MISOCZKY, SILVA, FLORES, 2008).

A partir das lacunas identificadas elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: **Quais são os modos, estruturas e instrumentos utilizados na governança de**

redes de Economia Solidária? Para responder a esta pesquisa foi realizado um estudo de caso em duas redes de Economia Solidária.

A primeira rede pesquisada foi a Rede Bem da Terra – Comércio Justo e Solidário. Esta rede tem como objetivo de desenvolver a Economia Solidária na região sul do Rio Grande do Sul. A rede também tem como objetivo difundir alguns princípios e práticas do comércio justo e do consumo solidário, possibilitando a construção de estruturas, de projetos de comercialização e da realização de programas de formação, possibilitando assessoria coletiva aos seus membros.

A segunda rede explorada foi a ARPA-SUL – Associação Regional de Produtores Agroecologistas da Região Sul. Esta rede é composta por agricultores familiares, reunidos em grupos familiares que se uniram para, além de disseminar as práticas da agroecologia, estimular o trabalho cooperativo e solidário na produção de alimentos ecológicos, comercializar seus produtos sem o intermédio de atravessadores.

1.2 Objetivos

A partir da problemática descrita na seção anterior e visando compreender como se dá a governança de redes de Economia Solidária, elaboraram-se os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar os modos, estruturas e instrumentos de governança que ocorrem em redes de Economia Solidária.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever comparativamente as abordagens teóricas da gestão da economia solidária e da governança de redes;

● Descrever as estruturas de governança presentes nas redes de Economia Solidária;

● Descrever os instrumentos de governança presentes nas redes de Economia Solidária;

1.3 Justificativa

A relevância do tema desta pesquisa pode ser demonstrada através da quantidade crescente, nos últimos anos, de artigos teóricos e empíricos sobre os temas “governança de redes” e “mecanismos de governança”, relevância esta que pode ser verificada através das figuras 01 e 02 a seguir, extraídas da base de dados *Web of Science*. Estas figuras foram elaboradas através dos artigos selecionados pela pelas palavras chaves “*network governance*” e “*governance mechanisms”*, palavras estas associadas à questão de pesquisa.

Através da Figura 01, a seguir, pode-se observar que nos anos de 2006 e 2007 praticamente não havia citações associadas a esta palavra. Já em 2014 e 2015 o número de citações passou de 100, indicando crescimento do interesse no tema.

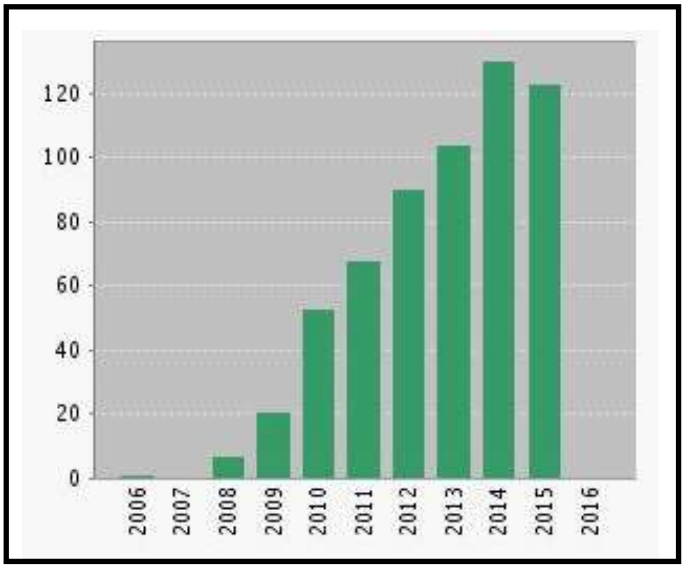

Figura 01: Citações por ano: “*Network Governance*”.
Fonte: *Web of Science,* 2015.

A Figura 02 a seguir, indica o crescimento das citações associadas à palavra chave "*governance mechanisms*". Pode-se observar que entre os anos de 2000 em 2005 havia menos de dez citações por ano. Já em 2014 e 2015 o número de citações passou de 100, indicando também o crescimento do interesse no tema.

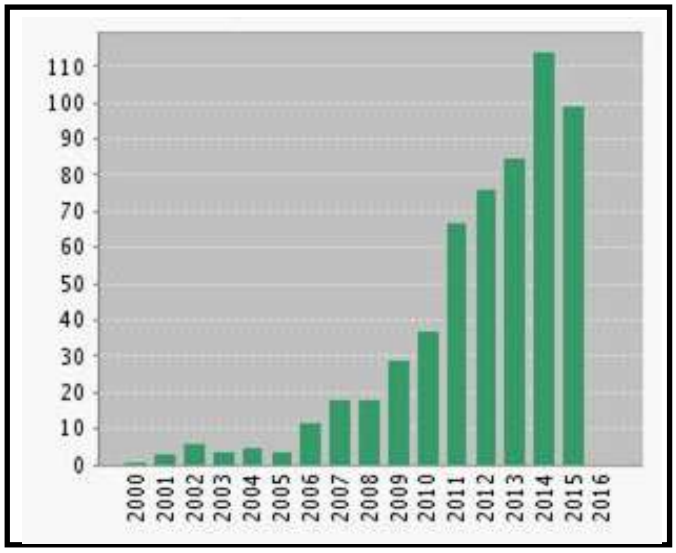

Figura 02: Citações por ano: "*Governance Mechanisms*".
Fonte: *Web of Science,* 2015.

A Figura 03 a seguir, indica o crescimento das citações associadas à palavra-chave "*solidarity economy".* Este crescimento nas citações anuais indica a relevância do tema Economia Solidária em periódicos de extrema relevância internacional.

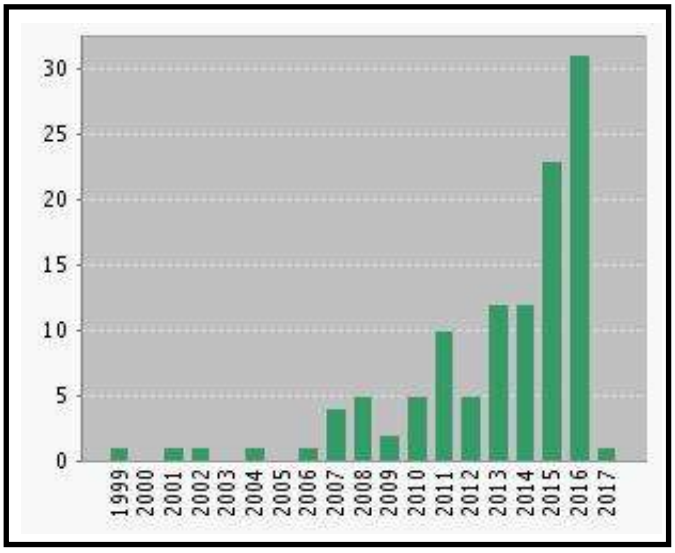

Figura 03: Citações por ano: "*Solidarity Economy*".
Fonte: *Web of Science,* 2017.

Como motivação pessoal, um ponto que sempre gerou questionamentos na pesquisadora foi o fato de estudos na área da Administração, em sua grande maioria, serem voltados para grandes empresas. Porém, em toda e qualquer forma de organização, formal ou informal, torna-se necessário controlar, gerir e criar processos de governança. Por este motivo, buscou-se com este trabalho aproximar os processos de governança e de gestão a pequenos empreendimentos – tirando a exclusividade das grandes corporações.

As contribuições para a abordagem teórica selecionada estão nas possibilidades de identificação de particularidades nos processos de governança e de gestão de redes de Economia Solidária.

As contribuições empíricas que este trabalho se propõe a trazer são:

1. Demonstração para a coordenação da Rede Bem da Terra e Rede ARPA-SUL dos resultados obtidos, identificando processos e práticas que auxiliem as redes na sua evolução;
2. Demonstrar práticas de governança e de gestão em Empreendimentos de Economia Solidária.
3. Preencher a lacuna teórica encontrada, visando contribuir para futuras análises e experiências de Empreendimentos de Economia Solidária;
4. Identificar quais são os itens mais relevantes para que os Empreendimentos de Economia Solidária obtenham sucesso.

2 Economia Solidária

O termo Economia Solidária surgiu do fenômeno da multiplicação de iniciativas sociais e econômicas de forma associativa e que buscavam resolver algumas questões de origem local (FRANÇA FILHO e DZIMIRA, 2014). A expressão veio “indicar, de um lado, a associação de duas noções historicamente dissociadas, isto é, iniciativa e solidariedade” (FRANÇA FILHO e DZIMIRA, 2014, p. 2).

As origens da Economia Solidária remetem à instauração do capitalismo industrial no século XIX, quando se viu a impulsão das associações e cooperativas em vários países do hemisfério Norte e alguns do Sul (GAIGER, 2013). Paralelamente ao crescimento e domínio do capitalismo datado no século XIX, iniciativas e estratégias fundamentadas na solidariedade, no cooperativismo e na associação buscam suprir as necessidades de uma coletividade de pessoas que permaneceram à margem desde movimento crescente das indústrias e das mudanças observadas no modelo de acumulação e da configuração da produção, preocupado quase que exclusivamente com o capital (GAIGER, 2013).

Estudos realizados pelo SIES – Sistema de Informações em Economia Solidária – banco de dados formado através da compilação das informações e dos resultados do mapeamento realizado no Brasil sobre empreendimentos de Economia Solidária,

> (...) concluíram que o surgimento de empreendimentos econômicos solidários é mais provável diante de algumas circunstâncias específicas. Entre elas, o fato de envolver setores populares dotados de referências culturais e de lideranças genuínas que valorizam a vida comunitária, o associativismo ou as mobilizações de classe, sobretudo quando tais referências se alimentam em vivências próprias de organização e luta, nas quais esses protagonistas forjaram identidades comuns, laços de confiança e competências para a defesa coletiva de interesses e aspirações (GAIGER, 2013, p. 213).

A constituição da cooperativa de *Rochdale*, em 1844, é considerada como a primeira cooperativa formada, que se caracterizou pelos movimentos de trabalhadores que buscavam melhores condições de trabalho e concretizou seus princípios e valores em um estatuto onde conceitos como livre adesão, educação

dos membros e gestão democrática estão vigentes nos Empreendimentos de Economia Solidária (CANÇADO, 2005).

Como se opôs a redução da economia apenas à dimensão mercado e a lógica de acumulação privada, a Economia Solidária contribuiu para a construção dos regimes de bem estar social na Europa. Com a crise deste último modelo econômico, a Economia Solidária retomou seu papel crítico nos anos de 1970, principalmente com ações na Europa e em Quebec, no Canadá. Esta retomada contribuiu para o fortalecimento do movimento no hemisfério Norte e também no hemisfério Sul, através da maior frequência das mais variadas formas organizacionais, sendo as mais comuns: **cooperativas, mutualidades, associações e empresas sociais** (GAIGER, 2013).

O conceito de Economia Solidária, na América Latina, indica a união democrática de trabalhadores ou grupos de pessoas que possuem iniciativa e pelo menos um interesse em comum para juntos trabalharem a fim de direcionar seus esforços para obterem maiores lucros econômicos, qualidade de vida e participação no empreendimento que fazem parte (GAIGER, 2009). Esse conceito "comporta uma dimensão política, dado que suas iniciativas promovem a participação, dinamizam redes de interação e ampliam a democracia nas comunidades em que se inserem" (GAIGER, 2009, p. 88).

Há três *status* jurídicos adotados principalmente pelas organizações solidárias no Brasil. A **associação** é a forma mais utilizada no Brasil. Representou 52% das organizações consultadas no primeiro mapeamento da Economia Solidária no Brasil e 59,9% no segundo. Enquadram-se neste *status* toda agremiação de pessoas que se unem para desenvolver atividades comuns, desde que distingam de instituições mais específicas como igrejas, fundações e partidos políticos e não tenham finalidade econômica. Suas atividades podem contar com profissionais remunerados e gerar dividendos econômicos, contanto que constituam um meio para cumprir seus objetivos sociais da entidade associativa e não revertam para enriquecimento privado dos associados. O poder decisório deve ser exercido em igualdade de condições pelas pessoas físicas associadas, sem interferência de suas cotas de capital ou de participação econômica na entidade associativa. No mundo rural da Economia Solidária, via de regra, as associações de pequenos produtores dão suporte aos empreendimentos coletivos de produção, comercialização ou de

prestação de serviços. Quando legalmente imprescindível, os associados utilizam o registro pessoal dos sócios (GAIGER, 2013).

A **cooperativa** é a segunda e outra forma jurídica importante utilizada pela Economia Solidária. É uma forma alternativa que permite a legalização de empresas formadas a partir da adesão livre de pessoas que desejam cooperar paritariamente em uma atividade com fim econômico, mas sem objetivar o lucro. Empresas autogestionárias, sociedades de crédito e empreendimentos produtivos ou de serviços apenas podem se estabelecer se formarem uma cooperativa. No Brasil esta forma jurídica oscilou entre 9,7% e 8,8% entre o primeiro e o segundo mapeamento da Economia Solidária. No Brasil são identificadas como cooperativas, desde grandes fábricas recuperadas em um extremo até pequenas cooperativas em periferias urbanas voltadas a inserção socioeconômica e as necessidades da população pobre (GAIGER, 2013). Por outro lado, esta forma de atuação na Economia Solidária por vezes tem sido associada a um modo de flexibilizar as relações de trabalho, terceirizar serviços e reduzir custos trabalhistas (SINGER, 2008; GAIGER, 2013).

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

Esses grupos de consumo existentes na Economia Solidária representam a organização em rede para solucionar problemáticas distintas: de um lado pequenos produtores urbanos e rurais que ficaram excluídos dos canais de comercializações mais tradicionais e, de outro, os consumidores que buscam adquirir produtos mais saudáveis e de maneira consciente e também ajudar no desenvolvimento local (CRUZ, 2014).

Os **grupos informais** são o terceiro *status* jurídico. No Brasil corresponderam a 36,5% do total de empreendimentos solidários no primeiro mapeamento nacional da Economia Solidária. Nesta situação os trabalhadores concebem a sua própria atividade e influenciam o ritmo das transformações que almejam. Os empreendimentos informais permitem superar a instabilidade e a

incerteza que afetam a vida material dos mais pobres, através do aumento da margem de retenção do valor excedente por eles produzido (GAIGER, 2013).

Singer (2008) explica que as pessoas e organizações, sejam formais ou informais, tendem a formar redes. Ele justifica que as organizações isoladas são muito frágeis, já que a maior parte é constituída de pessoas pobres, que não tem acesso a capital, que tem dificuldades para acessar o mercado e também o conhecimento. Vários exemplos são citados pelo autor.

O primeiro deles é o Fórum Brasileiro da Economia Solidária, que abrange todos os tipos de empreendimentos como ONGs, movimentos sociais, gestores públicos, associações e cooperativas. Esta grande rede tem por estratégia criar recortes menores, economicamente operacionais, como as cadeias produtivas e as redes de cooperativas de segundo grau (SINGER, 2008). Cita como exemplo emblemático de cadeia produtiva a rede Justa Trama. Trata-se de uma cadeia que começa no Ceará, com agricultores orgânicos que cultivam algodão. Estes mesmos agricultores possuem uma cooperativa que separa o caroço da pluma. A pluma é encaminhada para São Paulo para uma empresa recuperada, que faz a fiação. O fio é encaminhado para outra empresa recuperada que faz o tecido. O tecido é enviado para as cooperativas de confeccionistas e costureiras que transformam o tecido em uma grande variedade de produtos. Além da atuação como cadeia de produção, as organizações participantes constituíram uma cooperativa de segundo grau, ou seja, uma nova organização para a prestação de serviços comuns aos participantes (SINGER, 2008).

No intuito de ampliar as possibilidades de se pensar em redes de organizações da Economia Solidária, Singer (2008) cita como um exemplo de rede de cooperativas famoso em nível global, o Complexo Cooperativo de *Mondragón*, na Espanha, constituída por mais de uma centena de cooperativas, envolvendo cooperativas singulares, de segundo grau, de terceiro grau etc. e envolve mais de 70.000 trabalhadores.

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

comercialização e de consumo solidário. Porém, elas representam “um conjunto de parâmetros que permite indicar se uma rede de negócios é – ou não – solidária ou se ela é ‘mais’ ou ‘menos’ solidária” (CRUZ, 2009, p. 02). Estas interações eram consideradas como mero resultado de união por motivo social, político ou histórico. Atualmente, esses tipos de relações são vistos como resultados eficientes para solucionar alguns problemas de cunho econômico (GRANOVETTER, 2007).

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

Na nova perspectiva, o papel dos trabalhadores nas empresas passa a não se resumir mais a controle de qualidade, produção de uma parcela do produto ou serviço. Diferentemente, o trabalhador interage em praticamente todos os setores de uma organização, influenciando e sendo influenciado pelas práticas existentes nos mais diversos segmentos. Ou seja, assiste-se à desintegração de um modelo organizacional burocrático e extremamente hierarquizado e nota-se o surgimento de um modelo horizontalizado (CASTELLS, 1999).

Andion (2005) descreve três novos tipos de organizações com estas características e que atuam no campo social: economia social, financiadores e de mobilização.

No grupo das organizações de economia social se encaixam organizações que têm uma forma de regulação com base em trocas mercantis mais próximas do mercado. Elas têm como função a produção de bens e serviços visando responder as necessidades dos membros. Neste grupo podem-se citar como exemplos as

cooperativas, as cooperativas de crédito e as cooperativas solidárias (ANDION, 2005).

No grupo das financiadoras estão organizações que operacionalizam diretamente os programas e/ou projetos sociais. Neste grupo estão inclusos institutos, fundações empresariais e públicas, Organizações Não Governamentais (ONGs) e também ONGs intermediárias entre as financiadoras e as comunidades (ANDION, 2005).

No grupo das organizações de mobilização estão aquelas com origem na mobilização da sociedade e que não possuem fins lucrativos. Participam deste grupo as associações comunitárias, organizações voluntárias, ONGs de atuação direta e organizações filantrópicas (ANDION, 2005).

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

Podem-se citar três abordagens do conceito de Economia Solidária: ela é um “outro modo de vida” (CANÇADO, 2007, p. 47), onde os valores e princípios ultrapassam a concepção de lógica capitalista (ARRUDA, 1996); a Economia Solidária representa uma alternativa, outra economia, outra forma de os indivíduos se relacionarem dentro do ambiente organizacional, além do modelo de produção que permanece vigente (SINGER, 2002). A última abordagem informa que a Economia Solidária representa uma possibilidade de sobrevivência, através do associativismo, para os setores populares (GAIGER, 2000). Observa-se que, embora o conceito de Economia Solidária esteja em construção, há um ponto consensual entre estas abordagens que é a autogestão, característica básica para se caracterizar empreendimentos como sendo de Economia Solidária (CANÇADO, 2007), porém este elemento pode ainda não estar presente em muitos grupos devido à sua difícil implementação e atrelado à evolução e organização destes grupos ou empreendimentos.

A Economia Solidária não é resultado de políticas públicas ou de um cooperativismo empresarial, ela é fruto de princípios e valores baseados na cooperação, solidariedade e autogestão, onde os empreendimentos compartilham entre si o trabalho, os resultados, o conhecimento e a gestão (REDE BEM DA TERRA, 2016).

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

2.1 Gestão nas Organizações Solidárias

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

As origens deste conceito remontam a dois autores: Marx e Proudhon, embora nenhum dos dois tenha utilizado esta denominação explicitamente (Motta citado por Ferraz e Dias, 2008). Proudhon acreditava que a sociedade poderia se autorganizar e que se desenvolveria com base nas inter-relações de grupos com interesses diferenciados. Marx, ao contrário, entendia que os processos autogestionários só seriam possíveis com o fim da burguesia e com o fim das classes sociais e o fim da subordinação do trabalho ao capital (FERRAZ e DIAS, 2008).

A noção de autogestão reaparece no final do século XX, mas de modo distinto de Marx e Proudhon, já que ela não foi protagonizada pelo proletariado industrial, mas pelos excluídos do mercado formal. Nesta perspectiva, a autogestão deixa a dimensão da sociedade e se insere na dimensão organizacional. Considerando estas duas características é que a autogestão passa a ser um tema central da Economia Solidária (FERRAZ e DIAS, 2008).

Em se tratando do termo autogestão, característica considerada básica em empreendimentos de Economia Solidária (CANÇADO, 2007), elaborou-se um quadro esquemático (Quadro 01) onde foi possível elencar o que se entende por autogestão dentro do contexto da Economia Solidária. Este quadro visa caracterizar a autogestão, haja vista que dentro da Economia Solidária a organização das relações e do trabalho é feita de forma horizontalizada e onde a interação, tanto entre os membros quanto entre o mercado e o campo em que estão inseridos, é de total relevância para a continuidade destes empreendimentos.

As organizações de Economia Solidária são criadas para suprir algum tipo de demanda social local, possuindo um projeto especificado para o atingimento deste objetivo (ANDION, 2005). Sendo a autogestão uma condicionante para a caracterização de um empreendimento desta ordem (SINGER, 2002), pode-se inferir que a autogestão está, implicitamente ou não, dentro do escopo do projeto de criação de uma organização de cunho solidário.

A autogestão, porém, não precisa necessariamente existir em um empreendimento para este ser caracterizado como pertencendo a Economia Solidária, haja vista que existem inúmeras organizações que não poderiam ser autogeridas, devido à suas atividades, tais como: aeroportos, força militar e tribunais, por exemplo, (LISBOA, 2005). Mas, mesmo estes tipos de organizações podem sim ser gerenciadas e administradas sem que haja exploração no que tange

a execução de atividades e sem visar alienadamente a maximização infinita dos lucros (LISBOA 2005).

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

No Quadro 01 buscou-se demostrar as características da autogestão, através da compilação de conceitos informados por diversos autores e estudiosos do tema Economia Solidária. Este quadro será discutido a seguir.

CARACTERÍSTICAS DA AUTOGESTÃO	
Controle horizontal[2]	CANÇADO (2005)
Esforço-retorno proporcional ao trabalho[3]	MANDEL (1977)
Não há separação entre concepção e execução[4]	CANÇADO (2004)
Meios de produção coletivos[5]	CANÇADO (2004); GAIGER (2006)
Educação em constante construção[6]	CANÇADO (2004); LISBOA (2005)
Dinamizar redes de interação[7]	GAIGER (2009)

Quadro 01: Características da Autogestão.
Fonte: elaborado pela autora, 2016.

O controle horizontal[2] das atividades realizado nestas organizações, assim como todos os processos, envolve 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).

O esforço-retorno dos esforços desses atores é a realização coletiva dos objetivos (MANDEL, 1977; CANÇADO, 2005). Estes controles e o retorno proporcional ao trabalho[3] executado podem ser caracterizados pelos movimentos ordenados destes grupos atuantes onde, através da reciprocidade, as relações econômicas e sociais se estabelecem em um nível mais abrangente do que as relações de mercado podem atingir (ANDION, 2005).

[2] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 02 do Quadro 01.
[3] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 03 do Quadro 01.

Cançado (2005) relata que a autogestão é o modo de organização do trabalho sem distinção entre quem o concebe e quem o executa, logo não há separação entre concepção e execução no trabalho[4]. O planejamento do trabalho e sua execução não são dissociados, ou seja, não há distinção entre quem elabora e quem realiza as atividades (CANÇADO, 2005). Estas pessoas sendo elas gestoras, trabalhadoras, voluntárias, consumidoras, por participarem de concepção das atividades, também participam, opinam e elaboram a gestão dentro destes empreendimentos (ANDION, 2005), podendo-se, então, inferir que a participação coletiva nas atividades de gestão é uma das maneiras de se autogerir o trabalho, as decisões e a própria organização.

Os meios de produção são utilizados de forma coletiva[5], dentro da dimensão econômica onde a Economia Solidária também atua (GAIGER, 2006). Devido às interações existentes entre as pessoas, os recursos disponibilizados, sejam através de doações, pela venda dos produtos ou serviços ou por financiadores, se combinam para garantir a efetividade, a flexibilidade das atividades e a continuidade do empreendimento (ANDION, 2005).

Os processos de educação estão em constante construção[6] dentro da ideia de autogestão existente na Economia Solidária, pois se entende que o foco reside em preparar os trabalhadores, os usuários, os integrantes da organização para exercerem suas atividades com mais qualidade, entendimento e visando a autogestão (CANÇADO, 2005; LISBOA, 2005), o que também pode ser evidenciado através dos processos de socialização, reflexão e de gestão (ANDION, 2005). A socialização, por meio das interações, é necessária para se conduzir uma organização à autogestão, podendo ser promovida por meio de ações coletivas e ações comunicativas (GAIGER, 2009; ANDION, 2005).

As práticas da autogestão proporcionam participação e interações entre os atores envolvidos e a dinamização de redes de interação[7] ocorre através desta troca de saberes, estimulando a democracia entre as atividades e também através da formação de coletividades com consciências política, econômica e social (GAIGER, 2009).

---

[4] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 04 do Quadro 01.
[5] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 05 do Quadro 01.
[6] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 06 do Quadro 01.
[7] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 07 do Quadro 01.

Um modelo de gestão para a Economia Solidária e com premissas da autogestão é proposto por Andion (2005). Este modelo é composto de quatro dimensões: social, econômica, ecológica e organizacional e técnica, que podem ser observadas no Quadro 02 e que serão discutidas a seguir.

DIMENSÕES DA ECONOMIA SOLIDÁRIA	
DIMENSÕES	**CARACTERÍSTICAS**
SOCIAL[8]	Atores: membros, voluntários, administradores.
	Ação comunicativa: chave para gestão, pois é gerador de interação entre os membros.
	Relações de proximidade que se estabelecem entre os grupos dentro das organizações.
	Tomada de decisão: espaços formais para dinamizar a comunicação e as negociações.
ECONÔMICA[9]	Recursos utilizados e suas aplicações - principais fontes de recursos e despesas.
	Construção da oferta e da demanda - construção conjunta, critérios de qualidade.
ECOLÓGICA[10]	Interface com o mundo da vida - relações com a comunidade, entre os membros.
	Interface com o mundo do sistema - relação com o mercado, com o Estado.
ORGANIZACIONAL E TÉCNICA[11]	Organização do processo produtivo.
	Conhecimento e aprendizagem - recrutamento e treinamento.
	Avaliações: individual e de impacto.
	Satisfação - iniciativa, perspectivas futuras, fatores que motivam.

Quadro 02: Dimensões da Economia Solidária.
Fonte: adaptado de Andion, 2005.

A dimensão social[8] trata da interação entre as pessoas dentro da organização. Considera uma visão mais abrangente da interação. Vai além das possibilidades racionais de interação. Considera que os atos humanos e as razões destes não se inscrevem no mundo objetivo exclusivamente. Considera a subjetividade dos atos também (ANDION, 2005). Como elementos considerados na observação da gestão estão os atores: membros, administradores, coordenadores, trabalhadores e voluntários; os meios e a finalidade da comunicação; os mecanismos geradores de interação e as relações entre os indivíduos e entre os grupos; as instâncias de decisão e os critérios de validade (ANDION, 2005).

A dimensão econômica[9] 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

[8] O número sobrescrito no texto faz referência às linhas 03 a 06 do Quadro 02.
[9] O número sobrescrito no texto faz referência às linhas 07 e 08 do Quadro 02.

atividade econômica. Por conta disto considera fenômenos como reciprocidade, redistribuição e a esfera doméstica. Assim, parte da premissa que a economia não é só uma questão de mercado (ANDION, 2005). Como elementos considerados na observação das organizações solidárias são observados a gestão das fontes de recursos e das despesas; a construção conjunta da oferta e da demanda; e a fixação de preços e definição de critérios de qualidade (ANDION, 2005).

A dimensão ecológica[10] 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 a relação com a comunidade; a relação entre os membros; a relação com o estado; e a relação com o mercado (ANDION, 2005).

A dimensão organizacional e técnica[11] trata dos aspectos internos da organização e seus impactos sobre os indivíduos que as compõem. 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 organização do processo produtivo; recrutamento e treinamento; avaliação individual e avaliação do impacto; fatores geradores de satisfação, valor atribuído ao trabalho; iniciativa e perspectiva futura (ANDION, 2005).

[10] O número sobrescrito no texto faz referência às linhas 09 e 10 do Quadro 02.
[11] O número sobrescrito no texto faz referência às linhas 11 a 14 do Quadro 02.

3 Redes Interorganizacionais

A governança de redes se constitui em processos de interação e negociação entre organizações governamentais ou entre organizações privadas ou entre organizações sem fins lucrativos ou entre todas elas (KLIJN, 2008). Constitui uma forma distinta de atividades econômicas coordenadas que contrasta e compete com as hierarquias estabelecidas nos mercados e nas organizações (JONES, HERSTERLY e BORGATTI, 1997). Apesar de assumirem esta definição, a abordagem de governança de redes presume um conjunto de conceitos relativamente similares. Jones, Hesterly e Borgatti (1997) realizaram uma revisão dos conceitos que normalmente são associados a esta abordagem. Estes conceitos podem ser vistos no Quadro 03, a seguir.

Distinguindo termos e definições para Governança de Redes		
Autor	**Termo**	**Definições: Governança de Redes**
Alter e Hage, 1993.	Redes Interorganizacionais	Conjunto limitado/ ilimitado de organizações que são agentes não hierárquicos juridicamente distintos.
Dubini e Aldrich, 1991.	Redes	Relações padronizadas entre indivíduos, grupos e organizações.
Gerlach e Lincoln, 1992.	Capitalismo de Aliança	Estratégico; relações a longo prazo através de amplos mercados.
Granovetter, 1994, 1995.	Grupos de Negócios	Diversas firmas ligadas de maneira formal ou informal através de nível intermediário de vínculos.
Keiner e Schultz, 1993.	Redes	Colaborações interorganizacionais informais.
Larson, 1992.	Formas de Redes Organizacionais	Trocas recorrentes que criam interdependências assentadas em um emaranhado de obrigações, expectativas, reputações e interesses mútuos.

Liebeskind, Oliver, Zucker e Brewer, 1996.	**Redes Sociais**	**Conjunto de indivíduos que realizam trocas que são sustentadas somente pelas regras compartilhadas de comportamento confiável.**
Miles e Snow, 1986, 1992.	Redes de Organizações	Aglomerações de firmas ou de unidades especializadas, coordenadas pelos mecanismos do mercado.
Powell, 1990.	Formas de Organização em Redes	Padrões horizontais de trocas, fluxos de recursos independentes, linhas recíprocas de comunicação.

Quadro 03: Distinguindo termos e definições para Governança de Redes.
Fonte: adaptado de Jones, 1997.

Provan e Kenis (2008) informam que os estudos sobre redes podem ser basicamente caracterizados em duas abordagens: **redes analíticas** e **redes como forma de governança**.

- **Redes analíticas**: foco no micro, nas relações de cada ator, em aspectos egocêntricos; possui a função de descrever, explicar, comparar configurações ou usá-las para explicar determinados resultados;
- **Redes como forma de governança**: analisa as redes como unidades inteiras, como mecanismos de coordenação.

Os autores supracitados propõem que, para se analisar uma rede e para que ela gere resultados, seja necessária a combinação destas abordagens de redes analíticas (pois redes são vistas como atores, com relações) e as perspectivas da governança (pois a rede pode ser vista como uma única unidade).

Para Albers (2010), três são as características da governança de redes:

1. Natureza transitória das relações;
2. Ausência de soberania ou autoridade central;
3. Barganha e acordo.

Estes aspectos são elucidados da seguinte forma: a natureza transitória refere-se à opção de saída que as organizações participantes da rede possuem, que se dá no momento em que objetivos individuais das organizações não são mais atingidos por meio da rede e/ou não há mais alinhamento, por parte da organização, com os objetivos coletivos. A ausência de autoridade caracteriza-se pela permanência da autonomia geral da organização e a não submissão desta a uma autoridade central da rede. Imediatamente relacionado à característica anterior, o processo decisório

da rede é baseado na negociação e busca de consenso entre as empresas participantes da rede (PROVAN e KENIS, 2008).

As relações pessoais dentro de uma rede normalmente são realizadas entre atores que possuem determinada reputação, pois se pode dizer que poucos estão inclinados a confiar em quem não é amplamente conhecido (GRANOVETTER, 2007). Todavia, quando as relações são baseadas na confiança e na cooperação, as redes podem sim servir de mecanismos mais aprazíveis para que seus rumos, definidos em conjunto, possam ser mais bem traçados e melhor geridos. Para Wegner e Zonato (2013), quanto mais cooperação existir entre os atores que compõem a rede, mais fortes serão os relacionamentos interorganizacionais, ou, por melhor dizer, mais confiança existirá entre os envolvidos.

Relações de confiança são construídas através do compartilhamento de informações estratégicas do mercado onde as organizações individualmente atuam, do compartilhamento de dados organizacionais, tais como: processos, técnicas, mensuração de resultados (BALESTRIN, VARGAS e FAVARD, 2005). O tamanho similar de cada firma também é um fator capaz de gerar mais confiança, e quando existe certa rotatividade entre as lideranças existentes na rede, gera-se assim, oportunidade para que todas as organizações possam atuar da forma mais equânime possível dentro da rede (BALESTRIN, VARGAS e FAVARD, 2005).

Quanto mais confiança existir entre as organizações, melhor será seu relacionamento entre organizações da rede e com a sociedade (WEGNER e ZONATO, 2013). Quando empresas se unem, bem como quando a sociedade se une em prol de um objetivo comum, todos ganham. Existe não apenas troca de tecnologias, mas também troca e conhecimento de valores que servem para auxiliar no surgimento de novos valores, novos conceitos e novas ideias, baseadas na cooperação e na confiança. Quando existe interação, integração, cooperação entre os atores, há geração de conhecimento e este conhecimento pode ser aproveitado dentro e fora das organizações. Conforme Wegner e Zonato (2013), o aproveitamento deste conhecimento obtido através da cooperação entre atores, possui um efeito moderador sobre as relações dos indivíduos, dentro e fora das organizações. Esta moderação pode significar as relações de poder, bem como as relações no âmbito social (WEGNER e ZONATO, 2013).

A dependência mútua usualmente é baseada na troca de recursos. Esta é uma característica de redes privadas com fins lucrativos e mesmo de redes com fins não

lucrativos. A maioria das redes é estrategicamente interdependente, porém algumas organizações são mais dependentes de recursos que outras. As atividades de interação são desenvolvidas com vistas a adequar os recursos entre as organizações participantes (AGRANOFF e MCGUIRE, 2001). Esta crença compartilhada descreve um compromisso com o todo que contribui para que a rede se mantenha junta. Neste sentido as redes não são meramente agregados de indivíduos e organizações, mas elementos que contribuem para esta crença geral. (AGRANOFF e MCGUIRE, 2001).

Em redes, o poder representa a habilidade para conseguir alguma ação ou recurso desejado dos parceiros. Entretanto é possível que atores ocupem posições que lhes favoreçam mais oportunidades e com isso tenham maior peso na rede. Outro aspecto é o de que os atores podem ter maior dependência de recursos da rede, 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 e MCGUIRE, 2001).

3.1 Governança de Redes - Modos, Estruturas e Instrumentos

Os modos, estruturas e instrumentos podem ser caracterizados como o desenho da estrutura e dos elementos de organização e coordenação internos das redes e que definem a governança das redes (ROTH *et. al.*, 2012). Baseando-se na estrutura de governança das redes, os autores Provan e Kenis (2008), formularam tipos de modos de governança das redes. Esta tipologia definida pelos autores supracitados está demonstrada no Quadro 04, a seguir. As características de cada um destes modos de governança também encontra-se descrita a seguir.

MODOS DE GOVERNANÇA DE REDES		
Modos de Governança	Participativa[12]	PROVAN *et al*, 2007; PROVAN e KENIS, 2008; ROTH *et al*, 2012.
	Organização Líder[13]	
	Organização Administrativa Específica[14]	
	Híbrida[15]	

Quadro 04: Modos de Governança de Redes.
Fonte: adaptado de PROVAN e KENIS, 2008.

Redes de governança participativa[12] ou compartilhada: 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. 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 das pessoas representantes de cada uma das organizações envolvidas na rede e as próprias organizações demandam a maior parte do tempo e recursos destas pessoas. Este modelo de rede é provável de se manter com poucos membros (PROVAN, FISH e SYDOW, 2007; PROVAN e KENIS, 2008).

Redes com uma organização líder[13]: ocorre em redes nas quais todas as organizações participam de uma proposta comum, mas onde uma delas tem um maior poder por ter, por exemplo, recursos suficientes e legitimidade para exercer este papel. Neste modo de governança, as organizações dentro da rede podem interagir regularmente umas com as outras, entretanto as atividades e a tomada de decisão são coordenadas por uma única organização. A organização líder provê mais recursos do que as outras e por isso é responsável pela manutenção da rede. Este modo de governança pode ser mediado com poucas direções de interação e uma organização pode ter mais acesso à outra por conta das relações de não igualitárias de poder (PROVAN, FISH e SYDOW, 2007; PROVAN e KENIS, 2008).

[12] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 02 do Quadro 04.
[13] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 03 do Quadro 04.

Redes com Organização Administrativa Específica[14] (*NAO*): uma organização que não faz parte da rede é a responsável por administrar e centralizar as decisões da rede; esta organização atua como uma espécie de consultora. A *NAO* pode ser modesta consistindo de apenas um indivíduo ou uma forma organizacional mais complexa, por exemplo, com um diretor executivo, equipe de apoio e diretores. A *NAO* não é envolvida com as atividades de produção da rede, como outra organização participante da rede. A tarefa primária da *NAO* é apoiar a liderança da rede. Apesar deste modo não ser obrigatório, muitos programas de desenvolvimento nacional e regional recomendam este modelo (PROVAN, FISH e SYDOW, 2007; PROVAN e KENIS, 2008). Algumas das vantagens deste modo de governança são sua eficiência, legitimidade e sustentação. Um dos pontos fracos deste modo de governança é que os membros da rede podem vir a confiar tão fortemente na *NAO* e assim, tornar o processo de decisão burocrático. Ao perseguir a eficiência, há um risco que as decisões não sejam tomadas pelos membros da rede, mas pelos membros da *NAO* (PROVAN, FISH e SYDOW, 2007; PROVAN e KENIS, 2008).

A partir dos três modos básicos de governança podem surgir modos denominados, pelos autores supracitados, como governança híbrida[15]: os participantes de uma governança compartilhada podem, por exemplo, instituir uma *NAO* para lidar com atividades específicas ao mesmo tempo em que mantém a governança compartilhada para que continue o envolvimento efetivo das organizações na governança (ROTH *et. al.*, 2012). O crescimento da rede também pode levar à necessidade de uma estrutura mais formalizada, e neste sentido, viria a criação de uma *NAO* (ROTH *et. al.*, 2012).

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

A dimensão estrutural se caracteriza pelos modos nos quais o acordo de cooperação é organizado e regulado (ALBERS, 2010). Ela considera as regras pelas

---

[14] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 04 do Quadro 04.
[15] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 05 do Quadro 04.

quais a rede foi e é conduzida, trazendo os direitos e os deveres dos membros, suas atribuições dentro da rede e como os objetivos comuns serão alcançados (ROTH *et. al*., 2012). Esta dimensão pode ser subdividida em quatro características que a compõe, conforme Quadro 05 a seguir: centralização, formalização e especialização das atividades (ALBERS, 2010).

CARACTERÍSTICAS DA DIMENSÃO ESTRUTURAL			
Dimensão estrutural	Centralização[16]	Grau de concentração da decisão	ALBERS, 2010.
	Formalização[17]	Existência de regras a priori	ALBERS, 2010.
		Construção de uma agenda (planejamento de ações)	TURRINI *et al.,* 2010.
		Documentação da agenda	HENTTONEN *et al.*, 2014.
	Especialização[18]	Divisão das tarefas	ALBERS, 2010.
	Ativação da rede[19]	Escolha dos membros – parceiros complementares – habilidades, conhecimentos e recursos	AGRANOFF e MCGUIRE, 2001; TURRINI *et al.*, 2010; ROTH *et al.*, 2012; HENTTONEN *et al.*, 2014.

Quadro 05: Características da Dimensão Estrutural.
Fonte: elaborado pela autora, 2015.

A **centralização**[16] envolve a compreensão do grau de concentração do processo de decisão dentro do grupo (ALBERS, 2010). Pode ser parcialmente associada aos modos de governanças (PROVAN, FISH e SYDOW, 2007; PROVAN e KENIS, 2008).

A **formalização**[17] envolve a proposição de regras *a priori,* com vistas a dar respostas a múltiplas situações que podem gerar desacordo e assim diminuir o potencial de tensão entre as organizações (ALBERS, 2010). Estes regras consistem em implementar contratos explícitos e na criação de estruturas que visem o combate à ações oportunistas que podem vir a existir (GRANOVETTER, 2007). Porém, faz-se

[16] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 02 do Quadro 05.
[17] O número sobrescrito no texto faz referência às linhas 03 a 05 do Quadro 05.

a ressalva que esses dispositivos não são capazes de produzir confiança, mas desempenham um papel substituto para ela (GRANOVETTER, 2007).

A formalização envolve também a criação de uma agenda para a rede e para os procedimentos de tomada de decisão (TURRINI *et. al.*, 2010), que pode possibilitar a introdução de novas ideias, participar de uma nova proposta de ação a um problema ou mesmo uma nova visão para a rede reforçando ou reorientando a direção dela (AGRANOFF e MCGUIRE, 2001). A construção de uma agenda induz a uma visão claramente definida para a rede, contribuindo para a atração de membros e até mesmo de fundos financeiros, mas para isso 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 a reflexão direta das metas a serem estabelecidas (HENTTONEN, LAHIKAINEN e JAUHIAINEN, 2014).

A **especialização**[18] refere-se à divisão das tarefas entre os participantes de uma rede (ALBERS, 2010). 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).

Adiciona-se a ideia que a dimensão estrutural da rede envolva primeiramente a **ativação da rede**[19] através da escolha dos membros que irão participar da rede, considerando suas habilidades, conhecimento e recursos (AGRANOFF e MCGUIRE, 2001; TURRINI *et. al*., 2010). Trata-se de identificar os parceiros com objetivos complementares ou alinhados e que queiram cooperar para depois incluí-los na rede (ROTH *et. al*., 2012; HENTTONEN, LAHIKAINEN e JAUHIAINEN, 2014). Isto pode acontecer com base em conhecimento prévio das organizações e reputação destas organizações. Nesta atividade, as organizações que iniciam a rede tem um papel importante (HENTTONEN, LAHIKAINEN e JAUHIAINEN, 2014).

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

[18] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 06 do Quadro 05.
[19] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 07 do Quadro 05.

objetivos comuns (ROTH *et. al.*, 2012). Esta dimensão envolve os mecanismos de coordenação, incentivo e controle (ALBERS, 2010), conforme Quadro 06, a seguir.

CARACTERÍSTICAS DA DIMENSÃO INSTRUMENTAL			
Dimensão instrumental	Coordenação[20]	Mobilização	AGRANOFF e MCGUIRE, 2001.
		Harmonização	TURRINI *et al.*, 2010.
		Comunicação	AGRANOFF e MCGUIRE, 2001; ROTH *et al.*, 2012.
		Troca de conhecimentos	AGRANOFF e MCGUIRE, 2001; ROTH *et al.*, 2012.
		Relacionamento com os *stakeholders*	TURRINI *et al.*, 2010; HENTTONEN *et al.*, 2014.
	Incentivo ou recompensa[21]	Incentivos materiais e imateriais	ALBERS, 2010.
	Controle[22]	Comportamentos	ALBERS, 2010.
		Desempenho	ALBERS, 2010.

Quadro 06: Características da Dimensão Instrumental.
Fonte: elaborado pela autora, 2015.

A **coordenação**[20] consiste em configurar as relações entre os participantes na busca por harmonização e sincronização de interesses, assim como por soluções para os conflitos que podem surgir (ALBERS, 2010). Associada a esta dimensão foram observadas as atividades de mobilização, harmonização, comunicação, troca de conhecimentos, serviços e relacionamento com os *stakeholders.*

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

[20] O número sobrescrito no texto faz referência às linhas 02 a 06 do Quadro 06.

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, sendo que este processo deva buscar a tomada de decisão participativa, observando aspectos associados à ética, imparcialidade e conluio (TURRINI *et. al*., 2010). A busca da harmonização pode levar a exclusão de organizações que não tenham o perfil adequado para a rede (ROTH *et. al*., 2012).

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

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

O relacionamento com os *stakeholders* refere-se *ao* relacionamento com atores não tão diretamente ligados a rede (TURRINI *et. al*., 2010). Isto pode começar a se dar principalmente nos estágios iniciais do desenvolvimento das redes, já que estas geralmente necessitam de recursos humanos e financeiros para apoiá-las, o que pode ser feito por organizações interessadas nas atividades da rede. Este apoio também pode ser feito por uma rede com objetivos parecidos (HENTTONEN,

LAHIKAINEN e JAUHIAINEN, 2014). Isto pode exigir a construção de compromissos da rede com estas organizações (TURRINI *et. al*., 2010). Estes compromissos necessitarão ser acompanhados, avaliados e divulgados, no intuito de tornar transparente a estes *stakeholders* se os compromissos, objetivos e metas estão sendo cumpridos (TURRINI *et. al*., 2010).

O **incentivo ou recompensa**[21] visa mudar o comportamento de um agente para atingir objetivos predeterminados da rede. Tais mecanismos podem prover incentivos materiais ou recompensas tangíveis, os quais possuem valores monetários ou ainda incentivos imateriais, que estão relacionados à satisfação ou ao ego dos atores (ALBERS, 2010).

O **controle**[22] é o processo de monitorar e avaliar o desempenho dos atores individuais em relação aos resultados esperados e aos comportamentos. Duas alternativas para monitoramento e mensuração de desempenho podem ser identificadas. Uma refere-se ao controle de resultados e a outra ao controle de comportamentos. O controle dos resultados refere-se à verificação do nível de adequação do parceiro aos padrões estabelecidos. O controle dos comportamentos dos membros implica em verificar a adequação a um padrão de comportamentos cooperativos e não oportunistas (ALBERS, 2010).

[21] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 07 do Quadro 06.
[22] O número sobrescrito no texto faz referência às linhas 08 e 09 do Quadro 06.

4 Aproximando a Gestão da Economia Solidária da Gestão de Redes

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

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

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

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

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

Considerando que a constituição de uma organização solidária é baseada em um projeto definido, associado a uma problemática precisa (ANDION, 2005) e que as redes possuem uma governança mais complexa do que a de uma organização única, é possível se inferir a presença de elementos estruturantes no processo de constituição ou de reformulação das organizações solidárias. Dado o caráter muitas vezes informal das organizações solidárias, estes elementos podem ser objetivos ou subjetivos. Dois elementos oriundos da Economia Solidária foram associados à Dimensão Estrutural (Quadro 07) da governança de redes, sendo eles: a presença de instâncias de decisão e o recrutamento de atores (ANDION, 2005).

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

COMPLEMENTARIEDADES DIMENSÃO ESTRUTURAL DA GOVERNANÇA DE REDES E A ECONOMIA SOLIDÁRIA					
Elementos Estruturantes da Governança de Redes			**Economia Solidária**		
Centralização	Grau de concentração da decisão.	ALBERS, 2010.	**Dimensão Social**	Instâncias de decisão e critérios de validade[23].	ANDION (2005)
Formalização	Existência de regras a priori.	ALBERS, 2010.			
	Construção de uma agenda (planejamento de ações).	TURRINI *et. al.,*2010.			
	Documentação da agenda.	(HENTTONEN *et. al.*, 2014)			
Especialização	Divisão das tarefas.	ALBERS, 2010.			
Ativação da rede	Escolha dos membros – parceiros complementares – habilidades, conhecimentos e recursos.	AGRANOFF e MCGUIRE, 2001; TURRINI *et. al.*, 2010; ROTH *et. al.*, 2012; HENTTONEN *et. al.*, 2014.	**Dimensão Organizacional e Técnica**	Recrutamento[24]	ANDION (2005)

Quadro 07: Complementariedades Dimensão Estrutural da Governança de Redes e a Economia Solidária.
Fonte: elaborado pela autora, 2015.

As **instâncias de decisão e critérios de validade**[23], previstos da dimensão social da Economia Solidária, podem ser operacionalizados como um processo de formalização das atividades realizadas na rede, tais como agendamento de reuniões ou assembleias, onde a construção coletiva de um planejamento das ações seria capaz de auxiliar a tomada de decisões e a divisão das tarefas. Como em organizações solidárias, as ações e decisões são tomadas de forma coletiva e democrática, percebe-se a relevância em se gerar documentos que comprovem e expliquem essas decisões, os objetivos e as ações que devem ser tomadas para que a rede possa continuar ou melhorar seu desempenho, seja esse desempenho no âmbito social, econômico ou político.

O **recrutamento**[24] dos membros envolvidos nas redes de Economia Solidária condiz com o que autores da governança de redes informam, ou seja, os membros ou atores devem ter habilidades e conhecimentos que possam auxiliar a rede a cumprir seu planejamento. Dessa forma, os atores são alocados em atividades e tarefas condizentes com suas aptidões e afinidades, promovendo satisfação e aprendizados contínuos, ou seja, a divisão das tarefas, presente na Dimensão Social da Economia Solidária, invade a Dimensão Organizacional e Técnica, complementando-as e agregando definições e conceitos aos elementos já existentes da governança de redes.

- **Proposição 03:** no processo de constituição ou adaptação das redes de Economia Solidária são definidos elementos estruturantes da rede, subjetivos ou objetivos, envolvendo centralização, formalização, especialização e ativação de redes.

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

Para melhor explanação, esta análise comparativa foi dividida em três quadros. Esta divisão foi realizada baseando-se nos instrumentos da governança de redes: Coordenação, Incentivo ou Recompensa e Controle.

O Quadro 08, a seguir, detalha os instrumentos de coordenação que são utilizados na teoria da governança de redes e as definições da teoria da Economia

[23] O número sobrescrito no texto faz referência às linhas 04 a 07 do Quadro 07.
[24] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 08 do Quadro 07.

Solidária que se assemelham a esta comparação. As complementariedades entre ambas as teorias estão demonstradas no quadro e são mais bem explicadas a seguir.

INSTRUMENTOS DE COORDENAÇÃO						
GOVERNANÇA DE REDES			GESTÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA			Complementariedades entre os campos
Tipo	Definição	Fonte	Tipo	Definição	Fonte	
Mobilização[25]	Manter os compromissos e a união da rede.	AGRANOFF e MCGUIRE (2001)	**Dimensão Social**	Mecanismos de integração dos membros, voluntários, administradores, trabalhadores.	ANDION (2005)	Integração, compromissos e interação entre as diferentes percepções e experiências dos atores que interagem com a Rede.
Harmonização[26]	Habilidade de resolver tensões; construção de pontes.	TURRINI *et. al.*(2010)	**Dimensão ecológica**	Relação entre os membros.	ANDION (2005)	Capacidade de transformar diferenças em algo construtivo para a Rede, através do relacionamento entre os membros.
Comunicação[27]	Busca da harmonia e da sincronia.	AGRANOFF e MCGUIRE (2001); ROTH *et. al.*(2012)	**Dimensão social**	Comunicação: meios e finalidades.	ANDION (2005)	Comunicação é a chave para atingir os objetivos através da informação.
Troca de conhecimentos[28]	Participação coletiva para disseminar e construir conhecimentos.	AGRANOFF e MCGUIRE (2001); ROTH *et. al.*(2012)	**Dimensão organizacional e técnica**	Treinamento.	ANDION (2005)	A diversidade de saberes auxilia a troca de conhecimentos através de treinamentos, cursos, reuniões.
Relacionamento com os *stakeholders*[29]	Relacionamento com atores não tão diretamente ligados à rede.	TURRINI *et. al.*(2010); HENTTONEN *et. al.*(2014)	**Dimensão Ecológica**	Relacionamento com a comunidade Relacionamento com o Estado Relacionamento com o mercado	ANDION (2005)	Redes interagem com o meio em que estão inseridas, atuando nas relações de diversos campos.
			Dimensão organizacional e técnica	Organização do processo produtivo.	ANDION (2005)	Através do planejamento das atividades é possível organizar e se relacionar com os consumidores

Quadro 08: Instrumentos de Coordenação.
Fonte: elaborado pela autora, 2016.

A **mobilização**[25] existente na teoria da Governança de Redes se refere ao esforço de manter os compromissos pré-acordados, com o objetivo de preservar a união da rede (AGRANOFF e MCGUIRE, 2001), e os mecanismos de integração dos membros, voluntários, administradores, trabalhadores da dimensão social da Economia Solidária (ANDION, 2005), complementam esta característica através da integração, compromissos e interação entre as diferentes percepções e experiências dos atores que interagem com a rede.

O conceito de **harmonização**[26] pressupõe a habilidade de resolver as tensões que possam existir dentro da rede, através da construção de pontes (TURRINI *et. al*., 2010) nos relacionamentos entre os membros envolvidos (ANDION, 2005), transformando as diferenças em informações, conhecimento e ações construtivas para a rede.

Ambas as teorias, governança de redes e Economia Solidária, reforçam que a **comunicação**[27] deve ser a chave para atingir os objetivos construídos dentro de uma rede, gerando informação para todos os membros.

A **troca de conhecimentos**[28] dentro de uma rede pode ser realizada através de treinamentos, cursos e reuniões, possibilitando que a diversidade de saberes seja aproveitada e assimilada por toda a rede.

O **relacionamento com os *stakeholders***[29], que são considerados as partes interessadas, pode dar-se através das trocas existentes entre a rede e a comunidade, a rede e o mercado em que está inserida ou pretende atingir, a rede e o Estado, através das participações políticas e sociais que a rede possa atuar. Já a organização do processo produtivo foi inserida neste quesito de relacionamento, pois se entende que esta organização de processos é realizada através dos mais diversos relacionamentos existentes entre os atores da rede, haja vista que estes atores podem ser considerados como pertencentes às partes interessadas.

O Quadro 09 se refere às complementariedades dos instrumentos de incentivos ou recompensas entre a governança de redes e a Economia Solidária onde também as complementariedades entre as teorias aparecem e serão discutidas a seguir.

---

[25] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 04 do Quadro 08.
[26] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 05 do Quadro 08.
[27] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 06 do Quadro 08.
[28] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 07 do Quadro 08.
[29] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 08 do Quadro 08.

INSTRUMENTOS DE INCENTIVOS OU RECOMPENSA						
GOVERNANÇA DE REDES			ECONOMIA SOLIDÁRIA			Complementariedades entre os campos
Tipo	Definição	Fonte	Tipo	Definição	Fonte	
Incentivos materiais e imateriais[30]	Valores monetários e relacionados à satisfação dos atores.	ALBERS (2010)	**Dimensão organizacional e técnica**	Fatores geradores de satisfação Iniciativa e perspectiva futura	ANDION (2005)	Satisfação dos atores é gerada pelo crescimento da rede e pelo atingimento de objetivos individuais e coletivos.

Quadro 09: Instrumentos de Incentivos ou Recompensa.
Fonte: elaborado pela autora, 2016.

Os **incentivos materiais e imateriais**[30] presentes na lógica da governança de redes representa, juntamente com as definições presentes na Economia Solidária, a satisfação das pessoas envolvidas dentro de uma rede solidária. Satisfação esta que pode ser gerada pelo objetivo almejado e alcançado, haja vista que os objetivos são construídos e pensados de forma aberta e democrática, gerando uma satisfação subjetiva ou imaterial. A satisfação material pode ser vislumbrada como sendo a perspectiva de ganhos futuros, através do planejamento das ações, das atividades e efetivamente pelo ganho econômico gerado para a rede e para seus membros, proporcionando, em muitos casos, melhoria da qualidade de vida de produtores rurais, por exemplo.

O Quadro 10 faz referência às complementariedades dos instrumentos de controle entre as teorias da governança de redes e da Economia Solidária, e será discutido a seguir.

INSTRUMENTOS DE CONTROLE						
GOVERNANÇA DE REDES			ECONOMIA SOLIDÁRIA			Complementariedades entre os campos
Tipo	Definição	Fonte	Tipo	Definição	Fonte	
Comportamento e Desempenho[31]	Adequação de um padrão de comportamentos cooperativos.	ALBERS (2010)	**Dimensão organizacional e técnica**	Dos indivíduos e do grupo	ANDION (2005)	A utilização de procedimentos pode servir para se verificar as ações da Rede.

[30] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 04 do Quadro 09.

	Dimensão Econômica	Gestão de fontes e recursos	ANDION (2005)	Procedimentos podem auxiliar a construção de padrões para se atingir objetivos econômicos da Rede.
		Construção de oferta e demanda		
		Fixação de preços e qualidade		

Quadro 10: Instrumentos de Controle.
Fonte: elaborado pela autora, 2016.

O **comportamento e desempenho**[31], no que tange a dimensão instrumental da governança de redes, visam promover certo grau de monitoramento para com as atividades desenvolvidas internamente, para que seja possível avaliar se as atividades estão de acordo com o estipulado e se os membros estão efetivamente executando suas tarefas. Na ótica da Economia Solidária, pode-se inferir que a construção da oferta e da demanda dos preços de determinado produto oferecido por uma rede solidária, bem como a fixação dos preços e a qualidade dos mesmos, têm o mesmo objetivo de controle que a governança de redes pressupõe, pois existe a necessidade em se verificar o desempenho da rede solidária como um todo, desde sua relação com o ambiente externo (através dos preços praticados, por exemplo), até as relações de troca de conhecimentos com os atores internos e com o as tarefas executadas solidariamente, ou não, objetivando a viabilidade econômica da rede e também a construção de padrões ou procedimentos, visando a construção do conhecimento, facilitando as atividades executadas pelos mais diferentes membros da rede.

- **Proposição 04:** o processo de governança de redes de Economia Solidária envolve aplicação de procedimentos instrumentais associados a mobilização, harmonização, comunicação, troca de conhecimento, relacionamento com os stakeholders e incentivos materiais e imateriais, organização dos processos produtivos e controle.

[31] O número sobrescrito no texto faz referência à linha 04 do Quadro 10.

5 Metodologia e Procedimentos Metodológicos

Nas seções seguintes são apresentados o desenho da pesquisa, como se deu o desenvolvimento da pesquisa e as estratégias metodológicas definidas para o estudo realizado. Em seguida, são demonstradas as definições das redes analisadas e os processos que foram analisados. Finalizando, são detalhadas as análises dos dados obtidos pela pesquisa de campo e pelo recorte teórico feito para este trabalho.

5.1 Desenho da Pesquisa

Para permitir melhor entendimento das etapas realizadas neste trabalho, buscou-se representa-las de uma maneira gráfica, conforme Figura 04, a seguir. A descrição será realizada para as etapas empíricas da pesquisa, associadas ao desenvolvimento da pesquisa e a análise dos resultados.

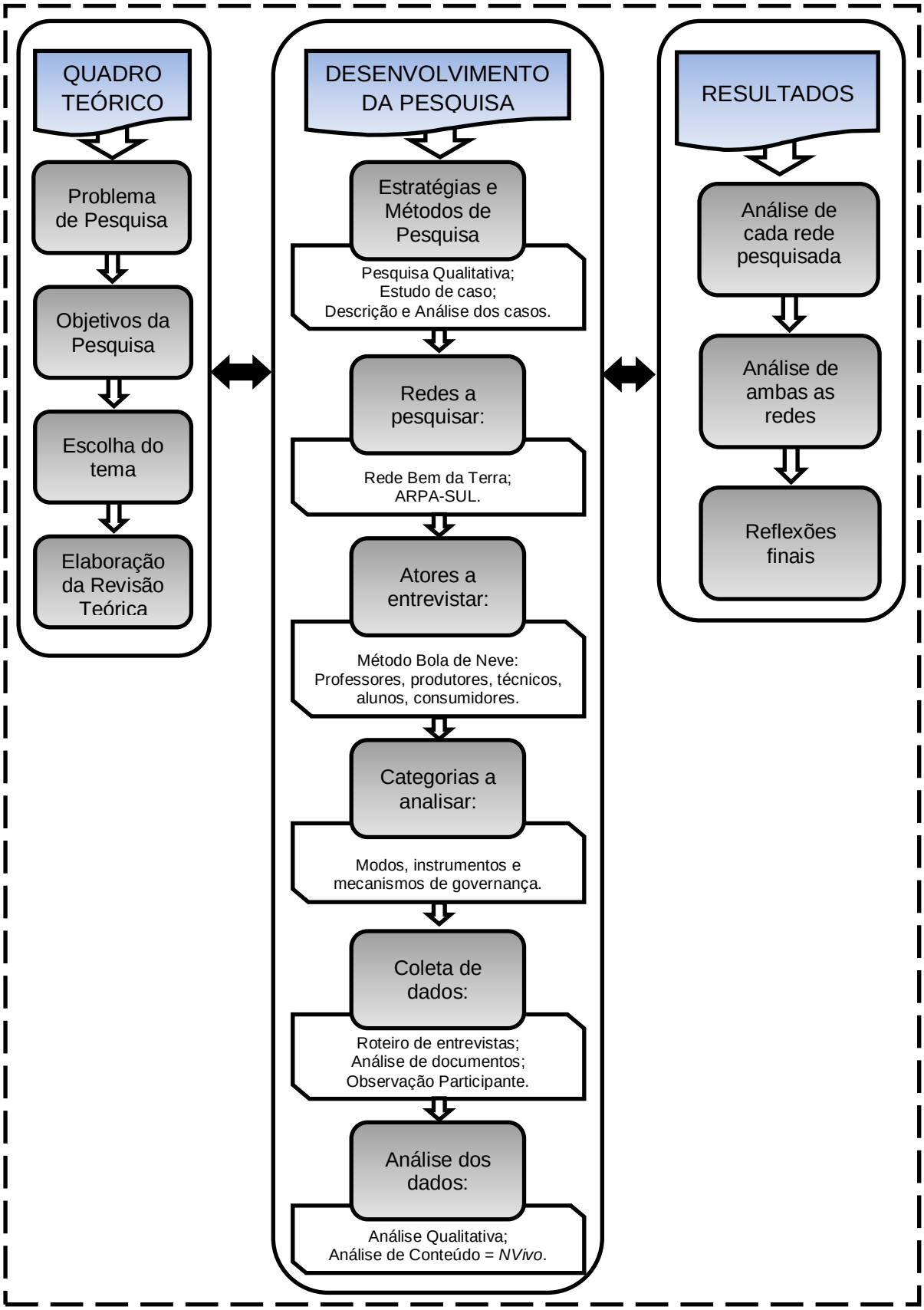

Figura 04: Desenho da Pesquisa.
Fonte: adaptado de Estivalete, 2007.

5.2 Desenvolvimento da Pesquisa

Nas subseções seguintes são explanadas as etapas da pesquisa, a fim de organizar de forma metodológica e clara os passos realizados e os objetivos selecionados a partir dos recortes metodológicos e teóricos.

5.2.1 Estratégias e Métodos de Pesquisa

O desenvolvimento da pesquisa se inicia pela definição da estratégia de pesquisa, que foi classificada como estudo de caso com abordagem qualitativa. A escolha de uma abordagem qualitativa levou em conta que o objeto principal das Ciências Sociais é histórico, ou seja, é compreender como uma sociedade se forma, como ela se organiza de diferentes formas. Por estes motivos é que a pesquisa social relaciona o pesquisador com seu objeto de estudo, fazendo com que aquele se torne objeto de estudo também (MINAYO, 2009).

A pesquisa qualitativa utiliza-se da indagação, de um ponto de interesse amplo que, à medida que se obtém mais conhecimento do objeto que está sendo alvo de estudo, este foco vai se desenvolvendo e se delimitando (GODOY, 1995). Por isto, ela deve ter um ciclo, com sua fase de delimitação do objeto de estudo, passando pelo trabalho campo – onde o pesquisador coloca em prática o que a teoria o ensinou, e chegando até a análise, compreensão e interpretação dos dados obtidos (MINAYO, 2009).

Através de dados descritivos, o pesquisador busca captar, nos eventos observados na pesquisa de campo, o ângulo, o sentido dos sujeitos, dos agentes que participam da situação que está sendo observada (GODOY, 1995). E é na pesquisa de campo onde podem ser realizadas atividades como: entrevistas, coleta de dados, observações, contato direto do pesquisador com os sujeitos e com o ambiente que está sendo estudado; que o alvo de estudo e de análise é o mundo experimental, prático, e onde o pesquisador é “o instrumento mais confiável de observação, seleção e interpretação dos dados coletados” (GODOY, 1995, p. 62).

Por estes motivos, uma análise qualitativa preocupa-se em entender como ocorrem os processos em que os resultados são obtidos, como estes se manifestam através de interações entre os agentes e dos procedimentos existentes (GODOY, 1995). E é através da construção do projeto de pesquisa que os objetos de estudos também são construídos. O objeto construído é uma realidade orientada, ou seja, é aquela realidade observada dentro de um determinado contexto, de acordo com determinadas teorias e analisada através de determinado viés. E todas estas escolhas e definições são realizadas pelo pesquisador (DESLANDES, 2009). Através da construção do projeto de pesquisa, é possível estruturar o quadro referencial, “dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações” (GODOY, 1995, p. 63).

Pesquisadores qualitativos fundamentam-se de uma teoria e, pouco a pouco, ao passo que coletam os dados e os examinam, estruturam seu quadro teórico, abrangendo inúmeros aspectos como as relações sociais dos atores envolvidos, as ligações que os movem, as motivações que os impulsionam a agir deste ou daquela maneira (GODOY, 1995).

Na pesquisa qualitativa, o estudo de caso configura um dos tipos de pesquisa mais relevantes, pois nele analisa-se uma unidade, sua natureza em profundidade através de documentos históricos, coleta de dados através da observação participante (TRIVIÑOS, 2009).

O enriquecimento da pesquisa qualitativa pode ser obtido em se analisar duas ou mais unidades, onde é possível verificar a ocorrência ou não de fenômenos idênticos (TRIVIÑOS, 2009). Para este trabalho, o estudo de caso é o mais indicado, pois são analisadas duas redes de que atuam dentro do contexto da Economia Solidária na região sul do Rio Grande do Sul.

A escolha em se estudar os casos faculta maior robustez ao trabalho, sendo necessário para isso, o fortalecimento da estrutura teórica, que dará base para que se encontre um fenômeno em particular ou que não se identifique objetos distintos da teoria (YIN, 2015).

A análise de conteúdo pode ser considerada um aglomerado de estratégias de análise das intercomunicações e objetiva descrever o conteúdo das mensagens ditas, dos documentos e comportamentos analisados, pois é capaz de abranger diversos modos de observação, tais como: demonstrar o “não dito” em uma

entrevista semiestruturada, mensurar a profundidade de discursos, localizar o inconsciente coletivo, entre outras (BARDIN, 2013).

A análise das entrevistas e dos documentos foi realizada através do software *NVivo,* onde foram elaboradas categorias de acordo com o que se pretendeu analisar. O tratamento dos resultados foi realizado através da interpretação do conteúdo dos materiais analisados, tais como regimento das redes estudadas, observações participantes e as entrevistas realizadas.

5.2.2 Redes a Pesquisar

A segunda etapa do desenvolvimento da pesquisa consistiu na escolha dos casos. Dois casos foram selecionados: 1) Rede Bem da Terra e 2) ARPA-SUL.

A Rede Bem da Terra – Comércio Justo e Solidário é composta por uma rede de empreendimentos solidários que objetivam propagar conceitos e costumes do consumo solidário e do comércio justo, através da concepção de estruturas de comercialização compartilhadas e da propagação de projetos de formação e assessoramento coletivos (REDE BEM DA TERRA, 2015).

Criada em 2007 e consolidada em 2009, a Rede Bem da Terra reúne 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, sendo eles: Feiras 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 de Pelotas e uma feira na Feira na *Delicatessen Bio Light*, loja especializada em produtos naturais e orgânicos que cedeu um espaço semanal para que os empreendimentos da rede possam comercializar seus produtos. O consumidor para comprar na plataforma online da

Feira Virtual precisa passar por um processo de formação que consiste em um curso de cerca de duas horas de duração onde são explicados conceitos de Economia Solidária, dos produtos orgânicos e como se dá o funcionamento da Feira Virtual.

A rede busca ser autogestionária em todos seus processos, através da construção de estruturas e processos coletivos onde consumidores e produtores possam trabalhar em prol da rede. A Figura 05, a seguir, busca demonstrar graficamente o funcionamento da Rede e a interação de seus grupos formais e informais.

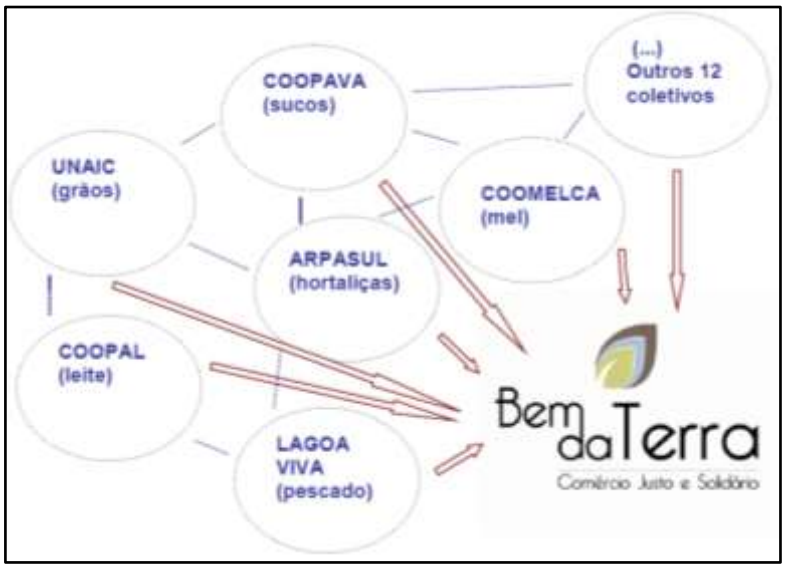

Figura 05: Funcionamento da Rede Bem da Terra.
Fonte: CRUZ, 2009.

A Rede Bem da Terra visa desenvolver a Economia Solidária na região Sul do Rio Grande do Sul (REDE BEM DA TERRA, 2015). Por ter característica de cooperação, e por ser a cooperação uma característica representativa destes empreendimentos, a formação de redes horizontais é um dos tipos organizacionais comuns.

A Associação Regional de Produtores Agroecologistas da Região Sul (ARPA-SUL) surgiu no ano de 1995 na cidade de Pelotas com o objetivo de articular a venda dos produtos produzidos pelos agricultores que compõem a região sul do Rio Grande do Sul, bem como viabilizar a agroecologia dentro das propriedades rurais (GOTUZZO, 2009). A ARPA-SUL é dividida em grupos de famílias (no mínimo três famílias) e tem por objetivo geral viabilizar a propriedade rural através da agroecologia, bem como integrar os associados para que, juntos, de forma coletiva,

superem problemas comuns (ESTATUTO SOCIAL DA ARPA-SUL, 2006[32]). A ARPA-SUL, enquanto organização que atua dentro do campo da Economia Solidária, auxilia seus produtores a sustentar suas atividades de maneira autogestionária (GOTUZZO, 2009).

A Associação foi fundada com o objetivo principal de retirar o intermediário do processo de comercialização, atingindo diretamente o consumidor. E, com este foco, em 1996 foi criada a TEIA, uma associação de consumidores, na época, para que houvesse um incentivo para o consumo destes alimentos orgânicos. Na TEIA, além de consumir produtos orgânicos, o consumidor também conseguia comprar os produtos no mesmo local, pois havia uma feira dentro deste estabelecimento (EAS01, 2016).

A ARPA-SUL hoje é autogestionária e se sustenta unicamente através da comercialização dos produtos nas feiras semanais realizadas na Avenida Dom Joaquim, na Avenida Duque de Caxias, na Avenida Bento Gonçalves, na frente do Mercado Público e no Fórum, todas na cidade de Pelotas, além da feira na cidade de Canguçu.

Conforme o Entrevistado EAS01[33] (2016), quando uma associação auxilia, financia um agricultor, dando a ele a possibilidade de montar sua estufa ou comprar uma máquina para produzir mais e melhor, ela também cresce e ganha, e este é o ciclo que se forma.

Esta rede é considerada como um guarda-chuva composto por oito grupos associadas que representam as cidades de Pelotas, Canguçu, Arroio do Padre, Turuçu e Morro Redondo. E este guarda-chuva proporciona a abertura de canais de comercialização. Estes grupos são compostos por famílias de, no mínimo três e no máximo oito, e cada grupo possui sua gerência e administra suas peculiaridades, sempre consonante com o regimento e estatuto da Associação.

---

[32] Estatuto Social da ARPA-SUL entregue em material impresso pelo Presidente da ARPA-SUL para Aline Gonzalez Kochhann. 1 documento impresso com 12 páginas.

[33] Entrevista concedida por: EAS01. Pelotas: ago. 2016. Produtor rural foi entrevistado por Aline Gonzalez Kochhann na Feira Agroecológica do Fórum de Pelotas. 1 arquivo digital com 36.606 kb.

5.2.3 Atores a Entrevistar

Os agentes foram selecionados por se tratarem de pessoas que estão envolvidas de maneira consistente com cada uma das redes estudadas.

Optou-se pela utilização da metodologia *snow ball,* tradução livre como bola de neve, que consiste em entrevistar uma pessoa através da indicação dada pelo entrevistado anterior (MALHOTRA, 2006).

O número de agentes entrevistados não foi previamente definido, pois se decidiu trabalhar com a saturação, que consiste na verificação de repetições identificadas nas falas dos entrevistados.

Em se tratando da Rede Bem da Terra, as entrevistas foram realizadas com todas as partes envolvidas, ou seja, entrevistaram-se professores, consumidores, produtores e os núcleos de Economia Solidária que apoiam a rede. O perfil de cada entrevistado está no Quadro 11, a seguir.

Código do Respondente	Perfil	Profissão	Local entrevista	Atuação na rede
EBT01	Sexo masculino Entre 40 e 50 anos	Professor universitário	Sede do TecSol Junho/2016 Duração: 01:01	Articulador do GT Finanças; Consumidor
EBT02	Sexo feminino Entre 30 e 40 anos	Técnica de Projetos	Sede do IMA (Instituto Mário Alves). Julho/2016. Duração: 01:10	Articuladora do GT Formação; Consumidora
EBT03	Sexo masculino Entre 20 e 30 anos	Estudante de Agronomia; produtor urbano	Sede do TecSol Julho/2016 Duração: 00:50	Bolsista TecSol; Articulador da Feira Virtual.
EBT04	Sexo feminino Entre 20 e 30 anos	Estudante de Serviço Social	Sede do NESIC Julho/2016 Duração: 01:06	Articuladora do GT Urbano; Consumidora
EBT05	Sexo feminino Entre 30 e 40	Produtora rural	Feira Ecológica do Fórum Agosto/2016 Duração: 00:57	Participante da atual coordenação; Produtora orgânica

Quadro 11: Perfil dos Entrevistados da Rede Bem da Terra
Fonte: elaborado pela autora, 2016.

Na ARPA-SUL os entrevistados foram todos produtores devido ao fato de esta rede ser composta e gerenciada basicamente por eles. Foram entrevistados produtores rurais, sendo que alguns estão na rede desde a sua formação e outros

que iniciaram suas atividades há pouco mais de um ano. O Quadro 12, a seguir, demonstra o perfil de cada entrevistado.

Código do Respondente	Perfil	Profissão	Local da Entrevista	Atuação na rede
EAS01	Sexo masculino Entre 40 e 50 anos	Produtor rural	Feira Ecológica do Fórum de Pelotas Agosto/2016 Duração: 01:41	Atual presidente; Coordenador do grupo; Expositor
EAS02	Sexo feminino Entre 50 e 60 anos	Produtora rural	Feira Ecológica do Fórum de Pelotas Agosto/2016 Duração: 00:55	Ex-presidente; Coordenadora do grupo
EAS03	Sexo feminino Entre 30 e 40 anos	Produtora rural	Feira da Av. Dom Joaquim Setembro/2016 Duração: 00:28	Coordenadora do grupo
EAS04	Sexo feminino Entre 30 e 40 anos	Produtora rural	Feira da Av. Dom Joaquim Setembro/2016 Duração: 00:37	Expositora
EAS05	Sexo masculino Entre 40 e 50 anos	Produtor rural	Feira da Av. Dom Joaquim Setembro/2016 Duração: 00:37	Coordenador do grupo

Quadro 12: Perfil dos Entrevistados da Rede ARPA-SUL
Fonte: elaborado pela autora, 2016.

5.2.4 Coleta de Dados

O pesquisador ocupa-se de pistas, rastros que os documentos, as mensagens que analisa inferem sobre o pesquisado e seu conhecimento sobre o meio em que está atuando, onde a descrição do que está sendo investigado corresponde à primeira etapa da análise, a inferência corresponde à segunda etapa e o esclarecimento das características encontradas corresponde à terceira etapa. (BARDIN, 2013).

A coleta de dados iniciou-se no ano de 2015 com a participação da pesquisadora na Rede Bem da Terra quando começou a fazer parte da Feira Virtual desta rede como consumidora. Nesta rede foram realizadas observações, além da Feira Virtual, na Feira do Fórum de Pelotas e na Feira da UCPel. Na ARPA-SUL, a coleta de dados iniciou-se no ano de 2016 com observações de duas feiras

realizadas pela rede – Feira do Fórum de Pelotas e Feira na Avenida Dom Joaquim, também na cidade de Pelotas. E, posteriormente, com a realização das entrevistas.

5.2.4.1 Roteiro de Entrevistas

As entrevistas foram elaboradas através de um roteiro semiestruturado (APÊNDICE A). Este roteiro de entrevistas passou por dois tipos de validação: a face-a-face, realizada com um especialista em Economia Solidária, e a teórica, realizada com um especialista em estudos de redes. Na validação face-a-face não foram realizadas alterações ou intervenções do especialista, apenas a conclusão deste de que algumas perguntas acabaram se tornando repetitivas, mesmo que o enfoque destas tenha sido distinto, e as respostas resultavam em reiterações. Na validação teórica foram feitas indicações e questionamentos, por parte do especialista, que não resultaram em alterações do roteiro original de entrevistas, porém estas ponderações foram explicadas de forma mais técnica e informal aos entrevistados quando estes não compreendiam a pergunta ou para que a pesquisadora pudesse obter a resposta mais condizente com o objetivo da pesquisa. Estas ponderações realizadas pelo especialista na validação teórica estão demonstradas no Apêndice D deste trabalho.

A clareza e coesão do roteiro de entrevistas puderam ser avaliadas durante a conversa que gerou a gravação destas entrevistas, haja vista que, independente da rede e das pessoas que estavam sendo entrevistadas, as perguntas foram compreendidas de forma natural.

Todos os entrevistados foram informados do motivo da entrevista e da consequente gravação da mesma, por motivo de transcrição mais fidedigna e para que a fala dos entrevistados pudesse compor os documentos deste trabalho.

O roteiro das entrevistas foi idêntico para ambas as redes e para todos os entrevistados.

Três questões centrais foram postas no roteiro de entrevistas como orientação para a observação participante e a análise de documentos:

1. **Modos e Mecanismos de Governança:** busca conhecer e identificar como a rede se comporta e se relaciona com seus membros internos e externos;

2. **Dimensão estrutural da governança:** objetivando identificar como a rede foi organizada, que processos foram e são utilizados para se manter a gestão interna da rede;

3. **Dimensão instrumental da governança:** pretende identificar quais são os instrumentos utilizados pela rede para que se operacionalize questões práticas e de vital importância para o andamento das atividades que integram a rede.

5.2.4.2 Análise de Documentos

Em ambas as redes foram analisados estatutos e regimentos disponibilizados, com o objetivo de verificar como cada rede foi constituída e também identificar mecanismos de governança utilizados nos primórdios das redes e os que são utilizados atualmente.

Estas análises foram inseridas no software *NVivo*, onde foi possível realizar a elaboração de categorias, baseadas no roteiro de entrevistas, com objetivo de detalhar com maior precisão os modos de governança, a dimensão estrutural e a dimensão instrumental existentes nas redes estudadas.

As categorias e subcategorias inseridas no software foram:

- **Modos de Governança:**
  - Participativo;
  - Organização Líder;
  - Com Organização Administrativa Específica (*NAO)*;
  - Híbrido.
- **Dimensão Estrutural:**
  - Centralização;
  - Formalização;
  - Especialização;
  - Ativação da rede.
- **Dimensão Instrumental:**
  - Coordenação;
  - Incentivos ou recompensas;
  - Controle.

5.2.4.3 Observação Participante

A observação participante se deu através da participação 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 desde maio de dois mil e quinze, quando a pesquisadora começou a fazer parte de um dos núcleos de consumo solidário da Feira Virtual da Rede. A participação da pesquisadora em um dos grupos de trabalho da Feira Virtual Bem da Terra também foi fonte de coleta de dados e observações mais focadas, haja vista que a pesquisadora, por ser consumidora da Feira Virtual, tem acesso e participa dos processos de alteração e construção de procedimentos, métodos e trabalho.

As observações da ARPA-SUL iniciaram-se em julho de dois mil e dezesseis e foram feitas através das feiras realizadas no Fórum de Pelotas e na Avenida Dom Joaquim. A Feira do Fórum de Pelotas é relativamente nova, iniciou-se em maio de 2016 e reúne agricultores da ARPA-SUL, Bem da Terra e da cooperativa Sul Ecológica. A feira da Avenida Dom Joaquim é a feira mais tradicional da ARPA-SUL e também é a mais antiga, onde lá estão representados todos os grupos pertencentes a esta rede. Basicamente é nesta feira que ocorrem as maiores interações entre os próprios agricultores e entre os consumidores. As observações foram realizadas durante algumas entrevistas e em visitas independentes e conversas informais da pesquisadora.

6 Resultados

A apresentação e análise dos resultados agregam a descrição dos modos, estruturas e instrumentos de governança de cada uma das redes estudadas, bem como uma análise comparativa entre eles, conforme objetivos deste trabalho.

6.1 Composição e áreas de atuação da Rede Bem da Terra

A Associação Bem da Terra se constituiu no ano de 2009 com o objetivo de "reunir, congregar e fomentar empreendedores que atuam na perspectiva da Economia Solidária, incentivando-os nas práticas de autogestão e comercialização de seus produtos" (ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO BEM DA TERRA, p. 01, 2009[34]).

A associação é atualmente composta por trinta e seis empreendimentos associados ou "associados-empreendimentos", conforme o Estatuto da Associação, ou seja, aqueles que são considerados pela associação como praticantes da Economia Solidária e que possuem direito a voto dentro da Assembleia Geral, realizada bianualmente pela associação. A rede conta com cerca de duzentas e cinquenta pessoas, entre produtores rurais e urbanos que hoje participam e produzem ativamente e que fazem parte de um dos associados-empreendimentos ou que participam dos associados-apoiadores, que são os núcleos NESIC e TecSol.

A rede Bem da Terra pode ser considerada como uma rede de redes, pois agrega diversos empreendimentos que já existiam anteriormente ou que fazem parte de outras redes. A Figura 06, a seguir, demonstra cada um dos associados-empreendimentos e os associados-apoiadores que compõe a Associação Bem da Terra, de acordo com a divulgação feita pelo site da Associação.

[34] Estatuto Bem da Terra enviado por e-mail por integrante do NESIC para Aline Gonzalez Kochhann. 1 documento digital com 13 páginas.

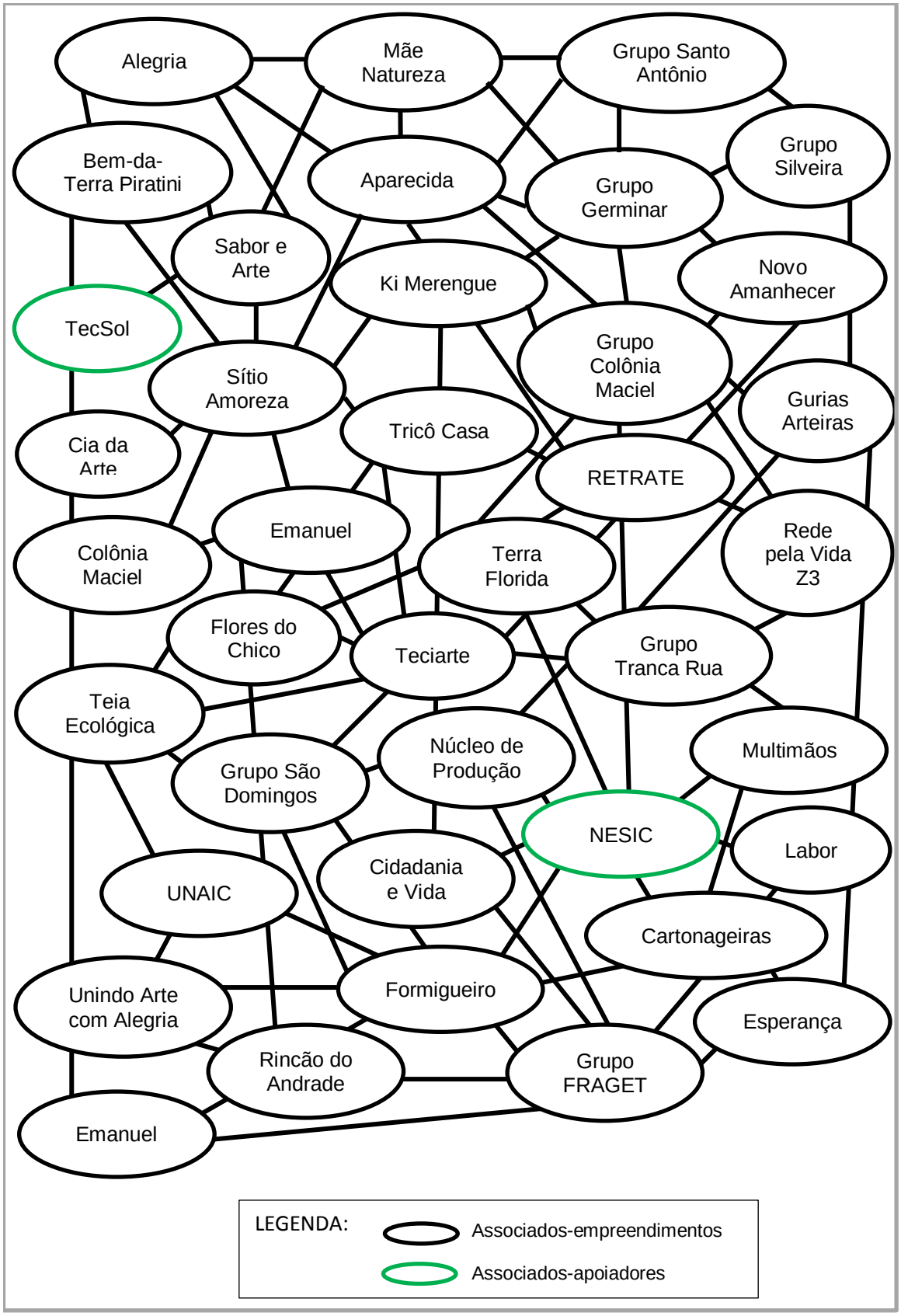

Figura 06: Associados-empreendimentos da rede Bem da Terra.
Fonte: elaborado pela autora, 2016.

A rede considera como empreendimentos de Economia Solidária aqueles grupos, organizações jurídicas ou físicas, núcleos de produtores "multifamiliares, permanentes, que têm viabilidade econômica ou que buscam a viabilidade econômica e que funcionam em regime de cooperação ou de autogestão" (EBT01, 2016[35]).

O estatuto da Associação prevê, além destes empreendimentos associados, que são chamados no documento como "**associados-empreendimentos**", as seguintes categorias de associados:

> **Associados-trabalhadores**: compreendendo as pessoas físicas que estejam vinculadas diretamente a iniciativas da associação e que sejam admitidas como tal pela Assembleia Geral; **associados-apoiadores**: compreendendo as pessoas jurídicas que realizem atividades de apoio à Economia Solidária, tais como entidades de ensino, organizações não governamentais, órgãos públicos etc. (ESTATUTO BEM DA TERRA, p. 04, 2009).

Os associados-trabalhadores, conforme o Entrevistado EBT02[36] (2016) são aquelas pessoas que trabalham no empreendimento quando este representa, por exemplo, uma empresa limitada, ou seja, "significa uma representação um pouco diferente, se trata de pessoas dentro de um empreendimento, que é uma estrutura um pouco diferente" (EBT02, 2016).

Já os associados-apoiadores nesta Associação são representados pelos núcleos de Economia Solidária NESIC (da UCPel) e TecSol (da UFPel). Estes núcleos de apoio são associados do Bem da Terra, haja vista que esta Associação foi inicialmente incubada pelas universidades que estes núcleos representam: a Universidade Católica de Pelotas e a Universidade Federal de Pelotas.

A Associação Bem da Terra atua basicamente nas seguintes frentes de comercialização, quais sejam: as Feiras Itinerantes, Feira do Fórum de Pelotas, Feira na *Delicatessen Bio Light*, Banca no Mercado Público e a Feira Virtual. Estas frentes de comercialização estão graficamente representadas na Figura 06, a seguir.

As Feiras Itinerantes são aquelas que ocorrem quinzenalmente na frente da UCPel e no IFSul do centro de Pelotas. Lá estão os associados-empreendimentos tanto rurais quanto urbanos expondo, conversando com os consumidores e interagindo uns com os outros. Todos os associados-empreendimentos que

---

[35] Entrevista concedida por: EBT01. Pelotas: jun. 2016. Professor universitário foi entrevistado por Aline Gonzalez Kochhann na Sede do TecSol. 1 arquivo digital com 22.233 kb.

[36] Entrevista concedida por: EBT02. Pelotas: jul. 2016. Técnica de Projetos foi entrevistada por Aline Gonzalez Kochhann na Sede do IMA. 1 arquivo digital com 25.464 kb.

cumprem as regras da Associação, sendo uma delas a de comparecer às assembleias, podem expor seus produtos nestas feiras.

A Feira do Fórum de Pelotas iniciou-se em maio deste ano de 2016 e nela estão representados o Bem da Terra, a ARPA-SUL e a Sul Ecológica. Esta feira sofre fiscalização rotineira da Rede ECOVIDA e do CAPA[37], para certificação e garantia de que os produtos lá expostos são agroecológicos, o que é considerado benéfico para o consumidor e para o produtor:

> É o primeiro Fórum que dá acolhimento à agricultura familiar, e os produtos dos colegas vêm para essa feira, com o diferencial que essa Feira trás, além do convite muito nobre, todos ficamos muito contentes, ela faz a análise mensal dos produtos, se são ecológicos e orgânicos ou não. (EBT05, 2016[38]).

A Feira do Fórum de Pelotas é um espaço liberado pelo próprio Fórum, semanalmente, nas dependências do estacionamento do mesmo, para aqueles produtores rurais agroecológicos. Nas observações e conversas da pesquisadora com os produtores expositores foi possível observar que, mesmo representando cooperativas ou associações diferentes e mesmo vendendo praticamente os mesmos produtos, o ambiente é bastante harmonioso.

A Feira na *Delicatessen Bio Light* é um espaço disponibilizado pela proprietária do local, onde todas as segundas-feiras pela manhã um associado-empreendimento da Associação Bem da Terra está no estabelecimento para comercializar seus produtos.

A Banca no Mercado Público é um espaço permanente e que funciona conforme os horários estipulados pela administração do Mercado. Nesta banca são comercializados produtos de associado-empreendimentos, tais como: artesanatos, enfeites, panos de prato entre outros itens para presentear.

A Feira Virtual é um espaço de "comercialização de produtos de Empreendimentos de Economia Solidária (EES) para consumidores previamente organizados em núcleos de consumo responsável" (REDE BEM DA TERRA, 2016). Estes núcleos de consumo são divididos de acordo com a localização do consumidor. Para conseguir encomendar os produtos, o consumidor deve estar previamente cadastrado na plataforma virtual e estar vinculado em um dos núcleos

---

[37] CAPA: Centro de Apoio e Promoção da Agroecologia – Núcleo Pelotas.

[38] Entrevista concedida por: EBT05. Pelotas: ago. 2016. Produtora rural foi entrevistada por Aline Gonzalez Kochhann na Feira Agroecológica do Fórum de Pelotas. 1 arquivo digital com 20.771 kb.

de consumo. 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.

A Figura 07, a seguir, demonstra as frentes de comercialização que, atualmente, a rede Bem da Terra possui.

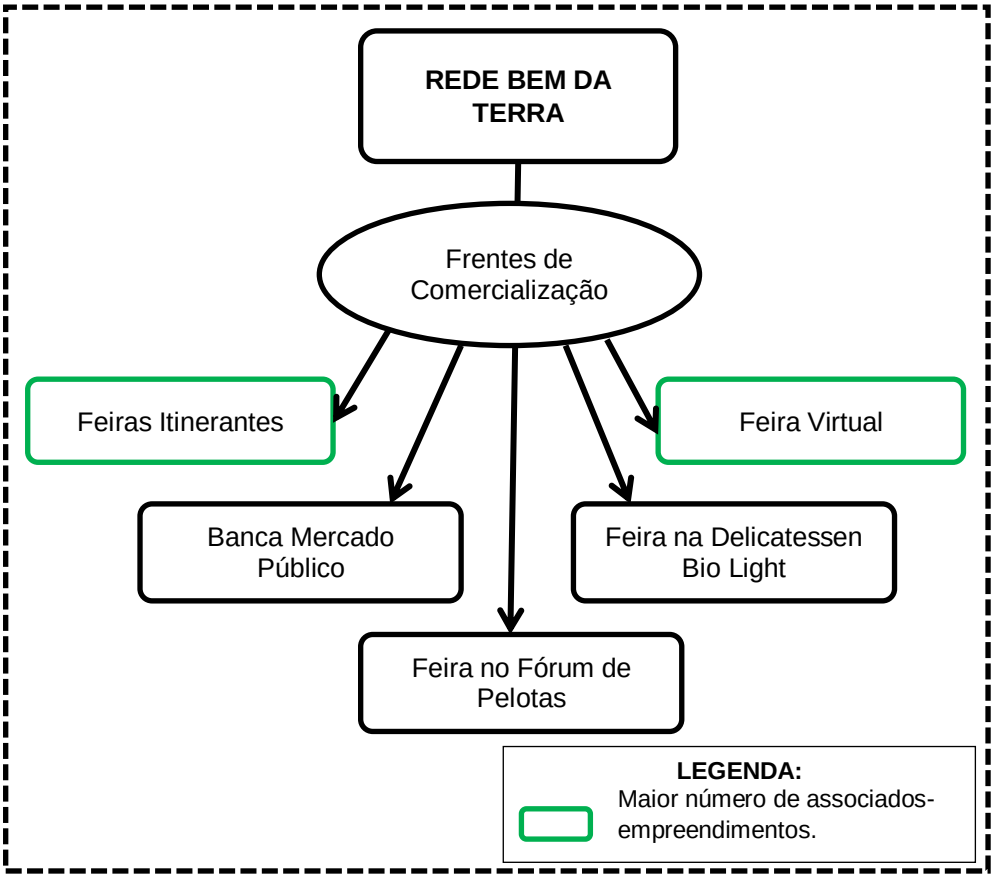

Figura 07: Frentes de comercialização da Rede Bem da Terra.
Fonte: elaborado pela autora, 2016.

6.1.1 Modo de Governança

A Assembleia Geral é considerada órgão soberano da Associação Bem da Terra 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, p. 06, 2009).

Nesta Assembleia Geral é obrigatória a presença ou a representação de cada associado-empreendimento e as decisões são tomadas por consenso, preferencialmente. Caso algum associado-empreendimento não possa comparecer a esta reunião, este deve informar previamente o motivo de sua ausência, pois "a ausência consecutiva a quatro Assembleias Gerais, seguida da recusa da Assembleia em aceitar a justificativa apresentada pelo associado" (ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO BEM DA TERRA, p. 05, 2009), gera a exclusão deste associado-empreendimento da Associação, ficando este vetado de comercializar seus produtos nas frentes de comercialização da rede Bem da Terra.

Conforme o Entrevistado EBT01 (2016), o poder de decisão fica restrito apenas à questão dos votos e não sobre um associado-empreendimento ou outro "mandar" mais ou querer sobrepor sua vontade à dos outros. Esta afirmação foi corroborada pelos demais entrevistados, que informam não existir a questão do peso de cada voto, porém existe a questão de pessoas de determinados associados-empreendimentos possuírem mais influência do que outras:

> (...) Em relação de o empreendimento ser maior ter um peso maior não, isso não. Ele só tem um número maior de votos. O peso é o mesmo. A possibilidade de este assumir ou não a coordenação da Associação é a mesma que de outro empreendimento. O que existe é, por exemplo, alguns grupos ou pessoas interferirem mais por terem uma postura um pouco mais autoritária, mas isso cai quase para o campo mais subjetivo do que no campo legal (EBT02, 2016).
>
> Às vezes uma pessoa tem mais poder de influência, isso tem. Mas pelo estatuto e regimento, todo mundo é igual. (...) Todo mundo tem poder de fala, principalmente nas reuniões da Associação. (...). Tem algum problema para resolver? Vem na reunião da Associação. E o voto é todo igual. Não tem diferença de voto (EBT04, 2016[39]).
>
> Apesar de ter grupos que vendam mais que os outros, porque a gente sabe que isso acontece em qualquer rede de Economia Solidária ou não, todos os grupos tem o mesmo peso de decisão. Pode ser um grupo de cinco ou um grupo de dez, o poder é o mesmo. O peso do voto é o mesmo. Tanto que a gente nem escolhe uma pessoa, a gente escolhe o grupo (EBT05, 2016).

O Estatuto da Associação Bem da Terra prevê que, caso não haja acordo sobre determinada pauta, os votos poderão ter certa porcentagem, pré-determinada.

[39] Entrevista concedida por: EBT04. Pelotas: jul. 2016. Estudante foi entrevistada por Aline Gonzalez Kochhann na Sede do NESIC. 1 arquivo digital com 23.935kb.

Porém, desde a criação da rede até o presente momento não houve pauta ou assunto onde se fizesse necessária a utilização desta porcentagem prevista:

> Os empreendimentos detêm 45% dos votos da assembleia da associação, os trabalhadores detêm também 45% e as entidades apoiadoras detêm os 10% restantes (REDE BEM DA TERRA, 2016).

A coordenação da Associação é eleita em Assembleia Geral a cada dois anos, sendo composta por "cinco, sete ou nove membros, sendo: um membro representante dos associados-apoiadores; as demais vagas divididas em número igual entre os associados-trabalhadores e os associados-empreendimentos" (ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO BEM DA TERRA, p. 09, 2009). E é de responsabilidade da coordenação da Associação elaborar cronograma de atividades, secretariar as assembleias, propor pautas, etc.

Atualmente esta coordenação geral é composta apenas pelos representantes dos associados-empreendimentos, quais sejam: uma produtora rural e duas produtoras urbanas, que além de representarem seus empreendimentos também realizam a representação da Associação:

> (...) Essa é uma escolha feita pelos produtores na assembleia mensal da Associação. A coordenação só tem o papel de orientar as assembleias, organizar e coordenar todo o processo e depois encaminhar as decisões. Basicamente seria isso (EBT03, 2016[40]).

> Porque é como digo: quem coordena não é a coordenação, são os grupos que fazem parte do Bem da Terra (EBT05, 2016).

Em Assembleia Geral anteriormente realizada, os associados-apoiadores, representados pelo NESIC, optaram por não ter representação dentro da coordenação, e é por este motivo que atualmente existam três membros na coordenação geral, bem como não existe ainda na prática a representação de associado-trabalhador, prevista em Estatuto:

> (...) Não tem sócio trabalhador e também não tem entidade de apoio, porque na última assembleia, só o NESIC da UCPel participava da assembleia, e nós, por uma compreensão do próprio núcleo optou por não assumir a coordenação da Associação porque o núcleo já havia sido membro na coordenação desde a fundação da mesma (EBT02, 2016).

A Feira Virtual tem uma coordenação própria que se distingue da coordenação geral. Considerando-se que a Feira Virtual ainda está em processo de incubação,

---

[40] Entrevista concedida por: EBT03. Pelotas: jun. 2016. Estudante e produtor urbano foi entrevistado por Aline Gonzalez Kochhann na Sede do TecSol. 1 arquivo digital com 18.209 kb.

observa-se maior influência dos núcleos de Economia Solidária da UCPel e da UFPel, em nível administrativo, na tomada de decisões:

> Algumas decisões, muito rotineiras, são tomadas pelos núcleos universitários que assessoram a Feira Virtual, mas essas decisões mais rotineiras, elas estão, digamos, suportadas, pela delimitação da estrutura de decisões que a Feira Virtual tem (EBT01, 2016).
>
> No caso da Feira Virtual, sim, que seriam os núcleos. Mas não por nós não querermos ou por simplesmente por querermos, mas é por uma questão maior. Existe um órgão financiando projetos, e estes são vinculados à Feira Virtual, portanto o mínimo que temos que fazer é dar um retorno, ter material para dar retorno para essas entidades. (...) Como eu disse antes, são coisas mais pontuais, rotineiras, semanais, mas os grandes encaminhamentos passam pela Associação (EBT03).
>
> Às vezes acontecem questões deliberativas que não dependem de nós. (...) Mas ninguém decide pela Associação (EBT04, 2016).
>
> (...) O que o NESIC e o TecSol decidem, passa por reunião. O NESIC fica mais com as Feiras Itinerantes, porque as feiras que começaram e onde se tem mais feiras é na Católica. O TecSol cuida mais da Feira Virtual, mas fica em contato com os produtores (EBT05, 2016).
>
> Na realidade, normalmente quando a gente faz isso: chama pelo menos uma ou duas pessoas da coordenação para acompanhar este processo, para explicar, para orientar, para depois levar para reunião ou até apresentar antes para toda a coordenação, situando-a do que vai ser apresentado e depois se leva para a reunião. (...) É evidente que ela (a estrutura) foi compartilhada, foi aceita, ela é integrada pelos empreendimentos, mas o estímulo inicial, a sugestão inicial é resultado do processo de incubação ou de atuação dos núcleos. Não chega a ser resultado de um acúmulo da própria Associação ou que a Associação tenha conseguido chegar, por conta própria, a esse desenho ou a essa estrutura (EBT02, 2016).

Apesar de a coordenação da Feira Virtual possuir autonomia, as demandas que se referem às estruturas da Feira Virtual são repassadas em reunião geral e são deliberadas pelos representantes da coordenação geral.

Em relação à autogestão, há diferenças entre a coordenação geral e a coordenação da Feira Virtual. Os entrevistados consideraram a coordenação geral mais autogestionárias, ou seja, o **controle horizontal**, a **não separação entre concepção e execução** do trabalho e as **interações** (Quadro 01), dependem mais dos próprios agricultores (**esforço-retorno proporcional ao trabalho**), em comparação com a coordenação da Feira Virtual, que ainda está em processo de incubação e que possui forte articulação dos núcleos universitários:

> Todos que participam, ou como consumidores ou como produtores, é os que estão dentro da rede e trabalhando em nome da rede solidária (EBT05, 2016).

> No caso da Feira Virtual, sim. Mas não por um grupo considerado mais forte; é tomada de forma mista pelos núcleos universitários e pelos consumidores, porque é um processo ainda em incubação. No caso da Associação de produtores, não. As decisões são tomadas só pelos produtores (EBT01, 2016).

> A Feira Virtual é mais complexa porque depende também da consciência do consumidor, envolve mais gente para funcionar. E o trabalho muitas vezes é braçal, por exemplo: vais carregar caixas. E isso faz parte do processo. Já aqui na Feira Itinerante, os produtores sabem o que querem, como por exemplo, fazer uma feira legal, dialogar com quem está consumindo. E eles mesmos se dispõem a fazer mais feiras, eles tomam a frente. Mas é porque é algo que depende mais deles. E a Feira Virtual envolve mais pessoas, desde a estrutura e é muito difícil de chegar onde a gente pensou em chegar porque envolve muita gente (EBT04, 2016).

Conforme ressaltam Provan e Kenis (2008), dentro do modo de governança com uma organização líder, onde uma organização ou entidade tem mais poder que as demais organizações que compõem a rede, seja pelo seu tamanho ou por ter mais recursos, se compreende que dentro da Associação Bem da Terra existe certa autonomia e legitimidade das decisões quando estas são tomadas pelos associados-apoiadores, NESIC e TecSol, não por elas estatutariamente terem mais poder (o que não procede), mas sim pelo fato de deter maior gama de recursos, quais sejam: tecnológicos, mercadológicos e científico. E a posse destes recursos dá a estes associados-apoiadores validação e reconhecimento por parte dos demais associados da rede:

> A gente nota que, isso é uma questão de convivência, de experiência, tem grupos, empreendimentos, que tem certa dificuldade, muitos até não entendem muito bem o processo, de se posicionar e de opinar. Mas, na teoria não deveria existir nenhum grupo ou nenhuma pessoa com poder de decisão maior que os outros. Existem pessoas com maior influência, com capacidade de influenciar os outros, mas não que ela tem mais poder que os outros (EBT03, 2016).

Através das análises foi possível considerar que o modo de governança existente na Associação Bem da Terra é **participativo**, inferido 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 considerar a presença de **organizações líderes**, inferido pela presença das organizações que participam da coordenação da Feira Virtual e a coordenação geral. A coordenação da Feira Virtual é legitimada pela 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 de os associados-empreendimentos acatarem as decisões administrativas propostas pelos associados-apoiadores (coordenadores da Feira Virtual), pois estes associados-apoiadores têm maior acesso a recursos, tais como: informações técnicas, conhecimentos diversos, experiência de mercado. Entretanto uma governança por organização líder se caracteriza por relações que não são igualitárias e onde um empreendimento é mais responsável que outro pela tomada de decisão estratégica. Relações não igualitárias e mais poder na tomada de decisão não foram encontradas em ambas as coordenações da Associação Bem da Terra, o que descaracteriza o modo de governança com uma **organização líder**, como originalmente proposto por Provan e Kenis (2008) e Provan, Fish e Sydow (2007).

Através das análises foi possível considerar que o modo de governança existente na Associação Bem da Terra é **híbrido**, conforme proposto por Provan e Kenis (2008), pois ele é **participativo**, 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, e possui **organizações líderes** (organizações participantes das coordenações da Feira Virtual e geral) que atuam no fomento e gestão da rede.

A síntese dos modos de governança existentes na rede Bem da Terra está representada no Quadro 13, a seguir.

SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS DOS MODOS DE GOVERNANÇA BEM DA TERRA		
MODOS DE GOVERNANÇA		**SÍNTESE CARACTERÍSTICAS BEM DA TERRA**
Participativa	PROVAN *et. al.*, 2007; PROVAN e KENIS, 2008; ROTH *et. al*, 2012.	Caracterizada pela Assembleia, composta por todos participantes com poder igual de decisão.
Organização Líder		Presença de mais de uma e com atuação conjunta. Grupo de dois atuando na coordenação da Feira Virtual.
Organização Administrativa Específica		Não observado.
Híbrido		Participativo + presença de grupo de organizações líderes.

Quadro 13: Síntese das características dos modos de Governança Bem da Terra.
Fonte: adaptado de PROVAN e KENIS, 2008; elaborado pela autora, 2016.

6.1.2 Dimensão Estrutural

Nesta seção são discutidos como são os elementos que estruturam a governança na rede. Mais especificamente a discussão de aspectos de (des)**centralizalização** da tomada de decisão na rede, **formalização**, **especialização** e **ativação da rede**, de acordo como a síntese apresentada no Quadro 05.

Em relação à (des) **centralização** da tomada de decisão da rede, são nas assembleias que as decisões efetivamente são tomadas. As decisões são tomadas por consenso entre os associados-empreendimentos presentes em assembleia, caso este consenso não exista, proceder-se-á a uma votação qualificada, que levará em consideração "distintos pesos de votação para os distintos tipos de associados (ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO BEM DA TERRA, p. 07, 2009)".

Este peso de voto se refere à quantidade de pessoas existente em cada associado-empreendimento:

> [Empreendimentos] que têm até vinte participantes, terão direito a um voto; os [empreendimentos] que têm de vinte a cem participantes, terão direito a dois votos; e os [empreendimento] com mais de cem participantes, terão direito a três votos (EBT01, 2016).

Para todos os entrevistados está claro que não existe a diferenciação por voto, ou seja, um associado-empreendimento que tenha mais poder de decisão que outro. Para eles, a diferença existente se refere ao número de participantes de cada grupo:

> (...) Por exemplo, a coordenação da Feira Virtual, que é feita por professores e estudantes, o voto do professor não vale mais; se só ele achar alguma coisa boa e o resto todo achar ruim, ele será voto vencido. O voto é o mesmo para todo mundo. Princípio horizontal (EBT03, 2016).

> (...) Sempre quem decide, quem ganha é a maioria em votação. Não interessa se é coordenação do Bem da Terra ou coordenação de um só grupo, elas têm o mesmo peso de decisão. Quem faz parte do NESIC ou do TecSol também pode votar porque eles fazem parte, o NESIC antigamente era apoiador, hoje não porque isso tem um tempo para poder ser válido. E se um consumidor quiser ir dar um voto, este é aceito. Tudo com o mesmo peso. O que ganha, no final, é a maioria. Pode ser uma coordenadora, um professor, um consumidor, é o mesmo peso para todo mundo (EBT05, 2016).

Em relação à **formalização,** mais especificamente sobre a "existência de regras a priori", 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 onde os assuntos tratados, bem como suas seções e subseções, estão assim divididos, conforme Figura 08, a seguir:

CAPÍTULO I	**Da denominação, natureza, sede, fins e duração.**
CAPÍTULO II	Dos associados fundadores.
CAPÍTULO III	Do Patrimônio, sua constituição e utilização.
CAPÍTULO IV	Do quadro de associados, seus direitos e suas obrigações.
CAPÍTULO V	Dos órgãos deliberativos e administrativos: **Seção I:** da Assembleia Geral; Subseção I: da representação na Assembleia Geral e seus processos decisórios; **Seção II**: da Coordenação; **Seção III**: do Conselho Fiscal;
CAPÍTULO VI	Das disposições gerais e transitórias.

Figura 08: Capítulos do Estatuto da Associação Bem da Terra.
Fonte: elaborado pela autora, 2016.

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:

> O estatuto orienta globalmente a Associação, a coordenação, as eleições, da composição, dos casos que ferem a organização coletiva, e assim por diante. Agora os espaços de comercialização, propriamente ditos, possuem regimentos. Então, a Feira Itinerante tem um regimento que orienta e organiza a participação dos empreendimentos. A Feira Virtual também possui regimento que orienta a participação dos empreendimentos e dos consumidores. E o Mercado Público também é um espaço de comercialização dos empreendimentos da Associação (EBT02, 2016).

A participação destes associados-empreendimentos em reuniões mensais é uma das regras presentes no Estatuto da Associação. Se um grupo não comparecer em três reuniões mensais consecutivas perde o direito a voto. E se não comparecer em quatro reuniões será considerado sócio inativo e não poderá participar das feiras itinerantes e terá de encaminhar uma requisição de reativação, com justificativa dos motivos de sua ausência (ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO BEM DA TERRA, 2009).

O Estatuto prevê também regras para ingressar na Associação:

> Por exemplo: para começar a expor nas feiras, tem que vir em três reuniões. Então, ficaria três meses sem expor. Só vem conhecer como é o funcionamento da Associação. Após as três reuniões, o grupo verifica que

> vai se adaptar, porque a maior parte das pessoas vem visitar a Associação podem até trabalhar em conjunto, mas ainda não é Economia Solidária. São poucas as pessoas que chegam aqui sabendo o que é Economia Solidária. Na verdade, nunca vi ninguém (EBT04, 2016).

O Regulamento da Feira Virtual[41] (2016) é dividido em trinta e seis artigos, subdivididos em sete seções, quais sejam: das Definições, da Cogestão de Produtores e Consumidores, dos Fornecedores: produtores associados a EES, do Grupo de Consumo Responsável (GCR) e os núcleos de consumidores, dos Consumidores Organizados, do Ciclo de Distribuição de Produtos e das Disposições Transitórias. Este regimento pode ser encontrado na página da rede Bem da Terra. Este regimento é controlado pelos princípios do Estatuto da Associação.

Foi observada a existência de "regras informais" na Feira Virtual. Por exemplo: o consumidor fica sabendo da cota mínima de consumo no curso de formação e pressupõe-se que, uma vez que tenha aceitado participar da Feira Virtual como consumidor, ele saiba que precisa consumir mensalmente esta cota ou pagará este valor residual no início do mês seguinte.

As regras para os separadores – consumidores que todos os sábados se revezam para realizar a separação dos pedidos efetuados do núcleo o qual fazem parte – são informadas verbalmente. E este processo informativo é realizado em todos os sábados, haja vista que os separadores raramente são os mesmos e onde "(...) parte do trabalho da Feira Virtual, é o processo de separação dos produtos a serem entregues, e isso é feito sempre em mutirão, nos sábados pela manhã" (EBT01, 2016).

A Figura 09, a seguir, ilustra o processo de separação dos itens da Feira Virtual da Rede Bem da Terra, demonstrando também a mobilização dos participantes da rede.

[41] Regulamento da Feira Virtual disponível no site da rede: bemdaterra.org.br

Figura 09: Foto Processo de Separação Feira Virtual.
Fonte: arquivo Associação Bem da Terra, 2016.

Regras para novos consumidores – Uma vez inserido em um núcleo de consumo, o consumidor juntamente com o coordenador do seu núcleo, elabora uma escala de separação onde irão constar as datas e os nomes das pessoas responsáveis pela separação do núcleo que fazem parte. Esta separação consiste em: pegar o pedido de cada consumidor do seu núcleo e colocar os itens em local designado, facilitando assim o trabalho daqueles outros consumidores que ficarão no CD (Centro de Distribuição) para efetuar a entrega dos pedidos.

Em relação à **formalização** de um "planejamento de ações" como um todo, existem projetos e ações que vêm sendo pensadas e algumas organizadas de forma cautelosa:

> (...) Como nós já viemos de dentro das faculdades porque o Bem da Terra é formado pela Católica e pela Federal, como acontece conosco, eles também têm as reuniões deles para planejamento. Então temos muito cuidado com esse lado também, por isso que se planeja... Quantos anos tem o Bem da Terra? E só agora a gente está conseguindo ampliar as feiras. A gente está ampliando (EBT05, 2016).

Existe a preocupação, do lado dos associados-empreendimentos, em manter as feiras itinerantes já existentes, bem como existe a preocupação dos associados-apoiadores, NESIC e TecSol, em promover ações para que os consumidores e os produtores se apropriem da Feira Virtual, que precisará sair do processo de incubação:

> Se pensarmos no nível da Feira Virtual, já temos algumas ações bem delineadas, por exemplo, o Encontrão de consumidores e produtores é um momento onde, a partir de planejamentos que os núcleos fazem, se apresentam algumas propostas que foram analisadas e pensadas no tempo. Então, a Feira Virtual teve um planejamento muito forte. Foram dois ou três anos antes de ela começar, de fato, que vinha sendo pensada. Então, ela teve um planejamento forte e tem até hoje. E será assim, enquanto a gente estiver por aqui, estaremos sempre pensando na viabilidade econômica, ponto de equilíbrio, metas, número de consumidores, consumo por consumidor, enfim, isso faz parte do planejamento, estrutura e organização. Então, acredito que, nesse sentido, existe uma organização bem forte (EBT03, 2016).
>
> Mas, de uma forma ou de outra, se pensa em questões mais estruturais, como a Feira Virtual. Pensa-se, não tanto quanto poderíamos pensar, mas se pensa. A Associação se movimenta tão rápido que a gente não consegue realmente pensar muito longe. Mas a gente sabe onde quer chegar, pois a incubação é isso: sabe-se como se começa e tem um fim (EBT04, 2016).

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-empreendimentos e aos consumidores. As reuniões da associação com estes associados-empreendimentos são secretariadas e existe uma ata de presença. As reuniões sobre as decisões e deliberações da Feira Virtual são enviadas por e-mail:

> Em ambas as associações. Na Associação Bem da Terra e a Feira Virtual tem um registro das reuniões realizadas e esse registro é armazenado eletronicamente. São arquivos de *word*, digitalizador de textos, que dão relato dessas reuniões todas, tanto das reuniões gerais quanto das assembleias, quanto das reuniões de coordenação (EBT01, 2016).
>
> As reuniões têm atas onde fica armazenado tudo o que foi falado, os problemas, as definições, as demandas. Basicamente se lê a última ata para ver o que ficou registrado lá, para verificar se existe alguma pendência. As reuniões também têm lista de presença que é assinada por todos, seja consumidor, produtor ou professor (EBT04, 2016).
>
> Fica registrado em atas, registradas em cartório. Tudo que acontece no Bem da Terra e que é levado para as reuniões, fica registrado ali e vai para o cartório para fazer os ajustes e para ficar registrado tudo o que aconteceu. E também temos o livro de presença que indica que os grupos comparecerem na reunião e este também é registrado no cartório, comprovando que teve pelo menos um representante de cada grupo compareceu, que é quase que uma lei do Bem da Terra: tem que ir nessa reunião, porque é o jeito que a gente tem de resolver tudo e para que a gente se integre se conheça... (EBT05, 2016).

No que diz respeito à “divisão das tarefas” (**Especialização),** está previsto no Estatuto, conforme artigo número 39 as atividades da coordenação:

> Compete à Coordenação: I – elaborar e executar o programa anual de atividades; II – propor a pauta das Assembleias Gerais, que deverão ser

> divulgadas nos editais de convocação; III – proceder à convocação das Assembleias Gerais, nos termos deste estatuto; IV – manter organizados e atualizados os livros de registros da Associação (ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO BEM DA TERRA, p. 10, 2009).

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:

> (...) Eles tem, na banca do Mercado Público, um espaço onde eles também se organizam, mas são eles que organizam, nas assembleias da Associação, eles que decidem as escalas (EBT03, 2016).

> Em matéria de organização nas Feiras Itinerantes: o local para expor é por ordem de chegada, não tem lugar fixo para ninguém porque a gente acredita que não é solidário tu teres um espaço, então é por ordem de chegada. A única diferença que tem é que a alimentação fica de um lado e o artesanato de outro, por causa da fiscalização. E sobre as tarefas, a coordenação já conhece suas atividades, muitas vezes fica só uma coordenadora na Feira Itinerante porque as outras não puderam vir. Mas tudo ocorre bem (EBT05, 2016).

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:

> (...) GT Externo que trabalha diretamente com a Feira Virtual, trazendo os produtos que vêm de fora e nele tem estudantes tanto do TecSol quanto do NESIC; GT Urbano que atua na questão dos artesanatos, de quem produz alimentos aqui dentro da cidade; GT Transição que acompanha todo o processo de transição do agroecológico para o orgânico, porque ainda nem todos os alimentos são orgânicos, mas os que não são estão passando por esse processo; GT Comunicação que realiza a divulgação dos ciclos de compras, realiza reuniões de consumidores, Encontrões de consumidores e produtores para se pensar estratégias, como melhorar a Feira Virtual, faz a formação de novos consumidores, organiza e reorganiza os núcleos de consumo; GT Financeiro; GT Sede que é responsável por manter o espaço de distribuição limpo e as questões de estrutura deste espaço (EBT04, 2016).

Como a Feira Virtual é um processo que está em incubação, as tarefas que hoje são realizadas pelos bolsistas estão sendo repassadas para os consumidores, haja vista que o objetivo é que a Feira Virtual seja autogerida pelos associados-empreendimentos e consumidores, quando a incubação finalizar:

> Na Associação de consumidores, nesse momento, tem uma divisão de tarefas que faz com que uma parte das tarefas da Feira seja realizada por bolsistas, do TecSol e do NESIC, e uma outra parte das tarefas seja realizada pelos próprios consumidores. Tanto uns como outros, no caso da Feira Virtual, sabem que essas tarefas vão ter que ser progressivamente

> assumidas pelos consumidores e por algum corpo profissional, que ainda precisa se constituir (EBT01, 2016).

No que diz respeito do ingresso de novas pessoas ou grupos para realizar a comercialização dentro da Associação **(Ativação da rede),** são os próprios interessados que a procuram, seja através dos contatos realizados nas feiras itinerantes, 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):

> (...) A Associação entrevista os solicitantes de ingresso para avaliar se aquele empreendimento constitui, de fato, um empreendimento de Economia Solidária. Os empreendimentos de Economia Solidária, o conceito é definido pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária são empreendimentos econômicos, multifamiliares, permanentes, que têm viabilidade econômica ou que buscam a viabilidade econômica e que funcionam em regime de cooperação ou de autogestão. Então, se o grupo preenche essas características ele é automaticamente aceito na Associação, e ele pode comercializar seus produtos através da Associação, portanto, é de livre adesão, digamos assim, desde que preencham esses requisitos (EBT01, 2016).

> (...) São os grupos que se apresentam para fazer parte da Associação. Os grupos conhecem a experiência da Associação, da Feira, das formas mais distintas, alguns conhecem pela televisão, alguns que passam pela feira ou alguém que comenta etc. Esse empreendimento se apresenta para o grupo, diz quantas pessoas o compõe, que produto ele produz, como ele está organizado. A Associação dá este primeiro aval em relação a ele fazer a comercialização ou não. Depois, na assembleia geral, o grupo recebe a anuência para ser parte integrante da Associação e já pode votar e ser votado, mas até lá, como a assembleia é anual, para não deixar um grupo o ano inteiro esperando para poder participar e comercializar, ele já pode fazer isso desde que aprovado naquela reunião (EBT02, 2016).

Existe regra para a entrada de consumidores na Feira Virtual. 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.

Em todas as frentes de comercialização não existe taxa de ingresso ou cobrança de algum valor para um grupo comercializar nas feiras ou para que um consumidor consiga comprar na Feira Virtual. O que existe na Feira Virtual é uma cota mínima de consumo a ser realizada por cada consumidor. Atualmente, esta cota é de sessenta reais mensais (R$60,00).

Quando questionados sobre a existência de recrutamento de membros para a Associação, os entrevistados informaram que, quando se trata dos associados-empreendimentos, rurais ou urbanos, não existe atualmente uma busca por novos associados. Porém na Feira Virtual existe a constante busca por novos consumidores, até para que a Feira consiga se tornar viável sem o auxílio das bolsas das Universidades, pagas aos bolsistas, ou de alguma ajuda financeira realizada de modo voluntário por alguns professores e consumidores:

> No caso da Associação de produtores, não há um processo de recrutamento. Tem um processo de entrada, mas não de busca, digamos, de novos empreendimentos. No caso da Feira Virtual, há sim um esforço, por parte dos núcleos de consumidores, de obter novos consumidores, porque dessa ampliação do número de consumidores depende o ponto de equilíbrio econômico do empreendimento (EBT01, 2016).

Pode-se observar, através da fala do Entrevistado EBT05 (2016), que a preocupação de proporcionar o entendimento sobre o que significa Economia Solidária não fica apenas restrita aos associados-apoiadores, NESIC e TecSol. Existe um cuidado e a proposta de agregar pessoas para que todos consigam realizar seus objetivos como associados:

> A gente convida para comparecer em três reuniões. Por que três reuniões? Para a gente entender o lado solidário, porque não é só um veículo de venda, um lado consumista. É um lado de união, afeto, carinho que o Bem da Terra propõe. Por isso estas três reuniões, para ver se é realmente nisso que a pessoa quer trabalhar em um todo (EBT05, 2016).

A questão do entendimento sobre o que é Economia Solidária é discutida mais abertamente na Feira Virtual, onde as regras existentes são demonstradas em um curso de formação que é realizado semanalmente para aquelas pessoas que gostariam de consumir os produtos da Associação mediante a compra realizada através da plataforma online. 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:

> Os consumidores se agregam individualmente, mas eles precisam escolher um núcleo do qual eles vão participar coletivamente, ou seja, não se agregam como consumidores individuais. Então, ao ingressar na Feira, eles precisam passar por um processo de formação, que é bem pequeno, é uma oficina de uma hora e meia, e ao mesmo tempo se integrar a um núcleo de consumidores. E aí também é de livre adesão. Todo mundo que quer ser consumidor, que aceita fazer a formação e aceita participar de um núcleo de consumidores, também é automaticamente aceito (EBT01, 2016).

O Quadro 14 a seguir, demonstra a síntese da discussão sobre a Dimensão Estrutural da rede Bem da Terra.

SÍNTESE DA DIMENSÃO ESTRUTURAL DA REDE BEM DA TERRA			
DIMENSÃO ESTRUTURAL			**SÍNTESE CARACTERÍSTICAS REDE BEM DA TERRA**
Centralização	Grau de concentração da decisão	ALBERS, 2010.	Assembleia Geral; tomada de decisão descentralizada; busca do consenso; peso dos votos é de acordo com número de pessoas do empreendimento.
Formalização	Existência de regras a priori	ALBERS, 2010.	Regimento da Associação Bem da Terra – ênfase no patrimônio, na composição dos associados e seus direitos e deveres, na tomada de decisão, na coordenação e no conselho fiscal. Estatuto das Feiras; Estatuto da Feira Virtual; Regimentos para cada frente de comercialização; Regras informais. Operacionalização da Feira Virtual.
	Construção de uma agenda (planejamento de ações)	TURRINI *et. al.,* 2010.	Reuniões semanais ou mensais de avaliação e proposição de novas ações. Reuniões informais.
	Documentação da agenda	HENTTONEN *et. al.*, 2014.	Documentadas em atas e divulgação por e-mails.
Especialização	Divisão das tarefas	ALBERS, 2010.	Coordenação geral: plano de atividades e registros; Operacionalização das feiras: responsabilidade de cada associado-empreendimento; Operacionalização da Feira Virtual: tarefas são divididas em grupos de trabalhos compostos por consumidores, bolsistas dos associados-apoiadores e professores.
Ativação da rede	Escolha dos membros – parceiros complementares – habilidades, conhecimentos e recursos	AGRANOFF e MCGUIRE, 2001; TURRINI *et. al.*, 2010; ROTH *et. al.*, 2012; HENTTONEN *et. al.*, 2014.	Interessado entra em contato com a Rede Bem da Terra; Avaliação se o candidato apresenta características da Economia Solidária; participação em um curso de formação; forma um novo grupo ou entra em um existente.

Quadro 14: Síntese da Dimensão Estrutural da rede Bem da Terra.
Fonte: elaborado pela autora, 2016.

6.1.3 Dimensão Instrumental

Nesta seção a discussão versa sobre como os elementos instrumentalizam a governança da rede. Mais especificamente a discussão de aspectos de **mobilização**, **harmonização**, **comunicação**, **troca de conhecimentos**, **relacionamento com stakeholders**, **incentivos materiais e imateriais** e **comportamento e desempenho** de acordo com os tópicos apresentados no Quadro 06.

A **mobilização** ocorre através de reuniões, nas duas principais frentes de comercialização da rede: as feiras itinerantes e a Feira Virtual:

> Entendo que a integração é feita através das reuniões gerais e também nos processos de comercialização porque nestes processos as pessoas de alguma forma se integram, precisam discutir. No ato da comercialização acaba acontecendo o contato entre muitos empreendimentos, além das reuniões (EBT02, 2016).
>
> (...) As interações são feitas apenas através dos representantes dos grupos na reunião geral. Esses representantes, às vezes, eles se alternam; nem sempre são os mesmos representantes que participam sempre. Embora, na maioria das vezes, sim (EBT01, 2016).

Estas representações, citadas pelo Entrevistado EBT01 (2016), são realizadas pela pessoa votada para ser a coordenadora de seu associado-empreendimento, seja este empreendimento rural ou urbano. Cada associado-empreendimento vota e decide questões internas, referentes à sua gestão. Em muitos casos, o representante do associado-empreendimento é sempre o mesmo, seja por voto ou por falta de alguém que tenha disponibilidade ou interesse em comparecer nas reuniões e votar demandas referentes à Associação como um todo.

A interação entre os próprios produtores dentro de seus associados-empreendimentos acontece de forma mais explícita nas feiras itinerantes, onde são os próprios produtores que 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. A escala de consumidores responsáveis pela separação semanal é feita em cada núcleo de consumidores, ou seja, é gerida por estes núcleos.

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-empreendimentos 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.

Percebendo esta demanda, as coordenações tanto da Feira Virtual como da Associação como um todo elaboraram o chamado “Encontrão”, que é a oportunidade daquele consumidor da Feira Virtual conhecer o associado-empreendimento, representado por seu coordenador, cujos produtos adquire. Neste Encontrão, o consumidor realiza o processo de retirada de seu pedido no sábado, com a diferença de que, ao invés de ser outro consumidor responsável pela entrega do pedido, é o produtor rural ou urbano que estará lá, entregando diretamente:

> A gente tem Encontrões da Feira Virtual aonde os produtores vão. Essa atividade ocorre duas ou três vezes por ano, para que a Feira Virtual não seja virtual, por exemplo: os consumidores compram tudo virtualmente, mas na hora da entrega são os produtores que vão entregar. Então, a gente faz como se fosse itinerante, os consumidores vêm receber os produtos da mão do seu produtor. Assim, não fica tão virtual naquele dia, para que a gente possa se conhecer (EBT05, 2016).

É possível verificar a necessidade de interação entre consumidor e produtor, como uma maneira de fidelizar este cliente e de se criarem vínculos entre ambas as partes, promovendo a confiança e a amizade:

> (...) Através destas reuniões, Encontrões, atividades de Feiras Itinerantes. Esse é o processo também da Feira Itinerante, não é só a venda, mas sim conhecer o consumidor e ele conhecer o produtor, tendo um vínculo de conhecimento, que é isso que se propõe esse nosso lado orgânico, não é só um selo, é a interação, a confiança, tu teres a liberdade de visitar o teu produtor a hora que der e ver que realmente ele está ali na terra, produzindo (EBT05, 2016).

Os entrevistados relatam certo grau de preocupação com a questão da **harmonização**, de como os associados-empreendimentos se inter-relacionam, haja vista que normalmente são sempre os mesmos empreendimentos que participam destas feiras ou é sempre o mesmo representante do associado-empreendimento que está comercializando os produtos, gerando certa falta de interação e identificação com as demais pessoas dos empreendimentos:

> (...) Uma vez que os grupos não se conhecem uns aos outros como grupos, eles conhecem apenas os seus representantes, tende a haver dois problemas: o problema de acirramento, digamos, de personalidades. As pessoas são diferentes, se portam de maneira diferente e tal, e isso gera

> atrito; e de modo geral, os grupos muitas vezes acreditam que a sua situação específica (ela tem dificuldades e tem especificidades e tem problemas que os outros grupos não têm)... (EBT01, 2016).
>
> Em geral, considero que a relação das pessoas dos núcleos, dos grupos produtores, está aquém do ideal. A gente vê que tem um excesso de discórdia, de picuinhas, mas faz parte do processo. São pessoas... (EBT03, 2016).

Verificando este conflito existente entre os associados-empreendimentos, os associados-apoiadores estão elaborando vídeos para que os próprios grupos se conheçam, “porque muita gente entra e muitos não se conhecem” (EBT05, 2016), para que os demais entendam que as dificuldades de um grupo [empreendimento] pode ser a mesma demanda de outro, “por isso que a gente está desenvolvendo esse projeto com material audiovisual, para tentar ampliar, digamos, a interação dos grupos [empreendimentos] entre si” (EBT01, 2016):

> Esses filmes são passados nas reuniões para a gente conseguir entender qual é a dificuldade do grupo. Porque sou rural e penso que o artesanato talvez seja mais fácil, porque elas vão para a feira e lá conseguem produzir. Mas, no fundo a gente sabe que não é tão fácil, que o tempo que a gente vende cem, às vezes elas levam duas feiras para conseguir estes cem reais. A produção é fácil, mas na hora de vender é mais difícil. Cada um tem seu problema. Por exemplo: tem muitos grupos rurais que ainda não vieram para a cidade porque não tem transporte que possa trazê-los. Mas acredito que estes grupos vão ter condições de ter seu transporte, a gente reza por isso! Estamos trabalhando para conseguir (EBT05, 2016).

Através destes vídeos, objetiva-se que a interação e o entendimento de que todos os associados-empreendimentos fazem parte de uma mesma associação e que, portanto, possuem objetivos comuns e, para tanto, os caminhos e os processos para se atingir estes objetivos precisam convergir tendo como elo a comunicação entre todos.

A **comunicação** da rede se dá através de reuniões, sejam estas os Encontrões ou assembleias, e-mails e informativos:

> No caso da Associação de produtores, a comunicação é feita de forma oral, nas feiras e nas reuniões. No caso da rede de consumidores, tem um informativo eletrônico, que é distribuído por e-mail todas as semanas (EBT01, 2016).
>
> A gente tem reunião, boletim da Feira Virtual, que é semanal, mas também leva informações da Associação como um todo. Mas não temos um boletim da Associação. Fazem-se os relatos das reuniões, temos as atas, mas não tem um boletim específico (EBT02, 2016).

Observa-se que a estrutura de **comunicação** existente na Feira Virtual pode ser considerada mais desenhada, talvez pelo fato de os consumidores e os

associados-apoiadores realizarem grande parte da comunicação via e-mails, que são enviados para todos os consumidores cadastrados na plataforma virtual da feira.

A Associação tem diversas frentes de comercialização e, conforme os entrevistados. Torna-se um pouco complicado unificar todas as informações e repassá-las a todos os associados-empreendimentos:

> A Associação, justamente por conta de ela ser mais complexa do ponto de vista de funcionamento, articula mais o processo organizativo com o processo de comercialização com essas outras frentes, o Mercado Público, as Feiras Itinerantes e a Feira Virtual, esse desenho não consegue ser tão acabado, mas pelo menos nas reuniões gerais, estruturamos a pauta para que em todas as reuniões da Associação Bem da Terra como um todo, tenhamos além dos pontos específicos de discussão, sempre um informe da Feira Virtual, um informe do Mercado Público e um informe das Feiras Itinerantes (EBT02, 2016).

Esta comunicação para todos os presentes nas reuniões sobre todas as frentes de comercialização da Associação é tida como relevante para que a rede siga convergindo suas ações. Mesmo que algum associado-empreendimento não faça parte da comercialização ou no Mercado Público ou na Feira Virtual, por exemplo, ele recebe a informação do quanto se comercializou, quais os problemas e demandas existentes nestas frentes.

Referente à **troca de conhecimento** entre os membros da Associação, existem algumas divergências de pensamento sobre a operacionalização de 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).

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-empreendimentos rurais e urbanos também possam compreender, juntamente com estes consumidores, o que significa Economia Solidária e como funciona a Feira Virtual:

> Existe uma formação, uma orientação para aquelas pessoas que desejam consumir, para que elas entendam um pouquinho mais o que significa, o que a gente espera que ela entenda, o que a gente espera que ela faça e que ela entenda o porquê de ela estar ali. Não é simplesmente uma relação de consumo, é muito mais que isso. Então, a Feira fazer uma formação deste consumidor, instrui-lo, e ele precisa estar aberto para poder se engajar no processo, senão ele acaba caindo fora (EBT03, 2016).

> O treinamento de formação, onde todos os grupos têm que fazer, acontece aos sábados na sede da Feira Virtual. Lá acontece a formação dos consumidores e dos produtores também, para entender como é o processo, o que tem que melhorar (EBT05, 2016).

Referente a cursos e palestras focadas para os associados-empreendimentos rurais e urbanos, os entrevistados inferiram que existe uma iniciativa individual, de cada empreendimento ou de cada pessoa, em buscar estes conhecimentos, mas a Associação Bem da Terra não tem, atualmente, uma operacionalização desta troca de saberes:

> No caso da Associação de produtores, os produtores costumam não todos, mas alguns costumam frequentar cursos de formação que são oferecidos por organizações não governamentais, às vezes por instituições públicas, às vezes por universidades. Mas, um processo sistemático, digamos assim, de trocas, não existe (EBT01, 2016).

> Temos o Encontrão que é mais para a troca de saberes entre consumidor e produtor. Acho que a questão do conhecimento vai se dar em pequenas proporções, por exemplo: um bolsista que trabalha com agroecologia, ele vai ter mais contato com o produtor e ali se dará uma troca; ou um consumidor que está interessado em sabão vegano, nós fornecemos o contato deste produtor para que eles conversem (EBT04, 2016).

Foi possível observar que, para praticamente todos os entrevistados, a questão da troca de conhecimentos tem relevância para que a rede permaneça atuante e forte, haja vista que ela está em contínuo crescimento e existe a preocupação de que os problemas relacionais existentes hoje não se alarguem e que a harmonia e o conhecimento possam ser disseminados:

> A Bem da Terra está ficando mais aberto. Tem a Feira Virtual que deixou de ser um mito para o rural, um bicho-papão. Hoje em dia deixou de se ter resistência e eles estão vendo que é viável, que é possível. Eu já estou no terceiro grupo. São núcleos diferentes que estão sendo criados, porque estou mostrando que é verdade, que isso acontece e é possível. Cada vez trazendo mais e mais produtores para o Bem da Terra (EBT05, 2016).

A forma de como a Associação Bem da Terra se relaciona externamente, ou seja, como é o **relacionamento com os *stakeholders*** (com seus consumidores, com a sociedade em geral), poderia, em um primeiro momento, ser considerada como divergente. O Entrevistado EBT03 (2016) informou que existe “pouca relação, além desta do consumo. Não sei te dar um exemplo do que seria esse pouco” (EBT03, 2016). Porém, é através destes elos de consumo que existe o esforço dos associados-apoiadores em disseminar o entendimento da Economia Solidária e do consumo consciente. E este esforço pode ser observado também pelo lado dos associados-empreendimentos:

> Acho que a Associação vem dando pequenos passos, mas vem ganhando um bom espaço, tanto no mercado na área de comercialização como também de consumo e de visibilidade. A gente vê os produtores buscando isso, indo atrás de feiras. E acho que os próprios consumidores ficam encantados com a proposta e vão passando essa ideia (EBT04, 2016).

> A Associação, de forma geral, tenta fazer além do processo de comercialização, esta educação para o comércio solidário, o consumo consciente. (...) Tem essa questão de a Economia Solidária proporcionar essa outra forma de organização do trabalho, essa forma diferente que leva a produção de um produto que as pessoas consomem, e como geralmente as pessoas são muito acostumadas a enxergar somente o produto, elas não conseguem perceber o processo que está por trás desse trabalho, elas não sabem qual o tipo de insumo que está presente nesse produto, qual o tipo de trabalho: é escravo, doméstico, familiar, se é trabalho mecânico. Enfim, normalmente as pessoas desconhecem isso, mas na Economia Solidária, a gente sempre tenta conjugar essas duas coisas: o produto e o processo, que tem a ver com a questão coletiva de produção (EBT02, 2016).

Como a Associação Bem da Terra surgiu de um processo de incubação universitária, sendo que a Feira Virtual ainda está em incubação, percebe-se a importância que a presença das Universidades (associados-apoiadores) tem para esta rede. Muitos alunos participam de estágios, visitas e trabalhos relacionados à Associação, proporcionando este relacionamento e a troca de conhecimentos empírico e teórico:

> E temos o apoio das faculdades, porque sai muita gente formada que sabe a teoria, mas não sabe a prática, então a gente consegue trocar conhecimento. E a gente às vezes sabe na prática, mas não sabe a teoria. Isso é maravilhoso, engrandece. A gente aprende muito com as universidades e elas conosco. Isso é importante: ver o lado jovem e o antigo se unirem para trabalhar junto, em nome de um coletivo. Por isso que dá certo, ter esses dois lados (EBT05, 2016).

Nas observações realizadas e através das entrevistas foi possível verificar a questão instrumental dos **incentivos ou recompensas** percebidas e recebidas pelas pessoas 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 cunho subjetivo, psicológico, pois incentivos pecuniários não existem em nenhuma das frentes de comercialização da Associação. O que os associados-empreendimentos recebem, monetariamente, é fruto das vendas realizadas por eles:

> É uma recompensa de caráter subjetivo, psicológico. Não existe uma recompensa material, em termos de remuneração. Nem em um caso, nem no outro. Nem no caso da Associação Bem da Terra, nem no caso da Feira Virtual dos consumidores (EBT01, 2016).

> (...) O incentivo é a oportunidade de poder fazer parte de uma rede, de comercializar produtos com o mínimo de critérios possíveis, porque qualquer pessoa que faça costura, pessoas autônomas, tem a chance de comercializar. Nesse sentido, posso entender isso como um incentivo. Mas, de maneira geral, as pessoas não têm regalias, teoricamente. O incentivo é mesmo a chance de participar que em qualquer outro espaço tu não terias se não fosse a Economia Solidária ou a Associação (EBT03, 2016).

> (...) Para algumas pessoas, a Associação foi o espaço de "vou lá para ganhar dinheiro", mas poucas são as pessoas que pensam assim até porque para muitos este não é um espaço realmente rentável, porque é um espaço muito difícil ainda, como eu disse antes na questão do artesanato. Normalmente as pessoas buscam outras feiras ou trabalham em outras coisas. Pode ter uma minoria que está aqui pela comercialização, mas quando o pessoal começa a falar (nas reuniões ou nos vídeos) tu percebes que é um sonho coletivo, um espaço de resistência (EBT04, 2016).

A abertura a mercados que a Associação Bem da Terra vêm proporcionando a Empreendimentos de Economia Solidária (EES), eliminando a ação dos atravessadores e proporcionando, além de um preço mais justo ao consumidor, a possibilidade de complementar a renda de muitos produtores foi tema exposto pelo Entrevistado EBT05 (2016):

> O que a gente ganha é o que a gente produz e vende. Acho que a agricultura nunca teve espaços como o Bem da Terra proporcionou para nós, como por exemplo, feiras itinerantes dentro da cidade, preço mais justo pra gente se manter na lavoura. Acredito que o artesanato também tem esse sentimento. Então, esse é o incentivo inicial: tu poderes ter teu preço mais justo, te manter no que gostas de trabalhar e um espaço como esse hoje (a Feira do Fórum) onde está representado o Bem da Terra, a ARPA-SUL e o CAPA (EBT05, 2016).

Ao se falar sobre os controles existentes na rede Bem da Terra, referentes aos **comportamentos e desempenho** da rede, perguntou-se aos entrevistados sobre esses processos de verificação das atividades realizadas pelos associados e pelos consumidores. Verificou-se que, conforme prevê o Estatuto, a regra de comparecer às reuniões é efetivamente cumprida:

> No caso da Associação dos produtores, esses controles são muito mais rígidos; tem um sistema, digamos assim, de pequenos prejuízos, digamos assim, que um grupo de produtores pode ter se ele não cumprir as obrigações, que são poucas, mas precisa se cumprir. Por exemplo: se não participar da reunião geral, ele não pode comercializar na feira (EBT01, 2016).

Para verificar se uma tarefa demanda foi ou não realizada, basicamente se retoma o que ficara decidido em reunião anterior, através da relatoria:

> O monitoramento normalmente é feito através das reuniões gerais. O livro ata registra as pessoas que ficaram encarregadas e do que ficaram encarregadas para que na próxima reunião se possa retomar. Pergunta-se:

> e a tarefa, por exemplo, de panfletagem da Feira foi entregue sim ou não? O material x ou y foi produzido? Então é isso, basicamente não existem outros mecanismos, só rever as atas das reuniões (EBT02, 2016).

Caso o representante de algum associado-empreendimento não possa comparecer em alguma assembleia mensal, este deve justificar sua ausência, para que sua falta possa ser abonada. Mas, segundo os entrevistados, a falta de algum associado-empreendimento raramente acontece, e quando acontece existe a confiança de que a ausência realmente se fez necessária e o empreendimento não é questionado posteriormente sobre esta falta:

> O máximo que a gente faz é olhar a relatoria das reuniões passadas. Na autogestão o poder cobrar é um pouco mais natural e o entender que não é o momento oportuno e se deixar para depois (EBT04, 2016).

> Quando acontece de alguém não poder ir à reunião, que é a única coisa que a gente considera obrigatória, se tu conseguires ligar e dizer o motivo da falta, o Bem da Terra não vai te pedir atestado porque confia, acredita que aquela pessoa que está trabalhando no lado solidário jamais vai inventar algo para fugir deste compromisso. Então, só fica registrado em ata que tal grupo justificou o motivo de seu não comparecimento. E nada acontece, porque em uma rede solidária não se pode determinar um castigo. A gente acredita no que aquela pessoa nos diz. Mas isso raramente acontece, porque o pessoal cumpre essa meta que é ir à reunião mensal e na primeira Feira Itinerante do mês. O Bem da Terra é um pinguinho dentro da Economia Solidária, que é mundial (EBT05, 2016).

Quando questionados sobre como se dá a sustentação da rede e a fixação dos preços praticados por ela, foi explicado o funcionamento de cada uma das frentes principais de comercialização: as feiras itinerantes e a Feira Virtual. No caso das feiras itinerantes, a fixação dos preços é feita de maneira livre, ou seja, os associados-empreendimentos colocam os preços que acreditam valer 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, haja vista que muitos produtos, sejam eles rurais ou urbanos, são comuns:

> No caso da feira dos produtores, da feira itinerante, esses preços são livremente fixados pelos produtores. Não há uma regra referente a isso. Há uma diretriz de produtos semelhantes procurem ter preços semelhantes, mas é só uma orientação, não tem uma decisão sobre isso (EBT01, 2016).

Percebe-se a preocupação com o entendimento, tanto por parte do consumidor como por parte do produtor, de o produto ter o preço do valor que custou para ser produzido, e não aquele valor que é encontrado em produtos produzidos em massa e disponíveis em diversas prateleiras:

> Na Feira Itinerante é estipulado o preço que o grupo quiser, porque no artesanato, por exemplo, eu e tu temos a mesma peça, mas eu demoro muito mais para produzir, então o meu produto vai ser mais caro. Por isso que a gente, de uma forma sutil, tenta incentivar que não se faça especulação de preços, porque os processos de trabalho são diferentes. Isso é muito difícil porque se rompe com a ideia de disputa e competição do capitalismo. Então, para conseguir fazer com que as pessoas entendam e se conscientizem e que comprem o que elas gostarem e não olhar o preço. Este é um processo muito longo e acredito que é uma das barreiras da Economia Solidária porque não conseguimos avançar porque é uma consciência de todos e não só do produtor (EBT04, 2016).

Para que se operacionalizem questões mais administrativas e financeiras da Associação, tais como aquisição de novos gazebos, elaboração de informativos e panfletagem, a Associação possui um caixa onde fica armazenado este excedente financeiro. No caso das feiras itinerantes, a porcentagem que fica para a Associação é de cinco por cento (05%) do que foi comercializado por cada associado-empreendimento:

> A Feira Itinerante tem cinco por cento que também fica. Como esta não tem custo operacional, é menos onerosa no sentido de estrutura, o valor é de cinco por cento porque pode se ter algum material para divulgação, algum transporte, entre outros (EBT02, 2016).

No caso da Feira Virtual, o associado-empreendimento estipula seu preço e a Feira Virtual acrescenta vinte e cinco por cento (25%) no preço informado, ou seja, o associado-empreendimento recebe integralmente sobre o valor que estipulou pelo seu produto. 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:

> No caso da Feira Virtual, isso funciona da mesma maneira: os produtores estabelecem seus preços. Mas aí tem duas regras que são importantes na Feira Virtual: uma vez estabelecido o preço do produtor, a esse preço é acrescentado vinte e cinco por cento. Esse acréscimo de vinte e cinco por cento permite que depois, na hora da remuneração do produtor, se desconte uma margem de vinte por cento sobre o preço final do produto, que vai ser utilizado para manutenção da estrutura geral da Feira Virtual: pagamento de aluguel, pagamento do recolhimento dos produtos, pagamento de internet, água, luz, telefone, alarme, essas coisas todas (EBT01, 2016).

> Na realidade, a Associação não obtém lucro com o produto. Ela possui uma margem que permite que ela se operacionalize. Então, a Feira Virtual tem uma margem de contribuição de vinte e cinco por cento, que fica para o pagamento de aluguel, dos custos operacionais. O produtor repassa o produto pelo valor x e a gente acrescenta vinte e cinco por cento (EBT02, 2016).

Existe, conforme o Entrevistado EBT01 (2016), uma diretriz que busca auxiliar os associados-empreendimentos na hora da fixação dos preços de seus produtos: é informado 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-empreendimentos da Associação não ultrapassem trinta por cento (30%) destes produtos da feira convencional:

> (...) Existe uma diretriz de preços, que informa o seguinte: no caso dos preços dos produtos hortifrutigranjeiros, se desaconselha que o preço cobrado seja maior que o preço da feira da Avenida Bento Gonçalves, aos sábados, acrescido de trinta por cento, então, por exemplo, se um quilo de tomate na feira da Avenida Bento Gonçalves está sendo vendido, digamos, a quatro reais... Vamos a uma conta mais fácil aqui: a quatro e cinquenta, que é um tomate convencional, e que, muito provavelmente utiliza agroquímicos na sua produção, a diretriz é que o tomate orgânico, da Feira Virtual, não custe mais que seis reais (o quilo), que não tenha um acréscimo maior de trinta por cento, neste caso, trinta e três por cento. Mas isso também é só uma orientação, não é uma regra fixada (EBT01, 2016).

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 e poder se manter sozinha, sem a ajuda dos bolsistas e da contribuição financeira que alguns membros oferecem. Entende-se que este é um processo vagaroso, pois necessita que consumidores tenham o entendimento sobre o funcionamento da Economia Solidária e de que, como os produtos são em sua grande maioria orgânicos ou agroecológicos, mesmo que um determinado produto tenha sido ofertado na plataforma virtual, pode ser que este produto não seja entregue a este consumidor devido a intempéries ou algum problema durante a colheita.

Os instrumentos de gestão utilizados pela Associação Bem da Terra podem ser considerados, em sua maioria, informais. Apesar de esta rede ter porte médio, suas regras e demandas são explicitadas basicamente através de reuniões e informativos via e-mail, ou seja, o considerado “boca-a-boca” é o meio mais funcional internamente.

Acredita-se que esta informalidade ao se tratarem questões instrumentais da governança de redes (Quadros 08, 09 e 10) deva se transferir para uma maior formalização, devido ao crescimento das frentes de comercialização.

O Quadro 15, a seguir, demonstra a síntese da Dimensão Instrumental identificada na rede Bem da Terra.

SÍNTESE DA DIMENSÃO INSTRUMENTAL DA REDE BEM DA TERRA			
DIMENSÃO INSTRUMENTAL			**SÍNTESE CARACTERÍSTICAS REDE BEM DA TERRA**
Coordenação	**Mobilização**	AGRANOFF e MCGUIRE (2001); ANDION (2005).	Maior grau de interação ocorre nas reuniões mensais; “Encontrões” entre produtores e consumidores, duas a três vezes por ano.
	Harmonização	TURRINI *et. al.*(2010); ANDION (2005).	Harmonia entre os associados-empreendimentos, atualmente conflituosa; Audiovisuais sobre os problemas dos grupos com o propósito de que os membros se conheçam mais e identifiquem objetivos comuns.
	Comunicação	AGRANOFF e MCGUIRE (2001); ROTH *et. al.*(2012); ANDION (2005).	Comunicação efetivada em Encontrões, Assembleias, e-mails e informativos; Cursos de formação; Iniciativa individual dos associados-empreendimentos.
	Troca de conhecimentos	AGRANOFF e MCGUIRE (2001); ROTH *et. al.*(2012); ANDION (2005).	Troca de conhecimentos empírico e teórico com entre associados-apoiadores e empreendimentos; Relacionamento através das feiras e Encontrões.
	Relacionamento com os stakeholders		Relacionamentos mais frequentes entre produtores, alunos, professores de Universidades públicas e privadas e consumidores; Relacionamento mais através da comercialização dos produtos; Relacionamento quase inexistente com prefeituras ou outras organizações públicas.
Incentivo ou recompensa	**Incentivos materiais e imateriais**	ALBERS (2010); ANDION (2005).	Espaço de comercialização de parte da sua produção; complemento de renda; Recompensa subjetiva (fazer parte de algo maior).
Controle	**Comportamentos e Desempenho**	ALBERS (2010); ANDION (2005).	Controle das ações por atas das reuniões; Preços fixados baseados na ideia de “preço justo”; Taxa de manutenção da rede: 5% feiras tradicionais e 25% na feira virtual.

Quadro 15: Síntese da Dimensão Instrumental da rede Bem da Terra.
Fonte: elaborado pela autora, 2016.

6.2 Composição e áreas de atuação da Rede ARPA-SUL

A Associação Regional de Produtores Agroecologistas da Região Sul – ARPA-SUL – foi criada no ano de 1995 com o objetivo geral de viabilizar a "pequena propriedade rural através da agroecologia, bem como a integração entre seus associados, visando a superação em conjunto dos problemas comuns" (ESTATUTO SOCIAL DA ARPA-SUL, p. 13, 2006).

Para que este objetivo referente à agroecologia fosse compreendido por todos, o Estatuto traz a definição de agroecologia:

> Agroecologia é entendida como um conjunto de práticas, que abrangem quatro fases: 1) produção agrícola sem o uso de agrotóxicos e adubos químicos de alta solubilidade; 2) geração de tecnologias apropriadas à agricultura ecológica; 3) organização da comercialização dos produtos agroecológicos produzidos pelos associados; e 4) socialização dos conhecimentos. As tecnologias geradas deverão propiciar uma produção ecologicamente equilibrada e conhecimentos possíveis de serem socializados (ESTATUTO SOCIAL DA ARPA-SUL, p. 13, 2006).

A Associação é composta atualmente por oito grupos de produtores e cada grupo tem entre uma e sete famílias, o que contabiliza cerca de noventa pessoas que trabalham no meio rural e tiram sua subsistência através das feiras livres que a Associação está presente. Estes produtores representam a produção orgânica e agroecológica dos municípios de Canguçu, Arroio do Padre, Pelotas, Turuçu e Morro Redondo.

Estes grupos, independentemente de seu tamanho, interagem de forma igualitária entre todos, haja vista que o Estatuto não diferencia grupos por estes terem mais ou menos pessoas. A Figura 10, a seguir, esquematiza a rede e foi elaborada com o objetivo de demonstrar estas interações entre os grupos pertencentes à Associação. Nesta figura também estão descritos os nomes de cada grupo de produtores associados e a quantidade de famílias em cada grupo.

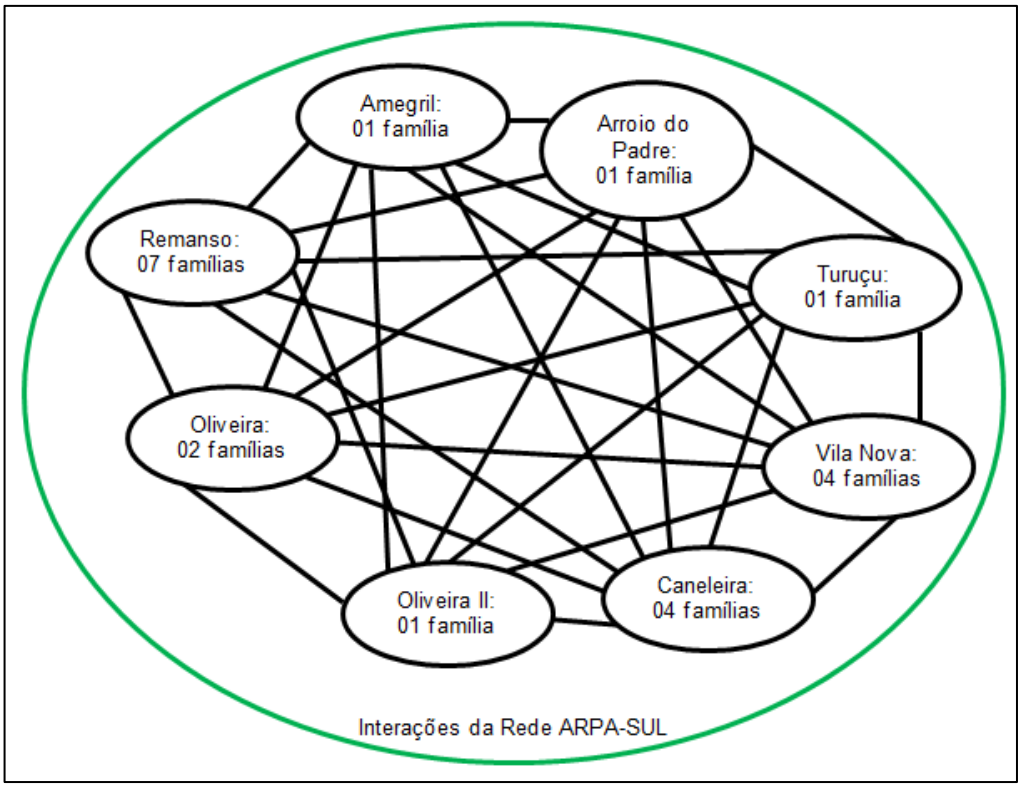

Figura 10: Interações da Rede ARPA-SUL.
Fonte: elaborado pela autora, 2016.

Atualmente a ARPA-SUL comercializa seus produtos em feiras livres semanais na cidade de Canguçu, no Fórum da cidade de Pelotas, no Mercado Público de Pelotas, na Avenida Bento Gonçalves, no bairro Fragata e na Avenida Dom Joaquim, todas em Pelotas, sendo que esta última feira é a mais antiga da ARPA-SUL, completando no ano de 2016, 21 anos, juntamente com a Associação.

Para que as feiras sejam organizadas e contemplem todos os grupos de produtores da Associação, existe uma logística que vai desde a coleta dos produtos a ser comercializados até a montagem da lona que cobre as bancas da feira. Nem todos os grupos estão presentes nas feiras, ainda assim os produtos deste grupo serão ofertados e este grupo irá ter o retorno financeiro referente às suas vendas. E para isso, o caminhão da Associação passa na localidade do agricultor ausente para transportar seus produtos:

> Ele só se preocupa em arrumar o produto, porque o caminhão de um jeito ou de outro, vai ter que ir lá buscar. Vai passar ali. Isso é uma das coisas que a gente já conseguiu acertar. No início tivemos muita dificuldade. Até organizar. (...) E hoje funciona tranquilo (EAS01, 2016).

Conforme informa o Entrevistado EAS01 (2016), no início da Associação havia pouco consumo e pouca procura por produtos orgânicos e regionais e o produtor

rural ou arcava com os custos de trazer seus produtos para a cidade com transporte próprio ou teria que repassar este gasto para o consumidor, o que inviabilizaria a venda, devido ao alto valor final do produto. E, atualmente o transporte comunitário que a rede realiza possibilita a agregação de diversas famílias de produtores, promovendo a continuidade da rede e a lucratividade destes grupos:

> Outra coisa muito boa, que eu acho que foi o que manteve a associação caminhando lá desde a fundação, foi a questão de logística de transporte. Toda ela é comunitária. (...) Quando nós começamos a trabalhar nós tínhamos três caminhões de cinco municípios. Tinha caminhão que saía a meia noite de casa, eu, por exemplo, saia a meia noite de casa para juntar doze produtores, carregar na casa de doze produtores para chegar às cinco horas aqui na cidade. Então vinha num caminhão doze, treze famílias. Então esse transporte, essa logística de transporte comunitário foi uma das coisas que manteve, eu acho, a associação em pé (EAS01, 2016).

Com o crescimento financeiro da ARPA-SUL, hoje muitos grupos de produtores possuem seu próprio caminhão para transportar seus produtos até as feiras. Mas, caso alguma coisa aconteça que inviabilize um determinado grupo de comparecer à feira, um grupo “vem com outro, não tem problema” (EAS02, 2016[42]):

> Cada grupo tem seu meio de transporte. As coisas já melhoraram. Esse caminhão aqui é da Associação, só que é o nosso grupo que está com a concessão dele, porque como nós somos o maior grupo e o grupo de mais longe, a gente é que está com ele. Se acontecer alguma coisa de o caminhão de alguém estragar, daí a gente pode vir junto. Mas, normalmente, cada um dos grupos vem individualmente (EAS03, 2016[43]).

A montagem da lona que cobre e protege as bancas em todas as feiras livres realizadas pela ARPA-SUL é de responsabilidade de todos. Cada grupo deve ter uma pessoa que irá efetuar esta atividade. Por este motivo, os caminhões da Associação chegam praticamente juntos para que todos possam estar presentes para auxiliar nesta atividade:

> A gente tem horário para chegar. Teoricamente todos tem a obrigação de ajudar na lona, ou pelo menos uma pessoa por grupo. Mas, assim, como no nosso grupo, são três pessoas porque nós não vamos ajudar? Ou vamos só olhar, né? Mas é porque a gente não pode armar enquanto a lona não está em pé. Então, a gente ajuda. Isso é um pouco da consciência de cada um. A gente sabe que tem uns que ajudam mais, outros menos. Mas, no geral, todo mundo ajuda. Não tenho críticas. É tranquilo (EAS04, 2016[44]).

---

[42] Entrevista concedida por: EAS02. Pelotas: ago. 2016. Produtora rural foi entrevistada por Aline Gonzalez Kochhann na Feira Agroecológica do Fórum de Pelotas. 1 arquivo digital com 20.047 kb.

[43] Entrevista concedida por: EAS03. Pelotas: set. 2016. Produtora rural foi entrevistada por Aline Gonzalez Kochhann na Feira da Avenida Dom Joaquim. 1 arquivo digital com 10.187 kb.

[44] Entrevista concedida por: EAS04. Pelotas: set. 2016. Produtora rural foi entrevistada por Aline Gonzalez Kochhann na Feira da Avenida Dom Joaquim. 1 arquivo digital com 13.499 kb.

6.2.1 Modo de Governança

Os entrevistados da Associação ARPA-SUL, quando questionados a respeito de como é feita a gestão dentro da rede, responderam que basicamente é feita pela coordenação e esta, conforme o estatuto da Associação, é eleita através do voto e possui mandato de dois anos. Conforme este estatuto, a ARPA-SUL é dirigida pelos seguintes órgãos deliberativos e administrativos (Figura 11):

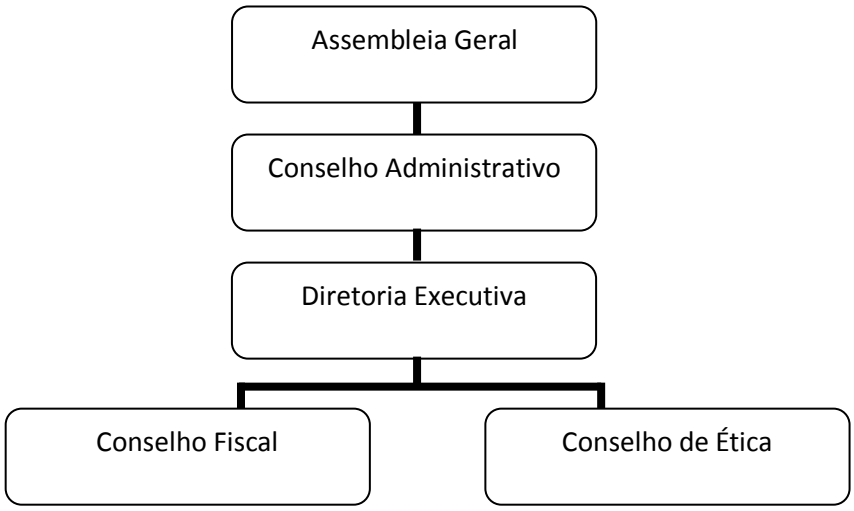

Figura 11: Órgãos Deliberativos e Administrativos da ARPA-SUL.
Fonte: adaptado de Gotuzzo, 2009.

A Assembleia Geral é o órgão soberano desta Associação tendo o poder para tomar qualquer decisão que seja de interesse dos associados e “suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes” (ESTATUTO SOCIAL DA ARPA-SUL, p. 18, 2006). Esta assembleia é convocada via convite escrito, registrado, pelo Presidente ou pelos associados que representam a Associação, com antecedência mínima de quinze dias. O presidente da Associação não é autorizado a presidir ou a secretariar os trabalhos realizados nesta Assembleia Geral, bem como qualquer associado que tenha interesse em algum dos assuntos a serem deliberados.

Todas as questões decididas ou deliberadas em Assembleia Geral serão obrigatórias para todos que fazem parte da Associação, independentemente de seu comparecimento ou de seu voto. Esta Assembleia ocorre anualmente entre o primeiro e o terceiro mês do ano (ESTATUTO SOCIAL DA ARPA-SUL, 2006).

Os entrevistados da ARPA-SUL informaram que o voto é igualitário, e que o peso se refere ao número de famílias que determinado grupo tem, mas não por este grupo “mandar” mais ou querer impor sua opinião sobre a dos outros:

> É aquela questão assim: existem grupos que tem mais família e certamente vão ter um poder de decisão maior, porque eles vão ter mais votos. (...)se em um grupo eu tiver três, eu vou ter três votos. Então se aquele grupo achou que alguma coisa deve ser feita, e isso foi pra votação, eles certamente eles vão ter maior número de votos (EAS01, 2016).
>
> Não. Vamos dizer assim que tem alguém que manda mais, mas, por exemplo, o grupo maior, de certa forma, ele tem maior poder. Porque é um voto por associado. E aí, se o nosso grupo tem oito associados, indiretamente a gente tem o maior poder de decisão. Mas é só por causa disso. E por isso eu disse, de certa forma a gente influencia porque a gente é maior (EAS03, 2016).
>
> (...) Nunca aconteceu de o nosso grupo fazer uma força maior para alguma coisa... (EAS04, 2016).
>
> Não tem, assim, grupo que manda mais que outro. Tudo igual. Todo mundo é igual (EAS05, 2016[45]).

O Conselho Administrativo é “um órgão intermediário entre a Assembleia Geral e a Diretoria Executiva” (ESTATUTO SOCIAL DA ARPA-SUL, p. 20, 2006). Este Conselho é composto pelos três associados mais frequentes nas feiras-livres, que são indicados e eleitos para mandato de dois anos e se reúne trimestralmente para deliberar sobre entrada e saída de sócios, decidir sobre convênios, parcerias, realizar planejamento da Associação, verificar as práticas dos preços dos produtos oferecidos nas feiras, entre outras atividades (ESTATUTO SOCIAL DA ARPA-SUL, 2006).

A Diretoria Executiva:

> (...) É o órgão que dirige, administra e representa a Associação, sendo composta pelo Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Vice-Secretário, Tesoureiro e Vice Tesoureiro e eleitos pela Assembleia Geral Ordinária, com mandato de dois (02) anos, podendo ser reeleita por mais um período (ESTATUTO SOCIAL DA ARPA-SUL, p. 20, 2006).

Também faz parte das atribuições da Diretoria verificar e se fazer cumprir as regras presentes em estatuto, no regimento e as decisões validadas pela Assembleia Geral, propor e modificar os valores de contribuição social dos associados, convocar a Assembleia Geral e as reuniões do Conselho Administrativo, demonstrar relatórios das atividades financeiras.

---

[45] Entrevista concedida por: EAS05. Pelotas: set. 2016. Produtor rural foi entrevistado por Aline Gonzalez Kochhann na Feira da Avenida Dom Joaquim. 1 arquivo digital com 13.727kb.

O Conselho Fiscal tem por objetivo realizar as atividades de competências contábil e fiscal, bem como realizar relatórios, verificar irregularidades, emitir pareceres exigidos pela legislação. É composto por seis associados, sendo três titulares e três suplentes, que são eleitos em Assembleia Geral, possuindo mandato de dois anos, tendo sua renovação de no mínimo um terço a cada eleição (ESTATUTO SOCIAL DA ARPA-SUL, 2006). É previsto em estatuto a busca por assessoria externa ou a contratação de serviços especializados para a realização destas atividades e, conforme o Entrevistado EAS01 (2016), atualmente a rede conta com um "contador, para fins burocráticos, mas todo o resto é feito dentro da associação" (EAS01, 2016).

A Comissão de Ética é composta por cada um dos grupos existentes na Associação, que atualmente são oito, e têm as funções de assegurar o cumprimento do regimento interno e zelar pela qualidade e apresentação dos produtos comercializados nas feiras (ESTATUTO SOCIAL DA ARPA-SUL, 2006). Esta Comissão tem o poder de solicitar a exclusão de produtos que não estejam de acordo com o padrão estabelecido pelos demais, como informado pelos Entrevistados EAS01 (2016) e o Entrevistado EAS02 (2016):

> (...) Que é quem vai organizar, por exemplo, chegou na feira lá, o fulano está com o avental sujo, então o cara da comissão vai lá e vai dizer esse tu não pode botar, tuas caixas estão sujas tu vai ter que lavar essas caixas (EAS01, 2016).

> (...) Os molhes tem que ser tudo padrão, assim. Porque senão aí ele não é igual. Se é tempero é mais pequenino, um pouco. (...) A beterraba e cenoura é uma quantia de gramas que eles têm que (...) botar no molho (EAS02, 2016).

Verificou-se que a autogestão existe e é conhecida e bem explicada por todos os entrevistados, tanto entre aqueles mais antigos dentro da Associação quanto aqueles que estão há pouco tempo na rede. E todos afirmam que, mesmo existindo a coordenação geral da Associação, praticamente tudo é decidido entre todos (**controle horizontal, não há separação entre concepção e execução, dinamizar redes de interação** – Quadro 01), na coletividade e na democracia:

> (...) A pessoa precisa representar. Esse é o papel, na verdade, muito mais para estar na sociedade, para as pessoas estarem vendo que a gente está aqui. Porque no resto assim, tudo é muito decidido junto. Quase que tem um papel muito mais de representar, porque o restante é muito democrático, muito entre nós, todo mundo decide (EAS04, 2016).

A rede conta com a assessoria técnica exercida do CAPA e da REDE ECOVIDA que atuam como organizações que auxiliam ou propõem ideias, mas decisão final cabe apenas à Associação.

Referente ao CAPA, os entrevistados informaram que:

> São parcerias. Até são convidados a ir às reuniões de assembleias. São agricultores, assistência técnica e convidados, mas os convidados não têm voto (EAS01,2016).
>
> A gente só usa a sala deles lá, e os técnicos, quando a gente precisa de alguém eles nos deem orientação (EAS02, 2016).
>
> A gente tem ainda a assessoria do CAPA, que é o centro de apoio ao pequeno agricultor, que é ligado à igreja luterana. Eles prestam assessoria técnica (EAS03, 2016).
>
> (...) Eles não nos influenciam financeiramente e nem nós com eles. A gente não paga nada. Eles nos dão o apoio porque eles são uma ONG, mas eles não nos apoiam com dinheiro e nem nós com eles (EAS04, 2016).
>
> (...) Fica só entre os associados. Aí, seria apenas uma sugestão que tu poderias dar. Mas assim, tomar a decisão mesmo é só a gente. Tu podes sugerir alguma mudança, alguma coisa, enxergar alguma coisa errada, podes passar para o presidente, que pode se reunir conosco e vamos decidir se tem cabimento ou se está errado (EAS05, 2016).

A REDE ECOVIDA é citada no estatuto da Associação como podendo ser parte integrante da Comissão de Ética, onde esta rede auxilia a realização da certificação participativa da produção ecológica, permitindo ou não aos agricultores a utilização do selo de certificação. É possível, inclusive, que associados da ARPA-SUL, que fazem parte da Comissão de Ética, possam também ser integrantes da comissão de certificação da REDE ECOVIDA (ESTATUTO SOCIAL DA ARPA-SUL, 2006).

A rede ARPA-SUL pode ser considerada como pertencente ao modo de governança **participativo**, pois toda a gestão, desde questões consideradas mais simples, como organização e limpeza das feiras, até questões administrativas, é realizada pelos produtores rurais. Apenas por questões de legislação a rede conta com o apoio de um contador, que é pago pela rede, para realizar os balanços financeiros necessários. Abaixo está demonstrada, no Quadro 16, a governança da rede ARPA-SUL e o modo identificado. Esta rede possui as características explicitadas pelos teóricos Provan e Kenis (2008) quando estes se referem que o modo participativo de governança pode ser mais facilmente operacionalizado quando a rede é consideravelmente pequena. Porém, este modo pode ser modificado com o tempo, com o aumento dos grupos pertencentes à rede.

SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS DOS MODOS DE GOVERNANÇA ARPA-SUL		
MODOS DE GOVERNANÇA		**SÍNTESE CARACTERÍSTICAS ARPA-SUL**
Participativa	PROVAN *et. al.*, 2007; PROVAN e KENIS, 2008; ROTH *et. al*, 2012.	Gestão total dos produtores.
Organização Líder		Não observado.
Organização Administrativa Específica		Não observado.
Híbrido		Não observado.

Quadro 16: Síntese das características dos modos de Governança ARPA-SUL.
Fonte: adaptado de PROVAN e KENIS, 2008; elaborado pela autora, 2016.

6.2.2 Dimensão Estrutural

Nesta seção serão discutidos os elementos que estruturam a governança da rede. Mais especificamente a discussão será sobre: (des) **centralização** da tomada de decisão na rede, **formalização**, **especialização** e **ativação da rede**, de acordo como o conteúdo apresentado no Quadro 05.

Em relação à **centralização** das decisões, estas são pensadas e elencadas para todos os associados para que as decisões sejam tomadas de forma coletiva, ou seja, existe uma descentralização das decisões e estas são tomadas por consenso e encaminhadas pela diretoria:

> A gente tem uma vez por mês uma reunião de coordenador, que em cada grupo tem um coordenador que representa uma região, então hoje são oito regiões. Cada região tem um coordenador no caso, e esse coordenador decide pelo grupo nas reuniões mensais (EAS01, 2016).
>
> As decisões todas são em conjunto, até mesmo quando precisamos fazer uma reforma nas lonas, ou compras bancas novas é feito uma reunião e isso é decidido junto, é tudo feito no coletivo (EAS02, 2016).
>
> (...) São todos os grupos, mas não todos os agricultores, é um representante de cada grupo, e esse representante depois passa para o grupo, e ele decide pelo grupo. (...) E aí não precisa tirar um dia da semana, porque já tem as feiras. E o agricultor quando sai da terra, lá fica parado (EAS02, 2016).

As reuniões realizadas nas feiras de sábado na Avenida Dom Joaquim são tidas como relevantes para os entrevistados, haja vista que lá estão reunidos todos os grupos da Associação, cada um com seu representante, e as questões decididas são informadas para os demais agricultores:

> (...) Na feira de sábado, porque ali junta todos os grupos, e se decidi ali o que se tem pendente, algumas coisas que é necessário (EAS02, 2016).
>
> (...) “Aí então se faz uma reuniãozinha no final da feira e se decidem algumas coisas. Quando surge alguma coisa que tem que ser resolvida de imediato, aí se decide aqui (EAS03, 2016).

Cada grupo de agricultores tem autonomia para decidir questões internas de seu grupo, não sendo necessária a ciência do presidente da Associação. O que é debatido em um determinado grupo e for relevante ou interessante para a Associação é informado para os demais ou para o presidente, visando o aprendizado e o bem coletivos.

A ARPA-SUL tem **formalizado** um conjunto de **regras** que estão definidas em estatuto e no regimento interno e que tratam sobre: composição da comissão de feira, entrada e saída de novos sócios e determinações para que a produção vegetal seja agroecológica. Para os entrevistados, estas regras são necessárias para viabilizar o trabalho e evitar maiores problemas: “a gente sempre procura trabalhar embasado em alguma coisa, senão tu não consegues trabalhar. Tem que ter base pra poder te firmar no fim” (EAS01, 2016).

Em relação à existência de um planejamento da rede, os entrevistados informaram que ele ocorre quando uma nova demanda aparece, onde se torna necessário verificar se a Associação irá corresponder a esta demanda, se os produtores terão como representar a rede neste novo local e manter a programação estipulada. Ou seja, verificou-se a preocupação em manter o planejamento ou as promessas que foram estabelecidas:

> Como somos um grupo pequeno, quando existe interesse, geralmente alguém vem procurar. Por exemplo, a gente tinha interesse que vocês fizessem uma feira em tal lugar. Aí então, alguém nos convida. Aí sim, tem que se planejar, vamos dizer, vocês querem a feira para daqui a um mês? Aí precisa ser feito um planejamento, até pra ver se vai ter produto... (EAS03, 2016).
>
> Na verdade assim, estão sempre nos procurando. A verdade é essa: estamos sempre recebendo proposta. O problema é que as propostas que a gente tem, os agricultores que a gente tem para fazer esse trabalho não aumentam nessa mesma proporção. Então, tu não tens tanto produto. Até às vezes tu tens o produto, mas não temos tempo. Como o nosso grupo: nós fizemos três feiras por semana. Como somos várias famílias, a gente divide: uns vêm aqui, uns vão na feira de Canguçu e outros vêm na terça-feira, que é aqui também. Porque senão tu não consegues plantar. Não consegues trabalhar. Nós moramos a cem quilômetros de distância. Nós não vamos voltar para casa e conseguir trabalhar no mesmo dia (EAS04, 2016).

Referente a uma proposta da abertura de uma nova frente de comercialização, a ser realizada no Shopping de Pelotas, onde diversas redes de Economia Solidária foram contatadas, percebe-se na fala de alguns entrevistados da ARPA-SUL há preocupação em atender a esta nova demanda e de representar positivamente a Associação à qual fazem parte:

> O que nos preocupa é a questão mercado e gente para trabalhar. E como o mercado é muito grande, a gente não pode fazer feio, porque é o nome da associação, e para qualquer trabalho que tu for fazer comunitário tem que ter pé firme, onde tu entrar assim a Deus dará pode se dar um problema grande demais. É como qualquer coisa né, sei lá, tem muitas famílias convencionais aí que falam, a minha propriedade é a propriedade, e eu olho diferente: a minha propriedade é uma empresa, ela é uma empresa como qualquer grande empresa, tudo o que tem em uma grande empresa eu tenho que ter na minha senão eu quebro. É uma visão de empresário né, tu tem que ser um empreendedor ter dentro da tua propriedade. No momento em que tu não fazer isso daí tu vai quebrar (EAS01, 2016).

> Existe planejamento sim. A gente se reúne, é discutido, é falado como é que a feira vai funcionar. Aí o presidente já sabe como é que vai ser, como vai funcionar. Então, é tudo planejado. A gente já chega lá sabendo como é que vai funcionar. Se planeja tudo antes. A gente já sabe tudo antes. Como agora, vai ter outra feira no shopping. E a gente já conversou duas vezes sobre isso. Mas eu não sei se nós vamos entrar. Não saiu, assim, bem certinho, horário e onde é que nós vamos ficar lá. Isso eles vão ter que conversar com o pessoal de lá. E aí sim, é passado para nós e aí nós vamos saber direitinho como vai funcionar (EAS05, 2016).

Constatou-se que, tanto estes planejamentos sobre novas frentes de comercialização quanto às tomadas de decisões, são realizadas reuniões informais ou em Assembleias Gerais. No caso das reuniões informais, o conteúdo do que é discutido não tem um processo de **documentação** padrão definido e, muitas vezes, este registro de informações não acontece. Entretanto, dependendo do teor da reunião e do tipo de decisão a ser tomada e como esta atingirá a rede, as informações podem ser anotadas para que fique a ciência, de forma escrita, de todos os participantes. No caso das Assembleias, tudo é documentado em atas:

> Às vezes, se é uma reunião mais, como é que vou chamar, se é uma reunião mais puxada, às vezes alguns problemas são anotados. Algumas coisinhas assim são mais leves, não são anotadas. Então, a gente só conversa entre nós mesmos. E aí fica decidido ali na hora (EAS05, 2016).

A **divisão das tarefas (especialização)** dentro da Associação é feita por cada grupo. Cada um deles tem autonomia para realizar suas atividades internas, sem que a coordenação geral da Associação precise interferir. Por exemplo, é dentro de cada grupo que se decidem questões como: quem irá representar o grupo em

determinada feira, quem fica na lavoura, quem vai auxiliar na montagem das lonas que dão cobertura às bancas das feiras, entre outras:

> (...) Lá dentro do nosso grupo a gente faz três feiras: essa aqui da Dom Joaquim, a feira no município de Canguçu e a feira na terça-feira aqui também. Então, dentro do nosso grupo a gente tem uma organização de quem vem na terça, quem vem na quinta e quem vem no sábado (EAS03, 2016).
>
> Isso aí, normalmente, é entre os grupos. A gente tem a diretoria, mas a gente tem os grupos. Aí os grupos, entre eles, dentro grupo, se tomam decisões. Tem grupos e grupos, né? Nós, dentro do nosso grupo, escolhemos as pessoas ou nos prontificamos a vir (EAS04, 2016).
>
> Quase sempre os mesmos. Sempre os mesmos que vão ajudar a armar a lona, eles vão ajudar a armar as bancas. Não, as lonas são cada um, como eu falei um de cada grupo. Depois sim, cada um arma como quer, as bancas. Aí fica por cada grupo (EAS05, 2016).

Também existe a preocupação em atender corretamente a demanda existente, evidenciando cuidado e responsabilidade que a Associação tem para com seus consumidores e também a responsabilidade para com o grupo associado, que tira através destas feiras livres a subsistência de sua e de outras famílias:

> Então, cada família, hoje a gente tem oito famílias que trabalham três vezes por semana, o restante trabalha duas vezes por semana. E isso a gente vê por capacidade de produção e mão de obra dentro da propriedade, por exemplo, não adianta tu dares três feiras pra uma pessoa que não tem capacidade de trabalhar em duas. (...) Então tem pouca produção ele não tem condições de trabalhar em três feiras, então ele fica com duas, mas no mínimo duas feiras ele é obrigado a ter (EAS01, 2016).

Conforme o Entrevistado EAS01 (2016) existe uma espécie de indicação de pessoas para entrar na Associação (**ativação da rede)**, devido ao fato da responsabilidade que a rede possui com os princípios da agroecologia e com o consumidor. Mas, como alguns entrevistados informaram, no interior todos os produtores se conhecem, então estas indicativas acabam acontecendo porque o produtor rural demonstrou previamente interesse em ingressar na Associação:

> (...) São indicativas. Porque depende muito do perfil da pessoa que assume a coordenação de buscar ou não produtores novos, então isso aí é questão de administração mesmo. Tu vais buscar mercado, vais buscar produtores, mas pra buscar mercado tu tens que buscar produtores. Elas são paralelas, né? (EAS01, 2016).
>
> (...) As pessoas que querem entrar, elas também nos procuram, por exemplo, os agricultores que moram perto de algum grupo, e que gostaria de fazer parte... Aí eles procuram alguém... E o grupo vê como que facilita para a pessoa vir para a feira, ela mora mais perto de que grupo? Isso a gente vê, a gente ajeita, digamos assim (EAS03, 2016).

Quando um produtor rural procura a Associação, com interesse em ingressar nela, a Associação realiza uma visita na propriedade deste produtor, com o objetivo de avaliar e identificar o tipo de produção que lá é realizada.

> A gente faz essa visita inicial né, e vai denominar ali o tempo que ele fica em observação, e tudo o que ele precisa fazer, e a gente nunca entra na propriedade com um olhar crítico, e sim de dar insumos para ele poder melhorar, para ele poder crescer. Então se tiver que cobrar, por exemplo, em uma propriedade que já está atuante, deu um problema com ele lá foi requisitada uma visita técnica, uma visita da comissão de ética, aí sim, aí a gente vai com uma visão de crítica mesmo (EAS01, 2016).

> Porque a gente está fazendo uma coisa muito séria, que tem muita responsabilidade nisso que tu estás fazendo. Tu estás lidando com a saúde das pessoas. Tu estás falando de um produto que tens que ter prova de que ele é realmente o que tu estás dizendo. Então, a gente tem regras para entrar, tem regra para se manter, tem regra para vender. Então, assim, quem produz tem que vir na feira, os consumidores tem que conhecer a pessoa, saber que fulano é produtor (EAS04, 2016).

Então o candidato entra em um período de adaptação de geralmente três meses, que serve também para análise das viabilidades econômica e logística, pois pode ser que a localidade de origem deste produtor não viabilize sua comercialização em determinadas feiras:

> (...) A pessoa para entrar tem que acompanhar a forma de trabalho da ARPA primeiro; ela tem que vir uns três meses acompanhar como que é o dia-a-dia aqui na feira. (...) Tu vais acompanhar como é. Aí vais ver se tu te adapta a isso, aí vai para avaliação da tua propriedade. Aí tu podes começar a produzir, a partir desses três meses; tu já podes vender, se tiveres alguma coisa, se tiveres enquadrada (EAS04, 2016).

O candidato também é apresentado pra todos. A Associação informa como se dá o funcionamento das feiras, das regras internas da rede para que este produtor esteja ciente dos direitos e deveres que irá ter. Este produtor se for aceito, ingressa em um grupo de produtores já existente ou precisa criar outro grupo, agregando mais famílias.

O interessado em ingressar também precisa desembolsar um valor equivalente a dez sacas de milho “pelo preço mínimo do governo vigente na data do ingresso, admitido o parcelamento em três vezes” (ESTATUTO SOCIAL DA ARPA-SUL, p. 04, 2006). Este valor é considerado pelo Entrevistado EAS04 (2016) como uma “joia” que fica para a Associação. E este dinheiro retorna para o novo associado como informações e conhecimentos sobre a agroecologia e tecnologias que a Associação, ao longo do tempo, cria:

> (...) Tu vens aqui, te apresenta em uma reunião e diz que queres entrar. Aí, a gente conversa: qual é a tua situação, como é que queres fazer, se queres entrar em um grupo já existe, isso aí que já te falei. E aí, depois faz o acompanhamento desse tempo para ver se tu te adaptas na forma de trabalho, se achas que é viável. Aí depois, tu já podes comercializar, depois dos três meses. Aí tem uma joia, um valor bem simbólico, para participar. E essa joia é só no momento que tu dizes "bom, eu quero seguir", porque primeiro precisa acompanhar para ver se tu te adaptas mesmo, né? (EAS04, 2016).

Na fase de adaptação o candidato pode desistir.

> (...) Porque tem muita gente que já acompanhou e não se adaptou. Porque assim, é um trabalho que leva certo tempo para trabalhar com isso, para tu aprenderes. Então, nem todo mundo tem essa paciência. Sou franca em dizer, é no mínimo, uns cinco anos para tu aprenderes a trabalhar com isso. E muita gente desiste. Tu tens que querer. Isso aqui não é simplesmente tu comercializares. Isso é um modo de viver. É um modo de vida. É uma opção. Por isso que não é assim tão simples (EAS04, 2016).

O Entrevistado EAS04 (2016) relata a necessidade de se ter mais produtores para que a oferta de produtos e de feiras pudesse aumentar, porém existe a preocupação com a responsabilidade da Associação perante seus consumidores e o medo de que as relações de confiança já estabelecidas possam ser fragilizadas caso a abertura à entrada de novos produtores seja, de certo modo, facilitada:

> Na verdade, a gente queria muito. Mas o problema sempre é, o nosso medo é esse: nós temos uma história, uma credibilidade. Então assim, precisa ter muita responsabilidade quando tu vais aceitar um grupo e fazer com que esse grupo entenda que ele tem uma grande responsabilidade. Porque assim, a gente já tem um nome construído, e tu sabes que quando alguém faz uma "merdinha", digamos assim, isso respinga em todo mundo. Então, é bem sério. Então por isso a gente não abre assim "está aberto para todo mundo". Sempre a gente deixa bem claro para as pessoas que estão entrando, mas todo mundo é bem-vindo, se quiser entrar (EAS04, 2016).

Observa-se que as dimensões estruturais da rede ARPA-SUL são bem definidas e foram pensadas ao longo dos vinte anos de existência da rede. Porém, mesmo com algumas estruturas previamente delineadas, existe a consciência dos entrevistados da possibilidade de se pensar novas alternativas, de se alterarem algumas normas preexistentes visando o bem coletivo da Associação. Mas também há preocupação constante em não "abrir" a rede para todos e quaisquer interessados sem antes passar pelo crivo das Comissões existentes no Estatuto, para que os princípios da agroecologia e as relações de confiança e de solidariedade não sejam quebrados.

O Quadro 17, a seguir, demonstra a síntese das características estruturais encontradas na rede ARPA-SUL.

SÍNTESE DA DIMENSÃO ESTRUTURAL DA REDE ARPA-SUL			
DIMENSÃO ESTRUTURAL			**SÍNTESE CARACTERÍSTICAS REDE ARPA-SUL**
Centralização	Grau de concentração da decisão	ALBERS, 2010.	Assembleia Geral; tomada de decisão descentralizada; busca do consenso; autonomia dos grupos para tomada de decisão interna.
Formalização	Existência de regras a priori	ALBERS, 2010.	Estatuto único; Regimento interno único: trata sobre a composição da comissão de feira, entrada e saída de novos sócios e determinações para que a produção vegetal seja agroecológica.
	Construção de uma agenda (planejamento de ações)	TURRINI *et. al.,* 2010.	Em resposta as demandas que surgem, com foco principalmente sobre novos locais ou dias de feira.
	Documentação da agenda	HENTTONEN *et. al.*, 2014.	Documentação através das atas das assembleias; reuniões nas feiras praticamente não são documentadas.
Especialização	Divisão das tarefas	ALBERS, 2010.	Operacionalização das feiras: responsabilidade de cada grupo; preocupação com a reputação da associação.
Ativação da rede	Escolha dos membros – parceiros complementares – habilidades, conhecimentos e recursos	AGRANOFF e MCGUIRE, 2001; TURRINI *et. al.*, 2010; ROTH *et. al.*, 2012; HENTTONEN *et. al.*, 2014.	Produtor procura ou é procurado pela coordenação; visita a propriedade para análise do potencial para produção agroecológica; período de adaptação; análise de viabilidade econômica e logística do candidato; formação nas regras e funcionamento da rede; pagamento de uma taxa de entrada (10 sacas de milho: ”joia”).

Quadro 17: Síntese da Dimensão Estrutural da rede ARPA-SUL.
Fonte: elaborado pela autora, 2016.

6.2.3 Dimensão Instrumental

Nesta seção são discutidos como são os elementos que instrumentalizam a governança na rede ARPA-SUL, mais especificamente a discussão de aspectos de **mobilização**, **harmonização**, **comunicação**, **troca de conhecimentos**,

relacionamento com stakeholders, **incentivos materiais e imateriais** e **comportamento e desempenho** de acordo como o exposto no Quadro 06.

A **mobilização** entre os membros da rede é feita na feira da Avenida Dom Joaquim (feira demonstrada na Figura 11, a seguir), onde todos os grupos estão representados e a reunião é realizada no mesmo espaço da feira (EAS02, 2016). Como estas reuniões são semanais, a interação é constante.

Existe outro espaço de interação, que é uma reunião chamada de “intercâmbio” (EAS01, 2016), que é realizada uma ou duas vezes ao ano, com objetivos de interagir e de conhecer todas as pessoas pertencentes a cada grupo de produtores, haja vista que normalmente são os mesmos membros que participam das feiras e alguns acabam realizando trabalhos internos dentro de seus grupos:

> O intercambio é um dia para dar risada, que a gente chama, se juntam todas as famílias em uma propriedade para conhecer a propriedade e também para dar risada, então ali se faz o churrasco, se toma a cerveja e também se conhece a propriedade. E aquele dia é pra ti poder dar risada, pra brincar, porque no dia de feira tu trabalhas, tu não tens esse tempo pra sentar ali e jogar conversa fora. Precisa ter esse tempo. E outra que todos se conhecem (EAS01, 2016).

> Na verdade, tu acabas tendo uma relação de amizade com quase todos. E hoje, por muitas vezes, conforme as possibilidades são feitas duas vezes no ano um encontro das famílias da ARPA-SUL. É um dia de passar junto, é um dia de festa. Sempre é na casa de algum sócio. Sempre se tenta fazer duas por ano. Ano passado, acho que não deu para fazer duas. Mas, sempre se tenta fazer. Aí vai a família toda, vai todo mundo (EAS04, 2016).

A Figura 12, a seguir, ilustra a maior feira da rede ARPA-SUL: a feira semanal na Avenida Dom Joaquim, na cidade de Pelotas. Lá estão representados todos os grupos de produtores que fazem parte da rede. Esta feira completou no ano de 2016, 20 anos de existência.

Figura 12: Foto da Feira da ARPA-SUL na Av. Dom Joaquim.
Fonte: arquivo da autora, 2016.

A **harmonização** é realizada através da boa convivência entre todos os grupos. Existem problemas e intercorrências, mas que são solucionados de maneira cooperativa através de conversas e reuniões onde todos participam e têm voz para se expressar:

> É aquela coisa é mais família porque hoje em dia existe uma individualidade muito grande. É muito individualismo. Se eu pudesse passar por cima, eu vou passar. E com nós isso é diferente. (...) Se eu puder prejudicar, eu vou prejudicar. É assim que funciona. Já dentro do nosso trabalho não é assim. Existe por exemplo, já aconteceu com todo mundo: vem vindo pra feira de madrugada, três horas da manhã, quebra um caminhão. Ou vem um e traz a mercadoria aqui, e volta lá e te busca, te trás pra feira. Independente de onde for. (...) Existe a solidariedade. Isso é muito bom (EAS01, 2016).

> De vez em quando aparece algum probleminha, mas que é resolvido na conversa, na base da conversa. Surgiu um probleminha esses dias e nos reunimos ali e foi tranquilo. Foi decidido ali, conversando. No final da nos reunimos todos, o presidente chamou todo mundo ali, e conversamos (EAS05, 2016).

Existe a preocupação de que as divergências existentes não transpareçam para o público consumidor que frequenta as feiras (EAS04, 2016): “Já houve alguns problemas, e a gente tenta não trazer para o público, para o consumidor. Mas a gente resolve internamente. Mas acontece, já aconteceu. E a gente tenta que isso não torne a acontecer” (EAS04, 2016).

A **comunicação,** tanto externa (com os consumidores), quanto interna (entre os associados), se dá através do boca-a-boca, de maneira informal. Mesmo em

reuniões que não são secretariadas e das quais nem todos os associados participam, a comunicação flui “porque é compromisso daquele que tá, levar pros outros” (EAS02, 2016), ou seja, o representante ou coordenador de cada grupo de produtores fica responsável de repassar o que foi falado e discutido para os demais:

> Escrita não, porque a gente se reúne a cada mês e existe o boca a boca. Então, nessas feiras, não é necessário ter algo mais formal. Porque tudo que é decidido, tudo que tem de novidade, ou se repassa de feira em feira ou senão no final do mês sempre tem o repasse. Todo mundo vai ficar sabendo igual (EAS01, 2016).

Questões consideradas menores como, por exemplo, os preços dos produtos ofertados naquela feira, também são decididas e comunicadas de maneira informal, através de conversa, do boca-a-boca:

> Isso sim é como a questão de preço: hoje nos vamos baixar? Isso a gente decidiu aqui. Como hoje de manhã mesmo: a rúcula, nós tínhamos pouca, aí o Orlando disse para mim, “ah, acho que vou subir”, e aí a gente passa isso, porque quem está mediando é quem sabe que agora diminuiu a produção. Então, a gente comunica os outros (EAS04, 2016).

Quando questionado sobre a efetividade desta comunicação informal, o Entrevistado EAS04 (2016) informou que não existe outra maneira a não ser a confiança entre todos, associados e consumidores, ou seja, a relação entre o que foi dito e a veracidade da fala é baseada na confiança:

> Tem que funcionar, né? Porque assim, por isso que nem todas as pessoas tem a capacidade de trabalhar em um grupo. Porque dentro de um grupo tem que funcionar assim. Já começa com a relação com o consumidor, assim, tu nunca foste à minha casa, como tu sabes que sou agricultora orgânica? Tu confias na minha palavra, tu confias em mim. Então isso tem que acontecer entre as pessoas. Eu tenho que confiar em ti. Tu não precisa assinar um papel. Eu preciso confiar em ti. Isso é uma coisa básica que a gente tem que ter (EAS03, 2016).

A **troca de conhecimentos** entre os grupos de produtores também se constatou através da confiança entre os membros, confiança esta de que, conforme informa o Entrevistado EAS01 (2016), se alguém conseguir elaborar uma maneira de facilitar o trabalho dentro da lavoura, esta informação chegará para todos os associados, pois o compartilhamento de saberes e conhecimento é motivo de orgulho para os membros da ARPA-SUL:

> (...) Agora, ano passado eu ganhei o primeiro lugar, a nível de Brasil, de invenção da Agricultura Familiar, Inventos para agricultura familiar. Uma máquina para tirar o grão da uva. A gente participou de um evento lá em Lençóis Paulista, a nível de Brasil, e aí eu levei a minha máquina para lá.

> Estava funcionando em casa há dois anos. Aí soube do evento, me convidaram e eu fui. E levei essa máquina, e aí acabei trazendo o primeiro prêmio de lá. (...) Eu precisei dela, fui eu que inventei por uma necessidade de trabalho. Eu não fiz para ganhar dinheiro, eu fiz para suprir a necessidade do meu trabalho dentro na minha propriedade. Se eu puder ajudar outros, que coisa boa! (EAS01, 2016).

Quando o associado começa a participar da ARPA-SUL é convidado a participar de diversos cursos e palestras com o objetivo de compreender as questões da agroecologia e também para se inteirar mais sobre os mecanismos de funcionamento da Associação, sendo que determinados cursos e palestras tornam-se obrigatórios para que o grupo de produtores possa ser certificado como produtor agroecológico, certificação esta fornecida, por exemplo, pela rede ECOVIDA:

> A pessoa quando entra não que ela seja treinada, mas ela é convidada ou precisa fazer alguns cursos... Acontecem, durante o ano, sempre tem alguma coisa, ou na EMBRAPA ou no CAPA. Sempre tem alguns cursos variados, por exemplo: conservação de solo, plantio, armazenamento, processamento de alimentos. Isso durante o ano sempre acontece. E essas pessoas são convidadas a fazer esses cursos. Dentro da associação, a gente tem essa de visitar, porque dentro de um grupo a gente vai à casa do outro e vê se ele tinha algum problema, como ele resolveu (EAS03, 2016).

> Palestras. De tudo. De plantio, principalmente de plantio, de como cuidar a terra, essas coisas todas. Existem palestras que são obrigatórias da gente participar, por causa do certificado. Se não participar da reunião, não recebe o certificado. Não pode fazer feira (EAS05, 2016).

Muitas das informações e conhecimentos obtidos são graças à preocupação e atenção dadas por certos produtores rurais ao saber adquirido através da experiência dos mais antigos:

> Então são muitas coisinhas que a gente aprendeu assim no dia a dia, na dificuldade, e a gente foi aprendendo isso daí, a caminhar. E outra coisa que foi também que eu gosto muito de aprender e de falar com pessoas velhas, o conhecimento empírico, aquele conhecimento dos antepassados, dos avôs, dos tios, que viveram por exemplo lá viveram sessenta anos, o que eles me dizem eu não preciso viver os sessenta, já está os sessenta anos ali. Então essas coisas ai eu gravo muito isso daí. O conhecimento dos antigos é certo, porque eles passaram por essa dificuldade, então pode deixar que vai dar certo! (EAS01, 2016).

Os produtores, talvez por ser parte da mudança para um modo de produção agroecológico e com viés de solidariedade e cooperação, demonstram interesse e preocupação em validar sua mudança para os demais produtores que, de certa forma, se mostram estagnados ou amedrontados diante da incerteza do retorno dos investimentos que a transformação da terra e do modo de produção agroecológico trazem:

> Quando eu saí do fumo pra entrar na feira eu fiz a matemática, conversei com uma pessoa que fazia a feira, quanto ela fazia mais ou menos e eu fiz uma média um pouco menos do que ele fazia. Quantas feiras dava num ano, quanto sábados tinha, quanto eu ia fazer por feira e dava muito mais. Todas, eu estava fazendo rotativo de dinheiro, enquanto no fumo eu fazia uma safra só. E aí, toda semana eu tinha um pouco de dinheiro. Foi onde a gente entrou e hoje a gente tá superando muitos daquilo, da conta que eu fiz. A família tinha medo. Mas daí, eu tirei o medo (EAS02, 2016).

> Eles começaram a achar "ah, isso não vai dar certo", "tá muito bagunçado ainda"... claro, não era hora ainda, mas chega um ponto que aí é hora. E aí chegou! Tudo é assim: tu tem que fazer; ter aquela ideia e pensar positivo. E ter coragem! Hoje em dia, se a gente não se desafia pra alguma coisa, a gente fica no mesmo lugar. Tem muita coisa que tá difícil (EAS02, 2016).

Além das interações informais existem as que são estatutárias, que é a "socialização dos saberes" (EAS01, 2016), conforme Capítulo II do Estatuto Social da ARPA-SUL que trata dos objetivos da Associação, onde a superação das dificuldades deve acontecer através da "socialização dos conhecimentos. As tecnologias geradas deverão propiciar uma produção ecologicamente equilibrada e conhecimentos possíveis de serem socializados" (ESTATUTO SOCIAL DA ARPA-SUL, p. 01, 2006).

O relacionamento da rede com a sociedade, com o mercado consumidor de seus produtos, ou seja, o **relacionamento com os *stakeholders*** se dá basicamente através das feiras livres que a ARPA-SUL realiza semanalmente em diversos pontos da cidade de Pelotas e na cidade de Canguçu. O Entrevistado EAS04 (2016) informou que em Canguçu este relacionamento com o consumidor acaba sendo mais próximo, devido ao fato de a Associação participar de atividades que envolvem mais a comunidade:

> Aqui é mais difícil ainda porque é uma grande cidade, e tu não estás tão presente. É diferente, por exemplo, como Canguçu. Canguçu já é uma cidade menor, as pessoas se conhecem mais, aí tu acabas tendo outra forma, outro jeito. Porque lá, por exemplo, quando tem a semana do alimento orgânico, é a oportunidade direta para estar nas escolas, estar mais presente. É mais fácil. Aqui assim, é outro jeito de viver, digamos assim (EAS04, 2016).

Recentemente tem crescido a procura pelo turismo rural ou turismo agroecológico na região sul do Rio Grande do Sul. E estes eventos turísticos são considerados, além de uma nova maneira de se relacionar com os consumidores e pessoas interessadas em entender o funcionamento de uma propriedade rural agroecológica, como uma forma de certificação, pois os olhos das pessoas são a maior certificação, conforme relata o Entrevistado EAS01 (2016):

> (...) São cinquenta pessoas, são cem olhinhos olhando o que você está fazendo. Então foi o que eu disse lá nessa reunião da rede, a maior certificação que eu tenho é não ter chave na porteira da propriedade. É o visitante chegar lá e olhar toda semana e ver o que eu estou fazendo. Se tiver uma propriedade que a certificação seja feita uma vez por mês, uma vez por ano, tu tens trezentos e sessenta e quatro dias pra fazer "cacaca" (EAS01, 2016).
>
> (...) Essa certificação por visitas, por turismo é a melhor que existe. No meu caso, na nossa propriedade, dificilmente passa um mês sem ir duas ou três excursões. Sempre tem gente. Tem estudante, tem gente fazendo estágio. Toda semana tem gente. Então, como é que vou fazer uma coisa errada? (EAS01, 2016).

A Associação não possui incentivos financeiros (**incentivos materiais**) para aquele grupo de produtores que faz parte dela. Os ganhos de cada grupo são referentes às suas vendas. O que atualmente a rede trabalha é com uma espécie de banco. A rede é capaz de financiar um produtor associado que esteja com dificuldades de melhorar suas terras, comprar algum maquinário ou por motivos de saúde dele ou de alguém de sua família. Este empréstimo da Associação é tido como uma preocupação e solidariedade da rede para com seu associado, e também como um retorno positivo, uma valorização para aquele produtor que quer investir, que quer melhorar sua produção:

> É uma forma de tu viabilizares quem quer investir, quem quer trabalhar, melhorar a vida dessa pessoa. "Surgiu um negócio hoje, queria comprar uma máquina e não tenho nada de dinheiro". A associação financia pra ele e ele vai reverter isso em produção. Nós tivemos casos aí, agora, de um produtor que entrou em depressão, um problema sério aí de bebida. Conseguimos internar ele, conseguimos fazer ele parar e a gente perguntou pra ele "bah, o que tu precisava pra trabalhar"? "Eu quero ver se compro uma máquina", dizia ele. "Eu queria um trator, pra melhorar minhas terras." Fomos lá e conseguimos. A associação emprestou e até extrapolamos um pouquinho do que a gente tinha de teto e fomos lá e compramos uma máquina pra ele. E hoje, faz dois anos, o cara não bebe mais, melhorou a propriedade 100%. Então, era só isso aí que estava faltando, esse empurrão. Hoje, ele já devolveu esse dinheiro pra dentro da associação (EAS01, 2016).

Porém, os maiores incentivos relatados pelos entrevistados são **imateriais** relacionados à confiança entre os produtores, devido ao fato de os produtos serem praticamente os mesmos, e de muitas vezes em determinadas feiras o caixa ser coletivo e, mesmo assim, no final das vendas o dinheiro destinado a cada grupo é separado, como ocorre na feira do Fórum de Pelotas:

> A gente trabalha ali e o caixa é junto, e depois tem tudo anotado, o que sai de casa é anotado, e agora o que eu vou levar de volta é anotado a sobra, e aí é anotado o vendido. E eu vou receber o vendido. (...) É uma comunidade né? Nessa comunidade a gente trabalha junto, e tem o mesmo caixa né.

> Quem é membro de uma comunidade, trabalha junto e tem que confiar, e a pessoa precisa ser responsável pelo que tá fazendo também, pelo ato (EAS02, 2016).

Outro incentivo relatado é a questão social: fazer parte de uma Associação rural em crescimento e estar trabalhando por algo que foi uma opção de vida: “a recompensa é todo nosso trabalho. Isso é uma opção que faço, de estar aqui, de ser uma agricultora ecológica. É uma opção de vida. Isso é a minha vida. A gratificação é pessoal” (EAS03, 2016); “tem toda essa parte social, que a gente trabalha que é fazer parte de um grupo que está andando. Já é um incentivo. Isso faz a gente crescer espiritualmente. Ajudar um ao outro, tudo isso aí já é um crescimento” (EAS01, 2016). E o contato com o consumidor, que acaba se tornando amigo, é outra forma subjetiva de recompensa, de **incentivo imaterial** em fazer parte da rede, de trabalhar em um ambiente considerado tranquilo e amigável, tornando o trabalho prazeroso:

> Eu vejo assim: claro, existe aquele consumidor que vem aqui compra e vai embora. Mas tem aquele consumidor que acaba se tornando teu amigo. Tem pessoas que vem aqui te dar um abraço. E tem pessoas que, quando vão viajar e voltam vem e “ai, que saudade”. Tem todo tipo de gente, mas tem muitas pessoas que tu acabas tendo uma relação de amizade mesmo (EAS04, 2016).

> A gente, desde o início, tentou isso: a questão de tu agradeceres quando a pessoa comprar. Porque se torna agradável, né? É bom tu ouvires um “muito obrigado”. Mesmo que isso seja uma questão simples. Isso não se ouve. Quando uma pessoa te alcança alguma coisa e te diz “por favor”, sabe, tu te sentes diferente, de tão agradável que é, porque é tão difícil tu ouvires (EAS04, 2016).

Os preços estabelecidos dos produtos de todos os produtores da Associação são tabelados, ou seja, se um grupo estiver vendendo um mesmo produto por um preço e outro grupo estiver ofertando em outro valor, existe a verificação de qual preço será estipulado para que ambos vendam o produto com igual valor. E para que exista uma espécie de padrão, a rede solicita que os produtores façam molhes, por exemplo, de hortelã, com a mesma quantia em gramas, ou uma quantia aproximada, para que o consumidor não escolha o produto de determinado grupo pelo fato do molhe estar maior e ter o mesmo preço de um molhe menor:

> (...) Os molhes têm que ser tudo padrão, assim. Porque senão aí ele não é igual. Se é tempero é mais pequenino, um pouco. Outros é até grama.. A beterraba e cenoura é uma quantia de gramas que eles têm que mais ou menos imaginar e botar no molhe (EAS02, 2016).

Basicamente as atividades gerais de uma feira não são verificadas e assinaladas por determinadas pessoas, pois se estabeleceu a confiança para balizar estas ações:

> Fica mais na base do “se falei...”, da confiança. Acho que fica mais nessa base aí. Não tem uma fiscalização. Vamos dizer, se é recomendado alguma coisa, “ah, não pode mais usar aquilo lá ou fazer aquilo lá”. “Tá, não vou fazer mais, pronto”. Então é na base da confiança. Não faço mais. Não é fiscalizado assim, diretamente. Até um dia pode ser que alguém vá passar lá e “olha, o que eu te falei”. Aí já leva uma chamada. Tudo é mais na confiança (EAS05, 2016).

E a figura do consumidor aparece como fiscal das atividades e do **desempenho** dos produtores e da Associação como um todo.

> Hoje o consumidor está muito exigente. Quando nós iniciamos, eles brigavam com nós por causa do tamanho pequeno das plantas. A cenoura era pequenininha, a alface pequenininha… hoje, é ao contrário. Hoje está grande demais. “Essa alface está muito grande. O que tu fez, o que tu tá usando nisso aí?”. “Essa cenoura está muito grande”, “esse brócolis está muito bonito”. Então, eles estão com o olhão assim, cobram muito. E é necessário isso aí. Porque isso dá responsabilidade para o agricultor. E essa visita desse consumidor, desse turista que vai lá, é cada dia uma responsabilidade maior para o agricultor. Porque aí ele não tem responsabilidade só com a família dele. Ele tem com o consumidor (EAS01, 2016).

Atualmente a fixação dos preços dos produtos da ARPA-SUL é balizada pela feira da Avenida Bento Gonçalves, na cidade de Pelotas. Nesta feira estão reunidos produtores rurais, atravessadores, produtos convencionais (produzidos com agrotóxicos ou fertilizantes químicos) e produtos orgânicos. Através dos preços desta feira, a ARPA-SUL faz uma média para os produtos que comercializa:

> Na feira da Bento que é a maior de Pelotas, então a cada catorze dias vai uma pessoa, vai um olheiro para especular preço, então por ali a gente tira a media para nós, porque a feira da Bento é, por exemplo, as oito horas da manhã vamos dizer, um tomate, um brócolis tem um preço, as dez hora ele tem outro, e ao meio dia, outro, porque tem muitas famílias ali que são atravessadoras. Então de manhã ele tem um preço, ao meio dia tem outro e de tarde tem outro, se sobrou muito ele baixa o preço para vender, porque ele vai perder isso ai, então ele já comprou, então ele vendendo a preço de custo lá no final ele está empatando. Então a gente procura ir em torno de oito e meia nove horas ter uma pessoa lá que ai tu pega o preço mais ou menos médio e desse preço médio a gente faz a média para os nossos (EAS01, 2016).

Mesmo com o crescente consumo e consciência do consumidor perante os produtos orgânicos e a produção agroecológica, ainda existe certa resistência baseada nos preços de produtos produzidos de maneira artesanal:

> Às vezes o consumidor acha que é muito caro, mas tem que ser, porque a mão-de-obra é muito maior. Tem consumidores ainda que não entendem. Eles acham que não, que é bobagem, que nós não temos tanta despesa. Mas a despesa tá na mão-de-obra. Tu não consegue plantar uma lavoura grande igual quem planta com trator e toca veneno, e toca herbicida. Ela é mais devagar. Tudo é feito na mão, a enxada. É diferente, manual (EAS02, 2016).

A ARPA-SUL ao longo de seus vinte e um anos de existência vem crescendo e atualmente se mantém com uma porcentagem sobre as vendas realizadas em cada feira. Esta porcentagem hoje é de dois por cento 02%), mas já foi de cinco por cento (05%) e serve para custear manutenções de caminhões, das bancas, da lona, viagens, cursos, palestras, entre outras atividades de representação que algum produtor possa vir a realizar, além de o excedente ficar armazenado em casos de empréstimos para os associados:

> E autossuficiência financeira é essa questão dos dois por cento que tira da produção comercializada. Isso daí dá um fluxo de caixa para a gente conseguir manter, por exemplo, um produtor que sai da propriedade para fazer uma visita técnica ou participar de uma reunião, esse produtor é custeado (EAS01, 2016).

> (...) Dois por cento de toda a nossa venda é destinada para a associação. Fica no caixa e é de todos. Por exemplo: trocar uma lona, porque a ARPA não tem uma infraestrutura grande. E estrutura da ARPA é isso aqui, é a feira. Ou também quando o presidente precisa representar a associação em algum lugar, viajar, ou ir em alguma reunião, pelo menos a diária dele e a despesa que ele teve. Falo presidente, mas qualquer pessoa que tiver que sair representando a associação, é ressarcida (EAS03, 2016).

Hoje não há a necessidade de a Associação buscar consumidores. Estes crescem diariamente, e isto pode ser observado pela quantidade de feiras realizadas pela rede e pela ponderação da rede em abrir mais frentes de comercialização, haja vista que o número de produtores rurais não cresce na mesma medida que o consumo vem crescendo:

> O consumidor é quem vem. Na verdade agora o processo está inverso. Quando a associação começou, a gente tinha um número maior (de agricultores), a gente tinha muito produto e não tinha quem consumisse. E hoje está o contrário. A gente só não expandiu mais porque a gente não tem agricultores para plantar (EAS03, 2016).

Os mecanismos instrumentais utilizados pela rede ARPA-SUL são baseados em estatuto e amplamente divulgados para todos os associados. A informalidade da maioria das atividades realizadas se justifica pelo pequeno porte da rede, onde a

confiança nas relações é imprescindível para o bom andamento, tanto das relações como das atividades referentes à produção agroecológica.

O Quadro 18, a seguir, apresenta a síntese da Dimensão Instrumental existente na rede ARPA-SUL. Esta síntese foi baseada nas observações realizadas e através da análise das entrevistas.

SÍNTESE DA DIMENSÃO INSTRUMENTAL DA REDE ARPA-SUL			
DIMENSÃO INSTRUMENTAL			**SÍNTESE CARACTERÍSTICAS REDE ARPA-SUL**
Coordenação	**Mobilização**	AGRANOFF e MCGUIRE (2001); ANDION (2005).	Maior interação entre os grupos ocorre nas feiras.
	Harmonização	TURRINI *et. al.*(2010); ANDION (2005).	Relacionamento de confiança e de cooperação; diálogo e reuniões ocorrem para resolver os conflitos.
	Comunicação	AGRANOFF e MCGUIRE (2001); ROTH *et. al.*(2012); ANDION (2005).	Comunicação informal entre os membros ocorre pincipalmente nas feiras; confiança entre os participantes para que a comunicação chegue a todos.
	Troca de conhecimentos	AGRANOFF e MCGUIRE (2001); ROTH *et. al.*(2012); ANDION (2005).	Curso e palestras de formação agroecológica; orgulho de transmitir o conhecimento para os demais membros da rede; conhecimento dos mais velhos é transmitido para os mais novos; previsão no estatuto para que ocorra a troca de conhecimentos.
	Relacionamento com os stakeholders		Relacionamento mais frequente entre os produtores e consumidores; Relacionamento mais através da comercialização e através do turismo rural; Relacionamento praticamente inexistente com prefeituras ou outras organizações públicas.
Incentivo ou recompensa	**Incentivos materiais e imateriais**	ALBERS (2010); ANDION (2005).	Espaço de comercialização da produção; banco de financiamento; logística comunitária; recompensa subjetiva (fazer parte de algo maior); ambiente tranquilo, amigável e de confiança.

Controle	**Comportamentos e Desempenho**	ALBERS (2010); ANDION (2005).	Controle pelo consumidor; controle pela "palavra" (reputação); preços fixados baseados em feiras convencionais; taxa de manutenção da rede: 2%.

Quadro 18: Síntese da Dimensão Instrumental da rede ARPA-SUL.
Fonte: elaborado pela autora, 2016.

7 Análise conjunta das redes estudadas

Nesta seção serão demonstradas as similaridades e disparidades relacionadas aos modos de governança, às dimensões estrutural e instrumental das redes Bem da Terra e ARPA-SUL, com o objetivo de compreender os processos de gestão utilizados em redes de Economia Solidária.

7.1 Modos de Governança

Na rede Bem da Terra observou-se que, dependendo do canal de comercialização a ser analisado, o modo de governança não é exclusivamente participativo e a autogestão não é verificada em todas as frentes onde esta rede atua.

Ao se observar as feiras itinerantes, a participação e a exposição são veiculadas ao comparecimento do associado-empreendimento nas reuniões mensais, e cada empreendimento fica responsável pela montagem e localização de seus produtos. O nível de autogestão é maior, pois são os próprios produtores que elaboraram as regras operacionais das feiras. O modo de participação pode ser considerado **participativo**, pois existe pleno envolvimento dos associados-empreendimentos, que são os principais envolvidos e interessados.

A Feira Virtual da rede Bem da Terra possui características de gestão participativa disseminada entre todos os participantes, desde consumidores até produtores, porém dependendo do ponto de referência da análise, esta participação de todos pode ser reduzida. Por exemplo: se a análise focar no grupo de consumidores, estes possuem autonomia para realizar reuniões, elaborar escalas de separação, ser voz ativa em reuniões gerais. Se a análise for sobre a operacionalização da Feira Virtual, esta se encontra atualmente centralizada nos associados-apoiadores, os núcleos TecSol e NESIC. Observou-se que existe o

conhecimento de que a principal parte interessada são os produtores, porém estes ainda não estão se apropriando deste mecanismo virtual. Uma provável explicação é de que a governança de redes tende a ter características híbridas com o crescimento da rede, ou seja, quanto mais empreendimentos ou organizações uma rede possui, mais complexa e ampla se torna a gestão, fazendo com que decisões administrativas e estratégicas acabem por ser realizadas por aquelas organizações que mais participam da rede, no caso da rede Bem da Terra, pelos associados-apoiadores (PROVAN e KENIS, 2008).

Com estes resultados é possível confirmar a **Proposição 02** que diz que: considerando que redes maiores são mais complexas, outros modos de governança de redes de Economia Solidária podem surgir como dos tipos organização líder, com organização administrativa específica ou híbrida.

A respeito da rede ARPA-SUL observou-se que o modo participativo é o mais característico, pois apenas os associados fazem a gestão e tomam as decisões referentes ao funcionamento das feiras, sobre a participação ou não em outras feiras de comercialização e ao fato de que todos os grupos participam da maior e mais antiga feira realizada por esta rede, possibilitando a participação de todos nas reuniões que por ventura se realizem ao final destas feiras. O pequeno número de associados pode ter relação com as dificuldades encontradas na produção agroecológica, pelo prazo que o produtor deve aguardar para iniciar a comercialização na rede e pela taxa de entrada na Associação. Com estas constatações é possível confirmar a **Proposição 01** de que: o modo de governança das redes de Economia Solidária é participativo e com características de autogestão em redes pequenas.

O Quadro 19, a seguir, demonstra a síntese da análise dos modos de governança das redes analisadas.

SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS DOS MODOS DE GOVERNANÇA DAS REDES ANALISADAS			
MODOS DE GOVERNANÇA		**SÍNTESE REDE BEM DA TERRA**	**SÍNTESE REDE ARPA-SUL**
Participativo	PROVAN *et. al.*, 2007;	Caracterizada pela Assembleia, composta por todos participantes com poder igual de decisão.	Gestão total dos produtores.

Organização Líder	PROVAN e KENIS, 2008; ROTH *et. al.*, 2012.	Presença de mais de uma e com atuação conjunta. Grupo de duas atuando na coordenação da feira virtual.	Não observado.
Organização Administrativa Específica		Não observado.	Não observado.
Híbrido		Participativo + presença de grupo de organizações líderes.	Não observado.
ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES		Confirmação da **Proposição 02:** considerando que redes maiores são mais complexas, outros modos de governança de redes de Economia Solidária podem surgir como dos tipos organização líder, com organização administrativa específica ou híbrida.	Confirmação da **Proposição 01**: o modo de governança das redes de Economia Solidária é participativo e com características de autogestão em redes pequenas.

Quadro 19: Síntese das características dos modos de Governança das redes analisadas.
Fonte: elaborado pela autora, 2016.

7.2 Dimensão Estrutural

A **centralização** trata sobre como se dão os processos decisórios e como estas decisões são legitimadas (ALBERS, 2010; ANDION, 2005).

Na rede Bem da Terra as decisões ocorrem, no geral, nas assembleias mensais, onde todos os associados-empreendimentos estão representados, bem como os associados-apoiadores, TecSol e NESIC, e onde os consumidores também podem se fazer presentes. Todos os presentes tem voz nestas reuniões, porém a tomada de decisão ocorre entre os associados e de forma democrática, através da maioria presente. Os associados-apoiadores não interferem nas decisões tomadas pelos associados-empreendimentos, haja vista que aqueles atuam como assessores/ consultores.

Na ARPA-SUL as decisões são tomadas, em sua maior parte, em reuniões realizadas no final da feira da Avenida Dom Joaquim, onde estão presentes os representantes de todos os grupos de produtores associados. Estas decisões são tomadas de forma democrática, onde o consenso vence. A validação destas decisões acontece no momento em que são tomadas. Não há a necessidade da emissão de relatório constando o que ficou decidido, pois segundo os entrevistados,

o que foi falado e decidido já é suficiente para que se realize ou se cumpra o que ficou decidido. Existem as assembleias que são realizadas anualmente, e devido a este fato, muitas decisões não podem esperar que esta assembleia ocorra para que ações possam ser tomadas. Por isso instituíram-se estas reuniões informais semanais para se agilizarem processos e as possíveis intercorrências que possam acontecer.

Em ambas as redes estudadas as decisões são balizadas pelo consenso existente nas reuniões ou assembleias onde as demandas são expostas e onde todos os empreendimentos ou grupos tem sua representação. Verificou-se que, embora nem sempre exista acordo, existe a explanação sobre os tópicos abordados em reunião e o consenso acaba acontecendo, pois se constata que a decisão deve priorizar a rede como um todo.

A **formalização** refere-se às regras existentes; sobre como o planejamento é realizado; como são feitas as relatorias deste planejamento e das decisões tomadas (TURRINI *et. al.,* 2010; ALBERS, 2010). Na rede Bem da Terra existe um estatuto que rege toda a Associação e onde questões de ordem mais burocrática são exemplificadas, tais como: Assembleia Geral, Conselho Fiscal, entre outros. A Feira Virtual, mesmo sendo considerada atualmente como uma das frentes de comercialização da rede Bem da Terra, também possui seu estatuto. Cada uma das frentes de comercialização desta rede possui regimento próprio. A documentação procedente das reuniões e assembleias é armazenada nas atas destas reuniões e as informações consideradas pertinentes a todos envolvidos, incluindo os consumidores, são repassadas por e-mail, haja vista que todo consumidor da Feira Virtual para poder consumir tem que realizar um cadastro online onde consta seu e-mail.

A rede ARPA-SUL possui estatuto único onde constam as questões mais gerais relacionadas à rede, tais como: Conselho Fiscal, direitos e deveres dos associados, Conselho de Feiras, entre outros. É único também o regimento. Mesmo com a rede realizando feiras livres em diferentes locais e em diferentes municípios, o regimento é o mesmo e nele estão as diretrizes para o bom funcionamento das feiras e também existem questões relacionadas à agroecologia, com o objetivo de informar os grupos de produtores caso alguma dúvida mais abrangente apareça. A documentação referente às decisões que são tomadas ou em assembleia ou nas reuniões de final de feira é realizada através de atas. Porém, nestas atas constam

aquelas decisões mais abrangentes e que trazem diretrizes novas, alterando a rotina dos grupos de produtores. Já as demais decisões consideradas menores são informadas apenas nestas reuniões de final de feira e cada ao representante de cada grupo de produtores repassá-las aos demais de seu grupo.

Os aspectos da **formalização** podem ser considerados similares em ambas as redes, onde as regras sejam formais ou informais, priorizam os preceitos para que a comercialização dos produtos seja realizada de maneira equânime.

A **especialização** refere-se à divisão das tarefas entre os membros da rede (ALBERS, 2010). A divisão das tarefas pode ser considerada distinta em cada rede analisada. Na rede Bem da Terra, a realização das atividades referentes às feiras itinerantes é atribuída aos associados-empreendimentos, que se organizam através da coordenação geral da Associação. Na Feira Virtual, as tarefas são divididas em grupos de trabalho que são representados por consumidores, bolsistas dos associados-apoiadores e professores. Os associados-empreendimentos pouco se envolvem em questões sobre a operacionalização desta Feira Virtual. Quando se trata das feiras itinerantes, os associados-empreendimentos se articulam e operacionalizam esta frente de comercialização de forma mais autogestionária.

Na rede ARPA-SUL existe a coordenação geral que tem suas funções definidas em estatuto. Porém a operacionalização das feiras é de responsabilidade de cada grupo de produtores, cada qual sabendo exercer sua função, tanto dentro de seu grupo como dentro da Associação como um todo.

Esta **especialização** é divergente nas redes estudadas, pois na rede Bem da Terra a operacionalização e a divisão das tarefas são realizadas ou pelos associados-empreendimentos (nas feiras itinerantes) ou pelos associados-apoiadores (Feira Virtual), e na ARPA-SUL estas atividades são realizadas apenas pelos agricultores (grupo de produtores).

A **ativação da rede** pode ser verificada através da escolha dos membros da rede, dos conhecimentos e recursos que estes membros possuem, bem como suas habilidades (AGRANOFF e MCGUIRE, 2001; TURRINI *et. al*., 2010; ROTH *et. al*., 2012; HENTTONEN *et. al.*, 2014). As redes adotam o mesmo critério: o interessado é quem procura a Associação, demonstrando seu interesse em participar. Cada rede realiza sua avaliação para verificação da viabilidade deste interessado em se adequar às regras já estabelecidas. Lembrando que, para ingressar em ambas as redes, o interessado deve se unir a um grupo de produtores – ARPA-SUL – ou

associado-empreendimento – BEM DA TERRA – já existente ou deve criar um novo. A ARPA-SUL solicita o pagamento de uma “joia”, um valor referente a dez sacas de milho, para que este interessado possa efetivamente se associar. Este pagamento é efetuado após a análise realizada pela coordenação da rede.

Com base nestas análises foi possível confirmar a **Proposição 03** de que: no processo de constituição ou adaptação das redes de Economia Solidária são definidos elementos estruturantes da rede, subjetivos ou objetivos, envolvendo centralização, formalização, especialização e ativação de redes.

O Quadro 20, a seguir, demonstra a síntese desta Dimensão Estrutural das redes analisadas.

SÍNTESE DA DIMENSÃO ESTRUTURAL DAS REDES ANALISADAS				
DIMENSÃO ESTRUTURAL			**REDE BEM DA TERRA**	**REDE ARPA-SUL**
Centralização	Grau de concentração da decisão	ALBERS, 2010.	Assembleia Geral; tomada de decisão descentralizada; busca do consenso; peso dos votos é de acordo com número de pessoas do empreendimento.	Assembleia Geral; tomada de decisão descentralizada; busca do consenso; autonomia dos grupos para tomada de decisão interna.
Formalização	Existência de regras a priori	ALBERS, 2010.	Estatuto da Associação Bem da Terra – ênfase no patrimônio, na composição dos associados e seus direitos e deveres, na tomada de decisão, na coordenação e no conselho fiscal. Estatuto das Feiras; Estatuto da Feira Virtual; Regimentos para cada frente de comercialização; Regras informais. Operacionalização da Feira Virtual.	Estatuto único; Regimento interno único: trata sobre a composição da comissão de feira, entrada e saída de novos sócios e determinações para que a produção vegetal seja agroecológica.
	Construção de agenda (planejar ações)	TURRINI *et. al.,* 2010.	Reuniões semanais ou mensais de avaliação e proposição de novas ações. Reuniões informais.	Em resposta as demandas que surgem, com foco principalmente sobre novos locais ou dias de feira.
	Documentação da agenda	HENTTONEN *et. al.*, 2014.	Documentadas em atas e divulgação por e-mails.	Documentação através das atas das assembleias; reuniões nas feiras praticamente não são documentadas.

Especialização	Divisão das tarefas	ALBERS, 2010.	Coordenação geral: plano de atividades e registros; Operacionalização das feiras: responsabilidade de cada associado-empreendimento; Operacionalização da Feira Virtual: tarefas são divididas em grupos de trabalhos compostos por consumidores, bolsistas dos associados-apoiadores e professores.	Operacionalização das feiras: responsabilidade de cada grupo; preocupação com a reputação da associação.
Ativação da rede	Escolha dos membros/ parceiros; habilidades, conhecimentos e recursos	AGRANOFF e MCGUIRE, 2001; TURRINI *et. al.*, 2010; ROTH *et. al.*, 2012; HENTTONEN *et. al.*, 2014.	Interessado entra em contato com a Rede Bem da Terra; Avaliação se o candidato apresenta características da Economia Solidária; participação em um curso de formação; forma um novo grupo ou entra em um existente.	Produtor procura ou é procurado pela coordenação; visita a propriedade para análise do potencial para produção agroecológica; período de adaptação; análise de viabilidade econômica e logística do candidato; formação nas regras e funcionamento da rede; pagamento de uma taxa de entrada (10 sacas de milho: ”joia”).
ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES			Confirmação da **Proposição 03**: no processo de constituição ou adaptação das redes de Economia Solidária são definidos elementos estruturantes da rede, subjetivos ou objetivos, envolvendo centralização, formalização, especialização e ativação de redes.	

Quadro 20: Síntese da Dimensão Estrutural das redes analisadas.
Fonte: elaborado pela autora, 2016.

7.3 Dimensão Instrumental

Os processos de **mobilização**, **harmonização** e **comunicação**, presentes na categoria de Coordenação de Redes, quando comparados entre as duas redes, acontecem de diferentes maneiras em cada uma das redes analisadas.

Na rede Bem da Terra esta interação ou **mobilização** ocorre nas reuniões mensais onde todos os associados-empreendimentos estão representados, e também através da promoção dos “Encontrões” para que consumidores da Feira Virtual e os associados-empreendimentos possam interagir, já que a feira acontece no ambiente virtual. Nesta rede a mobilização ocorre em eventos programados, tais como: reuniões mensais e “Encontrões”.

Na rede ARPA-SUL, estas interações entre os grupos de produtores ocorrem nas feiras realizadas e, a maior delas, a que ocorre na Avenida Dom Joaquim, na cidade de Pelotas, é onde esta mobilização foi verificada mais intensamente também informada pelos entrevistados, haja vista que nela estão representados todos os grupos de produtores associados. Nesta rede a mobilização ocorre de maneira natural nas feiras.

A **harmonização** pode ser considerada como um tópico onde mais se notou divergência ao se analisar ambas as redes. Na rede Bem da Terra esta harmonia foi verificada em reuniões da Feira Virtual, onde consumidores, associados-apoiadores e os associados-empreendimentos trabalham juntos para que esta frente de comercialização continue a crescer e a ajudar a Associação. Porém, quando se trata da harmonia entre os associados-empreendimentos, foi verificado certo grau de desentendimentos e conflitos referentes aos problemas enfrentados por cada um, onde a desarmonia acontece no que tange à solução imediata dos problemas de determinado associado-empreendimento em detrimento de outro. A alternativa encontrada pelos associados-apoiadores para que estes conflitos internos deixem de ocorrer tem sido a elaboração de materiais audiovisuais onde cada associado-empreendimento se apresenta, através de um vídeo gravado, para todos os demais em reunião mensal, com o objetivo de que todos se conheçam, saibam quem participa de cada empreendimento e saibam quais os problemas enfrentados por eles, aproximando, por exemplo, a realidade das artesãs à realidade dos produtores rurais.

A harmonia existente na rede ARPA-SUL advém do entendimento de que todos devem se dar bem, devem resolver seus conflitos visando o bem comum da Associação. Existe confiança entre os grupos de que todos estejam trabalhando e coordenando atividades para o bem comum. A cooperação pode ser evidenciada na montagem das feiras, onde todos sabem suas atividades e se auxiliam para que os grupos de produtores fiquem bem instalados e com seus produtos bem apresentados.

A **comunicação** verificada na rede Bem da Terra é efetivada através das reuniões mensais, dos “Encontrões” e por e-mail. Acontecem iniciativas por parte dos associados-empreendimentos para que a comunicação e a divulgação da rede se espalhem, objetivando criar mais oportunidades e espaços de comercialização para todos os associados-empreendimentos.

Na rede ARPA-SUL esta comunicação ocorre de forma bastante informal: a informação dada é repassada para os demais através da “boca-a-boca” e, para isso, existe a confiança de que os grupos de produtores irão comunicar os demais.

Em suma, a **comunicação** de cada rede segue caminhos distintos, embora seja efetuada. Na rede Bem da Terra ela ocorre de maneira formal através das reuniões mensais, e-mails e informativos. Na rede ARPA-SUL, ela ocorre informalmente nas interações existentes nas feiras realizadas.

Já os processos de **troca de conhecimentos** e **relacionamento com os *stakeholders***, também presentes na categoria de Coordenação de redes, foram considerados similares em ambas as redes.

A **troca de conhecimentos** é realizada através dos conhecimentos empírico e teórico, seja por cursos, palestras, entre os associados-empreendimentos e os associados-apoiadores, no caso da rede Bem da Terra. Na ARPA-SUL, esta troca de conhecimentos é item presente no estatuto da Associação e ela ocorre por palestras, cursos e pela mobilização dos grupos de produtores em informar os demais sobre algum mecanismo ou procedimento novo.

O **relacionamento com os *stakeholders*** é praticamente inexiste com prefeituras ou outras organizações públicas, em ambas as redes. Este tipo de relacionamento surge, por exemplo, quando a prefeitura cede algum espaço para comercialização dos produtos de qualquer uma das redes analisadas. O relacionamento das redes com o consumidor é basicamente através do ato de comercialização dos produtos nas feiras realizadas. Foram identificadas ações de ambas as redes para haver uma aproximação delas com os consumidores. Na rede Bem da Terra esta aproximação pode ser verificada através dos “Encontrões”, onde o representante de cada associado-empreendimento entrega os produtos solicitados pelo consumidor e assim a interação e a amizade entre eles surgem. O surgimento do turismo rural abriu uma nova frente de relacionamento do consumidor para com o produtor rural, no caso da rede ARPA-SUL, onde além da comercialização dos produtos existe a divulgação e o turismo nas propriedades rurais.

O entendimento é de que estes **relacionamentos com os *stakeholders*** ocorrem de forma semelhante em ambas as redes, pois são realizados através da comercialização, mas existem projetos para que eles se expandam através da proximidade deste consumidor com o produtor nos “Encontrões” (Bem da Terra) ou no turismo agroecológico (ARPA-SUL).

Os **incentivos ou recompensas** materiais ou imateriais pelos membros de cada uma das redes analisadas ficam no campo subjetivo, ou seja, em ambas as redes existe o sentimento de estar fazendo parte de algo maior, a satisfação de participar de uma rede onde todos trabalham juntos para atingir seus objetivos.

O **controle** analisado através dos comportamentos e desempenho dos atores dentro da rede (ALBERS, 2010; ANDION, 2005) foi verificado, na rede Bem da Terra, através das atas das reuniões mensais, onde ficam estipuladas as tarefas pendentes que devem estar realizadas até a data determinada. Os preços praticados pela rede Bem da Terra possuem característica de “preço justo”, ou seja, o produtor coloca seu preço e deve fazê-lo baseado no seu processo de produção. O preço estipulado pelo produtor volta integralmente para ele, quando se trata da Feira Virtual, já que esta feira acrescenta vinte e cinco por cento (25%) sobre este preço informado pelo produtor, para realizar a manutenção das atividades desta frente de comercialização, que possui maiores custos. Já nas feiras itinerantes, a manutenção da rede é feita através dos cinco por cento (05%) do total vendido por cada associado-empreendimento. O valor fica em caixa ou é utilizado para aquisição de novos gazebos, por exemplo.

Na rede ARPA-SUL, o desempenho dos associados é analisado e cobrado pelos consumidores, pois existe a preocupação com a reputação da produção agroecológica e com a reputação do grupo de produtores. O comportamento dos preços praticados pela Associação é balizado pelos preços das feiras convencionais, aquelas que comercializam produtos de produção tradicional, com o uso de fertilizantes. A taxa de manutenção da rede é de dois por cento (02%), ou seja, este percentual aplicado sobre as vendas de cada grupo de produtores, com o objetivo de manter as lonas e bancadas da rede, a logística dos caminhões e ter algum dinheiro disponível em caixa.

Foi constatado que os resultados deste **controle** são diferentes em cada rede, embora no quesito fixação de preços, ambas as redes o fazem através dos preços praticados pelo mercado convencional, os comportamentos dos atores são controlados por atas, na rede Bem da Terra, e pelo consumidor e pela confiança no agricultor, na rede ARPA-SUL.

Com estes resultados é possível confirmar a **Proposição 04** de que: o processo de governança de redes de Economia Solidária envolve aplicação de procedimentos instrumentais associados à mobilização, harmonização,

comunicação, troca de conhecimento, relacionamento com os stakeholders e incentivos materiais e imateriais, organização dos processos produtivos e controle.

O Quadro 21, a seguir, apresenta a síntese da Dimensão Instrumental das redes analisadas.

SÍNTESE DA DIMENSÃO INSTRUMENTAL DAS REDES ANALISADAS				
DIMENSÃO INSTRUMENTAL			**REDE BEM DA TERRA**	**REDE ARPA-SUL**
Coordenação	Mobilização	AGRANOFF e MCGUIRE (2001); ANDION (2005).	Maior grau de interação ocorre nas reuniões mensais; "Encontrões" entre produtores e consumidores, duas a três vezes por ano.	Maior interação entre os grupos ocorre nas feiras. Turismo agroecológico.
	Harmonização	TURRINI *et. al.*(2010); ANDION (2005).	Harmonia entre os associados-empreendimentos, atualmente conflituosa; Audiovisuais sobre os problemas dos grupos com o propósito de que os membros se conheçam mais e identifiquem objetivos comuns.	Relacionamento de confiança e de cooperação; diálogo e reuniões ocorrem para resolver os conflitos.
	Comunicação	AGRANOFF e MCGUIRE (2001); ROTH *et. al.*(2012); ANDION (2005).	Comunicação efetivada em Encontrões, Assembleias, e-mails e informativos; Cursos de formação; Iniciativa individual dos associados-empreendimentos.	Comunicação informal entre os membros ocorre pincipalmente nas feiras; confiança entre os participantes para que a comunicação chegue a todos.
	Troca de conhecimentos	AGRANOFF e MCGUIRE (2001); ROTH *et. al.*(2012); ANDION (2005).	Troca de conhecimentos empírico e teórico entre associados-apoiadores e empreendimentos; Relacionamento através das feiras e Encontrões.	Curso e palestras de formação agroecológica; orgulho de transmitir o conhecimento para os demais membros da rede; conhecimento dos mais velhos é transmitido para os mais novos; previsão no estatuto para que ocorra a troca de conhecimentos.
	Relacionamento com os stakeholders		Relacionamentos mais frequentes entre produtores, alunos, professores de Universidades públicas e privadas e consumidores; Relacionamento mais através da comercialização dos produtos; Relacionamento quase inexistente com prefeituras.	Relacionamento mais frequente entre os produtores e consumidores; Relacionamento mais através da comercialização e através do turismo rural; Relacionamento praticamente inexistente com prefeituras ou outras organizações públicas.

Incentivo ou recompensa	Incentivos materiais e imateriais	ALBERS (2010); ANDION (2005).	Espaço de comercialização de parte da sua produção; complemento de renda; Recompensa subjetiva (fazer parte de algo maior).	Espaço de comercialização da produção; banco de financiamento; logística comunitária; recompensa subjetiva (fazer parte de algo maior); ambiente tranquilo, amigável e de confiança.
Controle	Comportamentos e Desempenho	ALBERS (2010); ANDION (2005).	Controle das ações por atas das reuniões; Preços fixados baseados na ideia de "preço justo" e em feiras tradicionais; taxa de manutenção da rede: 5% feiras tradicionais e 25% na feira virtual.	Controle pela legislação e pelo consumidor; controle pela "palavra" (reputação); preços fixados baseados em feiras convencionais; taxa de manutenção da rede: 2%.
ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES			Confirmação da **Proposição 04:** o processo de governança de redes de Economia Solidária envolve aplicação de procedimentos instrumentais associados a mobilização, harmonização, comunicação, troca de conhecimento, relacionamento com os stakeholders e incentivos materiais e imateriais, organização dos processos produtivos e controle.	

Quadro 21: Síntese da Dimensão Instrumental das redes analisadas.
Fonte: elaborado pela autora, 2016.

Buscou-se, com estas análises, sintetizar os achados da cada uma das redes estudadas – Rede Bem da Terra e ARPA-SUL, facilitando assim, o entendimento de questões similares e díspares existentes em cada rede, remetendo estas análises aos objetivos deste trabalho.

8 Reflexões Finais

Como reflexões finais buscou-se retornar ao objetivo geral de descrever os modos e mecanismos de governança que ocorrem em duas redes de Economia Solidária. A descrição foi realizada para duas redes: Rede Bem da Terra e Rede ARPA-SUL. As redes pesquisadas trabalham ativamente para tornar possível a manutenção do homem no campo, fortalecer a alimentação orgânica e a produção agroecológica na região sul, e talvez uma das características mais relevantes: trabalham de forma mais horizontalizada, com respeito às relações firmadas, com solidariedade, cooperação, confiança e com nível considerável de autogestão em determinados processos.

Também cabe um comentário para cada um dos objetivos específicos, que foram:

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

- **Descrever as estruturas e os instrumentos de governança presentes nas redes de Economia Solidária:** a descrição dos modos e mecanismos de governança foi realizada de maneira minuciosa através da explanação sobre as estruturas e instrumentos existentes nas redes estudadas, conforme proposta geral deste trabalho. Dentro da temática da Economia Solidária, ambas as redes podem ser enquadradas, pois são grupos multifamiliares, permanentes e que, através do associativismo buscam viabilidade econômica, trabalhando com solidariedade, cooperação e autogestão.

A análise das duas redes indica que podem existir mecanismos de governança distintos dentro de uma mesma rede, caso da Rede Bem da Terra, ou seja, não necessariamente o modo de governança participativo é exclusivo para estes tipos de empreendimentos (**Proposição 02**), porém ao se considerar redes pequenas, este modo participativo é verificado, caso da Rede ARPASUL (**Proposição 01**).

Também através das análises foi possível confirmar a **Proposição 03**, pois os elementos que compõem a Dimensão Estrutural da Teoria da Governança de Redes podem ser identificados através de práticas objetivas, tais como regras e procedimentos, como também por práticas subjetivas, como conversas e divisão das tarefas de acordo com a atividade. Do mesmo modo, a **Proposição 04** foi considerada satisfatória e validada através da verificação dos instrumentos utilizados por ambas as redes estudadas.

- **Identificar similaridades e diferenças entre as redes estudadas:** em ambas as redes analisadas foi identificado o modo de governança participativo, onde a gestão é realizada por todos os envolvidos com a Associação. A diferença foi que, na rede Bem da Terra, outro modo de governança foi identificado, caracterizando-a como pertencente ao modo híbrido de governança.

Na Dimensão Estrutural, a **centralização** acontece de forma similar entre as duas redes, onde existe a busca pelo consenso na tomada de decisão. Ambas as redes são regidas por estatuto e possuem regimentos para auxiliar nas tarefas, tornando os aspectos da **formalização** semelhantes, pois priorizam a comercialização. A **especialização** ocorre de maneira distinta nas redes estudadas, onde, na rede Bem da Terra, a divisão das tarefas é realizada pelas organizações líderes quando se trata da Feira Virtual, e pelos associados-empreendimentos quando se tratam das feiras itinerantes. Já na rede ARPA-SUL, são os grupos de

produtores os responsáveis pela operacionalização das tarefas, sem grande envolvimento da coordenação geral.

A **ativação da rede** também ocorre de maneira correspondente nas redes analisadas, onde é o interessado em ingressar na Associação que a procura.

Quando se trata da Dimensão Instrumental, na análise da Coordenação de Redes, as similaridades encontradas foram referentes às análises da **troca de conhecimentos,** que é realizada através de cursos, palestras e do conhecimento adquirido e repassado, em ambas as redes, e no **relacionamento com os *stakeholders*** que acontece através da comercialização dos produtos nas feiras, e em ambas as redes existem projetos para que o relacionamento com a comunidade se expanda, através dos "Encontrões" (rede Bem da Terra) e do turismo agroecológico (rede ARPA-SUL).

As diferenças identificadas na Coordenação de Redes foram na **mobilização,** onde na rede Bem da Terra as interações acontecem de forma pré-agendada, seja através de reuniões mensais ou pelos "Encontrões". Já na rede ARPA-SUL, estas interações ocorrem de forma natural, nas feiras livres. A **harmonização** é tópico de preocupação por parte da rede Bem da Terra, haja vista os esforços que estão sendo tomados para que a harmonia e confiança retornem ao ambiente comum entre os associados-empreendimentos. Já na rede ARPA-SUL, o relacionamento entre os grupos é baseado na confiança e na palavra de cada um. A **comunicação** é formal através de e-mails, informativos e reuniões programadas, na rede Bem da Terra, e informal, transmitida nas reuniões das feiras e repassada para os demais membros do grupo, na rede ARPA-SUL.

Ainda na Dimensão Instrumental, os **incentivos ou recompensas** identificados ficam no campo subjetivo, na satisfação de estar representando e fazendo parte de algo maior, sentimento este encontrado nos entrevistados de ambas as redes. O **controle** de desempenho e de comportamentos é distinto nas redes estudadas embora os preços sejam fixados através de feiras convencionais da cidade de Pelotas, o monitoramento destes comportamentos quando existe, é feito através das atas de reuniões anteriores, na rede Bem da Terra, e é feito pelos consumidores através da confiança destes no agricultor, bem como existe a confiança de cada produtor para com o outro, na rede ARPA-SUL.

Através desta pesquisa acredita-se que, embora ambas as redes trabalhem dentro de um contexto econômico haja vista a necessidade de geração de renda

para os associados, o fator mais relevante e distinto encontrado seja o das relações mais horizontalizadas, onde a confiança e o interesse coletivos devem balizar as ações destas redes. Portanto, é interessante manter o conceito da Economia Solidária e difundi-lo de maneira clara para todos os envolvidos e para aqueles que desejam ingressar nesta nova economia, para que seus princípios e diferenciais não se percam e não se deturpem dentro do mercado capitalista comum.

O passo inicial das redes estudadas partiu de pessoas interessadas em resolver um problema econômico, sendo estas pessoas os próprios agricultores ou os agricultores juntamente com Universidades. E, talvez por este motivo a organização e a governança destas redes tenham sido deixadas de lado, inicialmente. Porém, com o contínuo crescimento da demanda por produtos agroecológicos e pela crescente valorização de produtos artesanais e produzidos localmente, torna-se crucial, para a manutenção e continuidade destas redes, o emprego de ações assertivas, sejam estas através da criação conjunta de procedimentos ou de maior profissionalização por parte dos produtores, para que estas redes possam continuar representando a Economia Solidária, a manutenção do homem no campo e o bem-estar econômico para os agricultores e produtores.

Constatou-se que a **harmonização,** ou a falta dela, está ligada a alguns problemas relacionais mencionados pelos entrevistados da rede Bem da Terra. Estes problemas devem ser amenizados através da elaboração dos audiovisuais que estão sendo feitos pelos associados-apoiadores, para que os associados-empreendimentos conheçam uns aos outros e identifiquem questões e problemas comuns a todos, gerando empatia. Como este processo está em andamento atualmente, cabe avaliação posterior para que se possa verificar a eficácia desta iniciativa. Caso estas ações sejam assertivas, acredita-se que o envolvimento nas feiras itinerantes cresça e que mais associados-empreendimentos compareçam para expor seus produtos nestas feiras itinerantes, pois se observou certa falta de comprometimento destes empreendimentos quando, em observações nas feiras itinerantes realizadas na frente da Universidade Católica de Pelotas (UCPel) haviam, no geral, não mais que três gazebos correspondentes aos produtores rurais. Os gazebos onde os expositores eram produtores urbanos eram mais numerosos, o que demonstra comprometimento com as agendas e datas estabelecidas em reuniões mensais e envolvimento por parte dos associados-empreendimentos para com seus consumidores.

Ainda sobre a rede Bem da Terra, acredita-se que, no campo econômico, para auferir mais renda aos associados-empreendimentos a rede deva estabelecer suas feiras itinerantes em locais mais estratégicos e com um público considerado mais permanente. Esta sugestão surgiu após se constatar que atualmente as feiras itinerantes são realizadas em frente à Universidade Católica de Pelotas e no Instituto Federal Rio-Grandense (IFSul), sendo estes locais frequentados e habitados, em sua grande maioria, por estudantes vindos de outras cidades, ou seja, um público que geralmente não possui renda ou tem um orçamento restrito e que normalmente não consome e usufrui de produtos mais artesanais.

Existem restrições quanto às intempéries nas feiras itinerantes da UCPel da rede Bem da Terra, pois quando chove esta feira é realizada dentro da Universidade, podendo assim diminuir o número de consumidores ou frequentadores. Se houver estrutura com lonas que possam cobrir todos os gazebos, gerando um ambiente seco para o trânsito de consumidores e também para os empreendimentos com produtos de artesanato que não podem molhar, talvez os expositores possam permanecer no mesmo local, gerando constante visibilidade. Acredita-se que esta seja uma sugestão viável, pois ao observar as feiras da Avenida Dom Joaquim, realizadas semanalmente pela rede ARPA-SUL, verificou-se a credibilidade que os agricultores têm perante seus consumidores, pois independente das condições climáticas, todos os grupos de produtores estão nestas feiras e o movimento de consumidores é o mesmo, ou seja, frequente e numeroso. E nestas feiras, assim como nas demais feiras, a ARPA-SUL conta com lonas fortes que são colocadas sob as bancas, possibilitando um ambiente coberto e protegido do sol forte ou de chuvas.

Ressalta-se a importância dos *stakeholders* para o desenvolvimento e manutenção de redes de Economia Solidária, atuando como disseminadores de conhecimentos, promovendo ações, debates e criando núcleos de trabalho e estudos, fomentando a prática da Economia Solidária. Dentre estes stakeholders citam-se as Universidades Federal de Pelotas (UFPel) e Católica (UCPel), grandes incentivadores e mantenedores de pesquisas e grupos de trabalho dentro da Rede Bem da Terra – Comércio Justo e Solidário.

As Universidades também atuam de forma bastante relevante amenizando alguns entraves do meio rural, quais sejam: a distância destes produtores dos canais de comercialização localizados normalmente em zonas centrais das cidades –

trazendo soluções para estes problemas logísticos; a falta de profissionalização destes produtores – referindo-se à questões gestionárias e administrativas.

A limitação desta pesquisa se deve ao fato das redes analisadas se situarem na região sul do estado do Rio Grande do Sul apresentando características que talvez sejam presentes apenas nesta região. Outro fator limitante foi a pesquisa em apenas duas redes, devido ao curto período para coleta de dados e pelos altos custos que uma pesquisa em outros estados demanda.

Este trabalho pode ser considerado como um passo inicial para se analisar de forma mais aprofundada a articulação e a operacionalização das atividades presentes nas redes de Economia Solidária, podendo servir de base para pesquisas futuras que tenham o intuito de verificar padrões 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 ou pela definição distinta do conceito de Economia Solidária utilizado neste trabalho. Outra sugestão seria compreender como estes modos, estruturas e instrumentos interagem, com vistas ao melhor desempenho destas redes. Neste último caso, a pesquisa precisaria ser conduzida através de uma *survey* com redes de Economia Solidária no Brasil. Métodos de estudos de configurações organizacionais poderiam contribuir para este entendimento (PEDROZO et. al., 2012; DIAS e PEDROZO, 2015).

Referências

AGRANOFF, R.; MCGUIRE, M. Big Questions in Public Network Management Research. **Journal of public administration research and theory,** v. 11, n. 3, p. 295-326, 2001.

ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. **Schmalenbach Business Review**, v. 62, p. 204-233. 2010.

ANDION, C. A gestão no campo da Economia Solidária: particularidades e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, 2005, p. 79-101.

ARRUDA, Marcos. **Globalização e sociedade civil**: repensando o cooperativismo no contexto da cidadania ativa. (Texto preparado para apresentação na Conferência sobre Globalização e Cidadania, organizada pelo Instituto de Pesquisas da ONU para o Desenvolvimento Social), Genebra, 9-11 dez., 1996.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAVARD, P. Criação de Conhecimento nas redes de cooperação interorganizacionais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 52-64, jul./set. 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2013.

CANÇADO, Airton Cardoso. Para a apreensão de um conceito de cooperativa popular. **Encontro Anual da Anpad**, v. 29, 2005.

CANÇADO, Airton Cardoso. Para a apreensão de um conceito de cooperativa popular. In: CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto; JÚNIOR, Jeová Torres Silva (Orgs.). **Economia solidária, cooperativismo popular e autogestão: as experiências em Palmas/TO**. UFT-Universidade Federal do Tocantins, NESol – Núcleo de Economia Solidária, 2007. p. 45-70.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CRISTOFOLI, D.; MARKOVIC, J.; MENEGUZZO, M. Governance, management and performance in public networks: How to be successful in shared-governance networks. **Journal of Management & Governance,** v. 18, n. 1, p. 77-93, 2014.

CROPPER, Steve, EBERS, Mark., HUXHAM, Chris e RING, Peter Smith. **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

CRUZ, A. Redes de economía solidária – papéis e limites de atores envueltos: trabalhadores, universidades e Estado. In: **Seminario Internacional "La construcción de conocimientos y prácticas sobre la economía social y solidaria en América Latina y Canadá"**, 2009. Buenos Aires: CESOT/FCE/UBA, 2009. Mídia digital.

CRUZ, Antônio. Os 'grupos de consumo responsável' no Brasil ? experiências inovadoras de comercialização solidária. In: **X Seminario Académico Internacional PROCOAS AUGM**, 2014, Mendoza, Argentina. X Seminario Académico Internacional PROCOAS AUGM : trabajos completos. Mendoza, Argentina: Marcos Mattar Ediciones, 2014. v. 1. p. 203-215.

DESLANDES, Suely F. O Projeto de Pesquisa como Exercício Científico e Artesanato Intelectual. In: MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 33 ed. Petrópolis: Vozes, 2009. p. 31 – 60.

DIAS, M. F. P.; PEDROZO, E. A. Metodologia de Estudo de Caso com Múltiplas Unidades de Análise e Métodos Combinados para Estudo de Configurações**. IJSM – Iberoamerican Journal of Strategic Management**, v. 14, n. 2, p. 23-39, 2015.

ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO BEM DA TERRA. Documento impresso contendo 13 pg. Pelotas, 2009.

ESTATUTO SOCIAL DA ASSOCIAÇÃO REGIONAL DE PRODUTORES AGROECOLOGISTAS DA REGIÃO SUL – ARPA-SUL. Documento impresso contendo 12 pg. Pelotas, 2006.

ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros. **O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio**: do nível individual ao interorganizacional. 2007. 269 p. Tese (Doutorado em Agronegócio). Programa de Pós-Graduação em Agronegócio, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

FELDHAUS, D. C., PEREIRA, M. F.; MORAIS NETO, S. Gestão Estratégica em redes: desenvolvimento e aplicação de um modelo na Brasil Júnior**. Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 3, n. 3, p. 136-155, set./dez. 2012.

FERRAZ, D. L. da S.; DIAS, P. Discutindo Autogestão: um diálogo entre os pensamentos clássico e contemporâneo e as influências nas práticas autogestionárias da economia popular solidária. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, 2008.

FRANÇA FILHO, G. C. de; DZIMIRA, S. Economia Solidária e dádiva. **Organizações & Sociedade,** v. 6, n. 14, 2014.

GAIGER, L. I. Sentidos e possibilidades da economia solidária hoje. In: Beatriz Costa; Gabriel Kraychete; Francisco Lara. (Org.). **Economia dos Setores Populares**: entre a realidade e a utopia. 1ª ed. Petrópolis: Vozes, 2000, p. 167-198.

GAIGER, L. I. A racionalidade dos formatos produtivos autogestionários. **Sociedade e Estado**, v. 21, n. 2, p. 513-545, mai./ago. 2006.

GAIGER, L. I. Antecedentes e expressões atuais da economia solidária. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 84, p. 81-99, 2009.

GAIGER, L. I. A Economia Solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. **RBCS – Revista Brasileira de Ciências Sociais,** v. 28 82, p. 211-228, jun. 2013.

GAIGER, L. I. O mapeamento nacional e o conhecimento da Economia Solidária. **Revista da ABET**, 2013.

GAIGER, Luiz Inácio G.; GRUPO ECOSOL. **A economia solidária no Brasil**: uma análise de dados nacionais. São Leopoldo: Oikos, 2014.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOTUZZO, G. L. **O papel das Organizações de Economia Solidária na promoção da sustentabilidade dos Agricultores Familiares Agroecológicos da região de Pelotas.** 2009. 205 p. Dissertação (Mestrado em Política Social), Universidade Católica de Pelotas, Pelotas, 2009.

GRANOVETTER, M. **Ação econômica e estrutura social:** o problema da imersão. RAE-eletrônica, v. 6, n. 1, Art. 9, jan./jun. 2007.

HENTTONEN, K.; LAHIKAINEN, K.; JAUHIAINEN, T. Governance Mechanisms in Multi-Party Non-Profit Collaboration. **Public Organization Review**, p. 1-16, 2014.

JONES, C.; HERSTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KLIJN, E. H. Governance and Governance Networks in Europe: An Assessment of 10 years of research on the theme. **Public Management Review,** v. 10, n. 4, p. 505-525, 2008.

LISBOA, M. A. Economia Solidária e Autogestão: Imprecisões e Limites. In: **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANDEL, E. **Control obrero, consejos obreros, autogestión**. 2. ed. Ciudad de México: Ediciones Era, 1977.

MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 33 ed. Petrópolis: Vozes, 2009. p. 09 – 29.

MISOCZKY, M. C.; SILVA, J.; FLORES, R. Autogestão e práticas organizacionais horizontalizadas: amplificando sinais. **Anais do V EnEO. Belo Horizonte**, jun. 2008.

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

PEDROZO, E. A., *et. al*. Multitheoretical analysis in organizational and strategic configurational changes: using mixed methods with multilevel rules for innovation. In: C. L. WANG, C. L.; KETCHEN, D. J.; BERGH, D. D. (Orgs.). **West Meets East: Toward Methodological Exchange**, v. 7, 2012. p. 265-305.

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network nevel: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management,** v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007.

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

REDE BEM DA TERRA. Disponível em: <http://bemdaterra.org/>. Acesso em 10 out. 2016.

REGULAMENTO DA FEIRA VIRTUAL. Disponível em: http://bemdaterra.org/ rede-de-consumidores/regulamento-da-feira/. Acesso em 21 nov. 2016.

ROTH, A. L. *et. al*. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo-RAUSP,** v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como Liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SIES. Disponível em: <http://sies.ecosol.org.br/sies>. Acesso em: 09 mar. 2015.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

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

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

TURETA, C.; LIMA, J. B.; PAÇO-CUNHA, E. Governança e mecanismos de controle social em redes organizacionais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 8, n. 1, p. 58-70, 2006.

TURRINI, A. *et. al*. Networking literature about determinants of network effectiveness. **Public Administration,** v. 88, n. 2, p. 528-550, 2010.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. **International Journal of Business and Management,** v. 5, n. 12, p. 74, 2010.

WEGNER, D.; ZONATO, P. A. F. Redes e relações interorganizacionais: modelos organizacionais baseados na colaboração. In: J. C. F. de Guimarães, K. Faccin, R. P. de Avila (Orgs.). **Relações do Trabalho desafios da Educação**. Caxias do Sul: Faculdade da Serra Gaúcha, 2013, p. 264-289.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Apêndices

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas – Dimensão Estrutural

DIMENSÃO ESTRUTURAL			
Centralização	Grau de concentração da decisão	ALBERS (2010)	Concentração do processo de decisão dentro do grupo.
	PERGUNTA 01: Como são decididas as questões referentes à estrutura da rede?		
	Instâncias de decisão e critérios de validade	ANDION (2005)	Formalização das atividades, das decisões, como por exemplo: construção do planejamento, reuniões, assembleias.
	PERGUNTA 02: Como são validadas as decisões que são tomadas? Quem "bate o martelo"?		
Formalização	Existência de regras a priori	ALBERS (2010)	Procedimento, condutas previamente definidas, para se evitar comportamentos oportunistas.
	PERGUNTA 03: Existem regras para tudo? Para cada atividade?		
	Construção de uma agenda (planejamento de ações)	TURRINI *et. al.* (2010)	Planejando as ações é possível definir os caminhos que a rede deve tomar, como por exemplo: como atrair novos membros, como conseguir investimentos.
	PERGUNTA 04: Existe algum planejamento de ações que devem ser realizadas? Como se fosse uma preocupação com coisas que podem acontecer?		
	Documentação da agenda	HENTTONEN *et. al.* (2014)	Elaboração de procedimentos, regras e informativos que comuniquem as decisões que foram tomadas e os rumos que foram decididos.
	PERGUNTA 05: Existe algum documento que é feito para que se armazenem as decisões que foram tomadas em reunião?		
Especializa-ção	Divisão das tarefas	ALBERS (2010)	Leva 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.
	PERGUNTA 06: Como é feita a divisão das tarefas entre os membros dentro da rede?		
Ativação da rede	Escolha dos membros – parceiros complementares – habilidades, conhecimentos e recursos.	AGRANOFF e MCGUIRE, (2001); TURRINI *et al.*, (2010); ROTH *et. al.*, (2012); HENTTONEN *et. al.*, (2014)	Escolha dos membros que irão participar da rede, considerando suas habilidades, conhecimento e recursos; identificação dos parceiros com objetivos complementares ou alinhados e que queiram cooperar.
	PERGUNTA 07: Como é feita a escolha das pessoas/ grupos para entrar na rede?		
	Recrutamento de atores	ANDION (2005)	Devem ter habilidades e conhecimentos que possam auxiliar a rede a cumprir seu planejamento.
	PERGUNTA 08: É realizado algum tipo de recrutamento para se selecionar esses grupos?		

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas – Modos de Governança

MODOS DE GOVERNANÇA		
Participativa	PROVAN *et. al.*, 2007; PROVAN e KENIS, 2008; ROTH *et. Al.*,2012	Redes devem ser regidas pelas organizações que as compõe. Cada firma deve interagir com a outra, resultando disto, uma descentralização de decisões.
PERGUNTA 09: Como são realizadas as decisões sobre como se dará a gestão dentro da rede?		
Organização Líder	PROVAN *et. al.*, 2007; PROVAN e KENIS, 2008; ROTH *et. al.*, 2012	Uma organização irá deter grande parte das decisões e onde as relações serão mantidas apenas para sobrevivência da rede
PERGUNTA 10: Existe alguém ou algum grupo que tem mais poder de decisão do que os outros?		
Com organização administrativa específica	PROVAN *et. al.*, 2007; PROVAN e KENIS, 2008; ROTH *et. al.*, 2012	Uma entidade específica administra as atividades da rede; a interação ainda ocorre, porém as decisões são centralizadas; esta empresa-administradora não faz parte da rede e existem “leis” que a rede deve seguir
PERGUNTA 11: As decisões são tomadas por alguém ou por algum grupo que não faz parte da rede, mas que auxilia a gestão?		
Híbrido	PROVAN *et. al.*, 2007; PROVAN e KENIS, 2008; ROTH *et. al.*, 2012	Unificação de mais de um dos modelos de governança.
PERGUNTA 12: As decisões sobre a gestão da rede são tomadas de forma mista, como por exemplo: por alguém de fora e por um grupo que é considerado mais forte?		

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevistas – Dimensão Instrumental

DIMENSÃO INSTRUMENTAL					
Instrumentos	**GOVERNANÇA DE REDES**		**ECONOMIA SOLIDÁRIA**		**União das Definições**
	Característica	**Fonte**	**Característica**	**Fonte**	
Coordenação	Mobilização	AGRANOFF e MCGUIRE, 2001	Dimensão social	ANDION, 2005	Integração, compromissos e interação entre as diferentes percepções e experiências dos atores que interagem com a Rede.
	PERGUNTA 13: Como é feita a integração entre todas as pessoas que participam da rede?				
	Harmonização	TURRINI *et. al.,*2010	Dimensão ecológica	ANDION, 2005	Capacidade de transformar diferenças em algo construtivo para a Rede, através do relacionamento entre os membros.
	PERGUNTA 14: Como estas pessoas se relacionam?				
	Comunicação	AGRANOFF e MCGUIRE, 2001; ROTH *et. al.,* 2012	Dimensão social	ANDION, 2005	Comunicação é a chave para atingir os objetivos através da informação.
	PERGUNTA 15: Como é feita a comunicação dentro da rede? Existe algum informativo, reunião, jornal?				
	Troca de conhecimentos	AGRANOFF e MCGUIRE, 2001; ROTH *et. al.,* 2012	Dimensão organizacional e técnica	ANDION, 2005	A diversidade de saberes auxilia a troca de conhecimentos através de treinamentos, reuniões.
	PERGUNTA 16: Como é feita a troca de conhecimentos entre os membros da rede? Existem treinamentos, palestras?				
	Relacionamento com os stakeholders	TURRINI *et. al.,* 2010; HENTTONEN *et. al.*, 2014	Dimensão ecológica	ANDION, 2005	Redes interagem com o meio em que estão inseridas, atuando nas relações de diversos campos.
			PERGUNTA 17: Como é o relacionamento da Rede com a comunidade? Como é o relacionamento da rede com a sociedade em geral? Como é o relacionamento da rede com o mercado?		

			Dimensão organizacional e técnica	ANDION, 2005	Através do planejamento das atividades é possível organizar e se relacionar com os consumidores
			PERGUNTA 18: Como são organizados os processos/ atividades para que a comercialização seja realizada?		
Incentivo ou recompensa	Incentivos materiais e imateriais	ALBERS, 2010	Dimensão organizacional e técnica	ANDION, 2005	Satisfação dos atores é gerada pelo crescimento da rede e pelo atingimento de objetivos individuais e coletivos.
	PERGUNTA 19: Existe algum tipo de incentivo para os membros? Como se sentem quando realizam as tarefas, participam das reuniões, são membros da Assembleia...				
Controle	Comportamentos e Desempenho	ALBERS, 2010	Dimensão organizacional e técnica	ANDION, 2005	A utilização de procedimentos pode servir para se verificar as ações da Rede.
			PERGUNTA 20: Existe algum tipo de controle que possa medir/ verificar o desempenho dos membros para com as tarefas que eles realizam?		
			Dimensão Econômica	ANDION, 2005	Procedimentos podem auxiliar a construção de padrões para se atingir objetivos econômicos da Rede.
			PERGUNTA 21: Como a rede se sustenta? Como a rede busca seus consumidores? Como é feita a fixação dos preços dentro da rede?		

APÊNDICE D – Ponderações efetuadas através da validação teórica

DIMENSÃO ESTRUTURAL			
Centralização	Grau de concentração da decisão	ALBERS (2010)	Concentração do processo de decisão dentro do grupo.
	PERGUNTA 01: Como são decididas as questões referentes à estrutura da rede? **Quem possui autonomia para tomar decisões na rede? Qual o nível de autonomia que essas pessoas têm para tomar decisões?**		
	Instâncias de decisão e critérios de validade	ANDION (2005)	Formalização das atividades, das decisões, como por exemplo: construção do planejamento, reuniões, assembleias.
	PERGUNTA 02: Como são validadas pelo grupo as decisões que são tomadas? Quem "bate o martelo"?		
Formalização	Existência de regras a priori	ALBERS (2010)	Procedimentos, condutas previamente definidas, para se evitar comportamentos oportunistas.
	PERGUNTA 03: Existem regras para tudo? Para cada atividade? **Essas regras estão registradas em documentos?**		
	Construção de uma agenda (planejamento de ações)	TURRINI *et. al. (*2010)	Planejando as ações é possível definir os caminhos que a rede deve tomar, como por exemplo: como atrair novos membros, como conseguir investimentos.
	PERGUNTA 04: Existe algum planejamento de ações que devem ser realizadas? Como se fosse uma preocupação com coisas que podem acontecer?		
	Documentação da agenda	HENTTONEN *et. al.* (2014)	Elaboração de procedimentos, regras e informativos que comuniquem as decisões que foram tomadas e os rumos que foram decididos.
	PERGUNTA 05: Existe algum documento que é feito para que se armazene as decisões que foram tomadas em reunião?		
Especialização	Divisão das tarefas	ALBERS (2010)	Leva 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.
	PERGUNTA 06: Como é feita a divisão das tarefas entre os membros dentro da rede? **Existem equipes ou grupos na rede que são responsáveis por determinadas tarefas? Pode explicar como funciona?**		
Ativação da rede	Escolha dos membros – parceiros complementares – habilidades, conhecimentos e recursos	AGRANOFF e MCGUIRE, (2001); TURRINI *et al.*, (2010); ROTH *et. al.*, (2012); HENTTONEN *et. al.*, (2014)	Escolha dos membros que irão participar da rede, considerando suas habilidades, conhecimento e recursos; identificação dos parceiros com objetivos complementares ou alinhados e que queiram cooperar.
	PERGUNTA 07: Como é feita a escolha das pessoas/ grupos para entrar na rede?		
	recrutamento de atores	ANDION (2005)	Devem ter habilidades e conhecimentos que possam auxiliar a rede a cumprir seu planejamento.
	PERGUNTA 08: É realizado algum tipo de recrutamento para se selecionar esses grupos?		

Modos de governança		
Participativa	PROVAN *et al*, 2007; PROVAN e KENIS, 2008; ROTH *et al*, 2012.	Redes devem ser regidas pelas organizações que as compõe. Cada firma deve interagir com a outra, resultando disto, uma descentralização de decisões.
PERGUNTA 09: Como são realizadas as decisões sobre como se dará a gestão dentro da rede? **Acho que não precisa de uma questão para cada modo de governança, mas sim interpretar as respostas deles para caracterizar o modo adotado pela rede.**		
Organização Líder	PROVAN *et al*, 2007; PROVAN e KENIS, 2008; ROTH *et al*, 2012.	Uma organização irá deter grande parte das decisões e onde as relações serão mantidas apenas para sobrevivência da rede
PERGUNTA 10: Existe alguém ou algum grupo que tem mais poder de decisão do que os outros?		
Com organização administrativa específica	PROVAN *et al*, 2007; PROVAN e KENIS, 2008; ROTH *et al*, 2012.	Uma entidade específica administra as atividades da rede; a interação ainda ocorre, porém as decisões são centralizadas; esta empresa-administradora não faz parte da rede e existem "leis" que a rede deve seguir
PERGUNTA 11: As decisões são tomadas por alguém ou por algum grupo que não faz parte da rede, mas que auxilia a gestão?		
Híbrido	PROVAN *et al*, 2007; PROVAN e KENIS, 2008; ROTH *et al*, 2012.	Unificação de mais de um dos modelos de governança.
PERGUNTA 12: As decisões sobre a gestão da rede são tomadas de forma mista, como por exemplo: por alguém de fora e por um grupo que é considerado mais forte?		

Instrumentos	GOVERNANÇA DE REDES		ECONOMIA SOLIDÁRIA		União das Definições
	Característica	Fonte	Característica	Fonte	
Coordenação	Mobilização	AGRANOFF e MCGUIRE, 2001	Dimensão social	ANDION, 2005	Integração, compromissos e interação entre as diferentes percepções e experiências dos atores que interagem com a Rede.
	PERGUNTA 13: Como é feita a integração entre todas as pessoas que participam da rede? **Integração ou mobilização?**				
	Harmonização	TURRINI *et al.*(2010)	Dimensão ecológica	ANDION, 2005	Capacidade de transformar diferenças em algo construtivo para a Rede, através do relacionamento entre os membros.
	PERGUNTA 14: Como estas pessoas se relacionam? **Acho que poderia ser mais específico sobre como é feita a harmonização das relações.**				

	Comunicação	AGRANOFF e MCGUIRE, 2001; ROTH *et, al.,* 2012	Dimensão social	ANDION, 2005	Comunicação é a chave para atingir os objetivos através da informação.
	PERGUNTA 15: Como é feita a comunicação dentro da rede? Existe algum informativo, reunião, jornal?				
	Troca de conhecimentos	AGRANOFF e MCGUIRE, 2001; ROTH *et. al.,* 2012	Dimensão organizacional e técnica	ANDION, 2005	A diversidade de saberes auxilia a troca de conhecimentos através de treinamentos, reuniões.
	PERGUNTA 16: Como é feita a troca de conhecimentos entre os membros da rede? Existem treinamentos, palestras?				
	Relacionamento com os stakeholders	TURRINI *et. al.,* 2010; HENTTONEN *et. al.,* 2014	Dimensão ecológica	ANDION, 2005	Redes interagem com o meio em que estão inseridas, atuando nas relações de diversos campos.
			PERGUNTA 17: Como é o relacionamento da Rede com a comunidade? Como é o relacionamento da rede com a sociedade em geral? Como é o relacionamento da rede com o mercado? **Talvez perguntar também quem faz esse relacionamento da rede.**		
			Dimensão organizacional e técnica	ANDION, 2005	Através do planejamento das atividades é possível organizar e se relacionar com os consumidores
			PERGUNTA 18: Como são organizados os processos/ atividades para que a comercialização seja realizada?		
Incentivo ou recompensa	Incentivos materiais e imateriais	ALBERS, 2010	Dimensão organizacional e técnica	ANDION, 2005	Satisfação dos atores é gerada pelo crescimento da rede e pelo atingimento de objetivos individuais e coletivos.
	PERGUNTA 19: Existe algum tipo de incentivo para os membros? Como se sentem quando realizam as tarefas, participam das reuniões, são membros da Assembleia... **Como se sentem? Não entendi a relação com incentivos.**				

Controle	Comportamentos e Desempenho	ALBERS, 2010	Dimensão organizacional e técnica	ANDION (2005)	A utilização de procedimentos pode servir para se verificar as ações da Rede.
			PERGUNTA 20: Existe algum tipo de controle que possa medir/ verificar o desempenho dos membros para com as tarefas que eles realizam? **Importante também perguntar sobre controle de comportamentos, não apenas de desempenho.**		
			Dimensão Econômica	ANDION, 2005	Procedimentos podem auxiliar a construção de padrões para se atingir objetivos econômicos da Rede.
			PERGUNTA 21: Como a rede se sustenta? Como a rede busca seus consumidores? Como é feita a fixação dos preços dentro da rede? **Não entendi a relação com desempenho.**		