

## **ANÁLISE DAS REDES DE PODER EM EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS DE RECICLAGEM DE RESÍDUOS SÓLIDOS**

**DOUGLAS MURILO SIQUEIRA**

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO (UMESP)  
dmurilos@gmail.com

**BENNY KRAMER COSTA**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)  
bennycosta@yahoo.com.br

**ALMIR MARTINS VIEIRA**

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO (UMESP)  
almir.vieira@gmail.com

## **Introdução**

Ao considerar que a economia solidária pode ser uma alternativa para a geração de trabalho e renda para as pessoas em vulnerabilidade social, principalmente em momentos de crise econômica e, que a cooperativa é a unidade representativa deste modelo de produção, pautado na autogestão, este estudo busca ampliar a pesquisas empírica com viés organizacional sobre este fenômeno, a fim de contribuir para a melhoria da gestão dos empreendimentos. A escolha das cooperativas de coleta de resíduos sólidos ser o objeto de estudo, está vinculada ao fato da importância deles na sustentabilidade ambiental

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Ao contrário da economia de mercado, os empreendimentos considerados solidários não tem na sustentabilidade econômica e retorno financeiro seu principal objetivo. Para França-Filho (2012), a dimensão política é definida como sendo a capacidade do empreendimento em se organizar para a autogestão, com poder decisório coletivo. Com base neste conceito, este trabalho tem como objetivo analisar a rede das relações de poder em empreendimentos solidários em seis cooperativas de coleta e reciclagem de resíduos sólidos.

## **Fundamentação Teórica**

Para fundamentar o poder, o estudo teve como alicerce os trabalhos de Mintzberg (1983), Paz (1997, 2001, 2004) e Gosendo (2009). A fundamentação do economia solidária foi pautada em Singer (2010), Culti (2006 e 2010) e França-Filho (2012). Para sustentar a análise das redes sociais (Social Network Analysis) foram utilizados como base Marteleto (2001), Wassermarn, Faust (1994), Nelson (2011), Krackhardt (1994).

## **Metodologia**

O estudo foi considerado exploratório com uma abordagem quali-quantitativa, conduzido pela estratégia de estudo de caso múltiplo (YIN, 2006) em cinco cooperativas de coleta e separação de materiais recicláveis do grande ABC paulista e uma da cidade de Cotia (SP). Para a construção e análise das redes, utilizou-se do software Ucinet 6.0. Para obtenção de dados passíveis de análise qualitativa, foram realizadas entrevistas com cooperados e gestores, de modo a angariar evidências que pudessem corroborar com a análise das redes.

## **Análise dos Resultados**

Os resultados apontam para um poder geralmente centralizado no gestor principal (presidente da cooperativa), revelado de forma centralizada em quatro das seis cooperativas, sendo que somente duas estavam aderentes a um modelo de gestão participativa, todavia, destas duas, somente uma se destacou por seus resultados econômicos, diferenciando-se das demais pelas habilidades gerenciais de sua presidente e da origem deste empreendimento, pautado na ideologia de sua presidente e não pela necessidade do aumento da renda ou de uma política pública.

## **Conclusão**

A investigação demonstrou que a dimensão política proposta por França-Filho (2012), pautada na capacidade do empreendimento se organizar em torno da autogestão, portanto, com um poder descentralizado e com decisões colegiadas a partir de assembleias, foi identificada somente em dois empreendimentos, todavia o empreendimento que apresentou o poder vinculado a capacidade gerencial de sua presidente, gerando os melhores resultados operacionais, foi o que se sobressaiu em relação ao empreendimento que mostrou a autogestão pautada nas relações de amizade devido a longevidade dos cooperados na org.

## **Referências Bibliográficas**

- FRANÇA-FILHO, G.C. Indicadores para a sustentabilidade em Economia Solidária: uma questão de utilidade social. In: KRAYCHETE, G; CARVALHO, P. Economia popular solidária: indicadores para a sustentabilidade. Porto Alegre: Tomo, 2012.
- MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. Ciência da informação, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.
- MINTZBERG, H. Power in and Around Organizations. Prentice-Hall, INC., Englewood Cliffs, N.J., 1983.

# ANÁLISE DAS REDES DE PODER EM EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS DE RECICLAGEM DE RESÍDUOS SÓLIDOS

## Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar a rede das relações de poder em empreendimentos solidários em seis cooperativas de coleta e reciclagem de resíduos sólidos. O estudo foi considerado exploratório com uma abordagem quali-quantitativa, conduzido pela estratégia de estudo de caso múltiplo (YIN, 2006) em cinco cooperativas de coleta e separação de materiais recicláveis do grande ABC paulista e uma da cidade de Cotia (SP). Para a construção e análise das redes, utilizou-se do *software* Ucinet 6.0. Para obtenção de dados passíveis de análise qualitativa, foram realizadas entrevistas com cooperados e gestores, de modo a angariar evidências que pudessem corroborar com a análise das redes. O estudo teve como fundamentação teórica os trabalhos de Mintzberg (1983), Paz (1997, 2001, 2004) e Gosendo (2009). Os resultados apontam para um poder geralmente centralizado no gestor principal (presidente da cooperativa), revelado de forma centralizada em quatro das seis cooperativas, sendo que somente duas estavam aderentes a um modelo de gestão participativa, todavia, destas duas, somente uma se destacou por seus resultados econômicos, diferenciando-se das demais pelas habilidades gerenciais de sua presidente. Esta investigação buscou ajudar a suprir uma lacuna nos estudos empíricos de poder em empreendimentos solidários, que tem nas decisões colegiadas, o principal princípio da economia solidária, a autogestão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Rede Social, Poder; Cooperativas; Economia Solidária

## Abstract

This work aims to analyze the network of power relations in solidary enterprises in six cooperatives collection and recycling of solid waste. The study was considered exploratory with a qualitative and quantitative approach, conducted by multiple case study approach (Yin, 2006) in five cooperatives collection and separation of recyclable materials from the big ABC and the city of Cotia (SP). For the construction and testing of networks, if used Ucinet of 6.0. To obtain data subject to qualitative analysis, interviews were conducted with members and managers, in order to gather evidence that could corroborate the analysis of networks. The study was theoretical foundation work of Mintzberg (1983), Paz (1997, 2001, 2004) and Gosendo (2009). The results indicate a generally centralized power in the main manager (president of the cooperative), revealed centrally in four of the six cooperatives, and only two were adhering to a participatory management model, however, these two, only one stood out for its economic results, differing from the others by the management skills of its president. This study aimed to help fill a gap in empirical studies of power in solidary enterprises, which has the joint decisions, the main principle of economic solidarity, self-management.

**Keywords:** Social Network, Power, Co-operative, Solidarity Economy

## **Introdução**

Para que um empreendimento seja considerado da economia solidária, deve seguir quatro princípios centrais: autogestão, cooperação, solidariedade e a dimensão econômica. Destes, Tauile (2005), Singer (2010), Silva (2010), Culti, Koyama e Trindade (2010) considera o princípio da autogestão o mais desafiador da economia solidária, pois a busca da solidariedade e da autogestão é pautada em relações de confiança que devem ser construídas entre os atores dos empreendimentos solidários, sua gestão e vice-versa.

Um exemplo citado por Tauile (2005, p.159) sobre o desafio da autogestão, é o de ser comum o cooperado recém-chegado no empreendimento atuar como um empregado, querendo somente seu salário ao final da jornada, sem a concepção de que a partir do momento em que atua como associado passa também a ser dono do empreendimento e deve, portanto, participar das decisões colegiadas.

Ao contrário da economia de mercado, os empreendimentos considerados solidários não tem na sustentabilidade econômica e retorno financeiro seu principal objetivo. Para França-Filho (2012), Coraggio (2006) e Kraychete (2012), os indicadores da economia solidária são pautados em sua dimensão social, política, cultural e ambiental.

Para este estudo, destaca-se a dimensão política, definida por França-Filho (2012) como sendo a capacidade do empreendimento em se organizar para a autogestão, com poder decisório coletivo. Com base nesta dimensão, onde o poder de decisão deve ser capilarizado entre os cooperados, portanto, descentralizado, democrático, difuso e horizontalizado, onde os votos possuem o mesmo valor, independente do ator, buscou-se identificar como se configura a rede de poder nos empreendimentos solidários de coleta e reciclagem de resíduos sólidos em seis cooperativas e, se estas relações estão aderentes com o conceito da dimensão política proposta por França-Filho (2012), ou seja, a autogestão.

Ao considerar que para existir a cooperação e autogestão deve existir a interação entre os atores, as redes sociais passam a ter destaque para a compreensão dos relacionamentos informais, que são fenômenos invisíveis e poderosos (BASTOS e SANTOS, 2007).

Fundamentado nos estudos de Mintzberg (1983), Paz (1997, 2001, 2004) e Gosendo (2009), esta investigação procurou cobrir uma lacuna existente na literatura sobre a análise das relações de poder neste tipo de empreendimento. Os resultados empíricos obtidos poderão ajudar nas reflexões dos envolvidos com este tipo de economia e em estudos futuros, a fim de proporcionar melhor entendimento da prática existente neste tipo de organização.

Este trabalho apresenta, além desta parte introdutória, mais cinco partes, seguidas das considerações finais. A economia solidária é discutida no tópico a seguir e, na sequência, aborda-se o poder e as redes sociais (*Social Network Analysis – SNA*), seguida dos procedimentos metodológicos. Após a análise dos dados, são apresentadas considerações finais em função do panorama identificado nas organizações estudadas.

## **Fundamentação Teórica**

### **Economia Solidária**

A economia solidária surgiu a partir dos efeitos negativos provocados pela primeira Revolução Industrial (século XVIII). As relações conflituosas entre o capital e trabalho decorrentes do capitalismo industrial, acarretaram a precarização do trabalho e empobrecimento dos artesãos. A Grande Depressão ocorrida na Inglaterra decorrente dos

ciclos de guerras provocadas pela Revolução Francesa, também ocasionou o aumento da massa de desempregados na Europa (SINGER, 2000, 2010).

A partir de pensadores como Robert Owen (1771-1858), teve início o movimento do cooperativismo operário, com foco em superar a precariedade do trabalho e do desemprego. O marco da criação do modelo cooperativista e da autogestão ocorreu com o surgimento da cooperativa têxtil de New Lanark, na Grã Bretanha e, posteriormente, a de New Harmony (LAVILLE; GAIGER, 2009; SINGER, 2010).

Considerada a “mãe” das cooperativas, a fundação da Cooperativa Pioneiros Equitativos de Rochdale em 1844 com 24 operários (chegou a mais de 10.000 sócios), foi a pioneira em incorporar os princípios que perpetuam no cooperativismo atual, tais como: nas decisões, cada membro tem direito a um voto, independente de quanto investiu (autogestão); número de membros aberto, sendo aceito quem desejar aderir; divisão das “sobras” pelos membros, obedecendo a proporção de compras de cada um na cooperativa; vendas da cooperativa sempre à vista; produtos vendidos sempre puros, ou seja, sem adulterações; empenho na educação cooperativa; neutralidade em relação às questões religiosas e políticas (SINGER, 2010; LAVILLE; GAIGER, 2009).

No cenário brasileiro, a economia solidária tomou força a partir dos anos de 1980 devido à grave crise econômica e pelo surgimento de uma grande massa de pessoas desempregadas. Esta situação de vulnerabilidade social motivou a união das pessoas no trabalho cooperativo, pautado na autogestão e liberdade associativa (CULTI, 2006). Entre 1990 e 1991 surgiram várias organizações não governamentais que tinham como objetivo apoiarem as cooperativas e empreendimentos populares.

Apesar da existência de diversas experiências importantes da economia solidária, tais como bancos comunitários e clubes de trocas, sua unidade representativa está na cooperativa, caracterizada pela posse coletiva dos meios de produção, pela gestão democrática ou autogestão e pela distribuição equitativa da receita das “sobras” para os associados.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), em sua recomendação 193 de 2002, define cooperativa como sendo “associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações comuns, econômicas, sociais e culturais, por meio de empreendimento de propriedade comum e de gestão democrática”.

## **Poder**

A origem dos estudos sobre o poder ocorreu na dimensão com marcos teóricos importantes na Filosofia e Ciências Sociais (GOSENDO, 2009; PAZ, MARTINS e NEIVA, 2004). A partir destes estudos, pesquisadores da Psicologia Social e das Organizações passaram a investigar o tema. Este trabalho pautou pela visão organizacional do poder e utilizou como alicerce os trabalhos de Mintzberg (1983), Paz (1997, 2001, 2004) e Gosendo (2009). A escolha da teoria do poder proposta por Mintzberg (1983) decorreu da orientação de Gosendo (2009), que considera uma das mais abrangentes para o contexto organizacional, pois avalia o poder em diversas dimensões: individual, coletivo, interno, externo, intra e intergrupos.

Para Mintzberg (1983) o poder é a “capacidade de efetuar (ou afetar) os resultados organizacionais” (MINTZBERG, 1983, p.4). “Na prática, qualquer pessoa possui o direito de ter poder, estando dentro ou fora da organização, desde que tenha competência para consegui-lo e exercê-lo”, complementa Paz (1997, p.162).

Além da objetividade com que Mintzberg (1983) define o construto, em seu modelo destaca-se o fato de não privilegiar o olhar funcional que os pesquisadores vinculados à Psicologia Organizacional atribuem ao poder, ou seja, que direcionam para as fontes relacionadas à posição, sanção, recompensa ou informação. Também não atua somente com a

visão relacional dos sociólogos organizacionais, direcionada para a vontade e a habilidade em criar fontes de poder.

Mintzberg (1983) afirma que o influenciador (interno ou externo), torna-se cada vez mais poderoso quanto passa a dominar, com habilidade política, as bases de poder, que podem ser:

- Controle de recurso (insumos básicos).
- Competência ou habilidade técnica (pessoas que independem do poder formal, apesar de vinculadas a ele).
- Corpo de conhecimentos críticos (principal característica o controle da informação).
- Prerrogativas legais (forte influenciador externo, leis que atribuem direitos e deveres).
- Acesso aos poderosos (centrado em quem tem acesso aos que dominam outras bases do poder).

Para fazer uso do poder, o influenciador busca formar coalizão interna (CI) ou externa (CE), por meio de suas habilidades políticas, podendo utilizar de quatro sistemas, conforme mencionado por Paz, Martins e Neiva (2004) e Gosendo (2009):

- Sistema de autoridade (constituído pelo sistema formal e legítimo).
- Sistema ideológico (sistema de poder vinculado aos valores compartilhados entre pessoas e organização)
- Sistema de especialistas (sistema formal e legítimo formado por profissionais que possuem conhecimentos específicos)
- Sistema político (não formal e não legitimado, é a arena onde os influenciadores podem jogar).

A partir destes conceitos, Mintzberg (1983) destaca as inter-relações entre as coalizões e seus sistemas, que formam uma tipologia de poder, descritas em seis configurações, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Tipologia de Poder de Mintzberg – Configurações

Configuração	Descrição
<b>Autocracia</b>	Poder concentrado em um influenciador (mais alta função). Líder poderoso, não existe espaço para jogos políticos. As pessoas escolhem obedecer ou sair da organização. Comum em organizações jovens ou em crise, que possuem líderes fortes.
<b>Instrumento</b>	A organização vive em certa calma, pois possui uma CI burocrática, que protege os funcionários e os leva a se comportarem em conformidade com os interesses dos influenciadores externos e dominantes, que utilizam a organização para atingir seus objetivos.
<b>Missionária</b>	De CI passiva, possui na missão e ideologia o influenciador mais poderoso. Existe forte identificação dos membros da organização com as metas e objetivos ideológicos. Pouca especialização, pouca departamentalização, pequena diferença de <i>status</i> entre os influenciadores e sistema de autoridade fraco. Sem necessidade de controle e supervisão rígidos, os membros atuam de forma participativa e com comprometimento afetivo. Líderes carismáticos são comuns neste tipo de configuração.
<b>Meritocracia</b>	Com CI mais politizada, esta configuração é caracterizada pela forte presença de especialistas, que detém o poder por conhecimento e habilidades, por exercerem tarefas complexas. O poder é difuso, a ideologia organizacional cede lugar para a ideologia profissional, podendo os objetivos organizacionais ser facilmente deslocados para os pessoais dos especialistas.
<b>Sistema autônomo</b>	De poder relativo e difuso, permite espaços para diversos jogos políticos. Neste tipo de configuração, os influenciadores são os próprios membros da

	organização, com foco nos administradores, que se utilizam dos instrumentos burocráticos para operacionalizar o sistema de metas. Possui organização hierárquica mais achatada e flexível e convive melhor com as diversidades e críticas. A CI é mais motivada pelo utilitarismo do que pela visão ideológica.
<b>Arena política</b>	Típica de organizações em crise e com redução das forças de integração, a atividade política se configura como centro desta configuração. Presente a disputa pelos interesses pessoais, pois os sistemas de autoridade e ideológicos são fracos. Existência de conflitos na CI e CE e até entre elas. Se o conflito perdura, é ocasionada a morte da organização.

Fonte: O próprio autor, com base em Mintzberg (1983); Paz, Martins e Neiva (2004); Gosendo (2009).

Mintzberg (1983) ressalta que a organização não fica estagnada em uma determinada configuração, mas que existe a possibilidade de combinações e transição dos estágios, conforme sua maturidade. Essa dinâmica gera um desenvolvimento organizacional, no qual as fases mais maduras são representadas pela meritocracia e pelo sistema autônomo e o declínio na configuração da Arena Política. Gosendo (2009) destaca que esta evolução nem sempre ocorre, podendo a organização ficar estagnada em uma única fase, “pular” fases no processo ou, ainda, estar em uma Arena Política e renascer, voltando para outras etapas da tipologia.

### ***Social Network Analysis – SNA***

Para Souza, Quandt (2008, p.34) uma rede social é formada por indivíduos, grupos ou organizações, denominados atores, estabelecidos em “estruturas dinâmicas e complexas formadas por pessoas com valores e/ou objetivos em comum, interligadas de forma horizontal e predominantemente descentralizada”

O tamanho da rede depende da quantidade de atores que ela possui e pode ser do tipo *one-mode network*, quando é formada por um único conjunto de atores, ou do tipo *two-mode network*, no qual se presencia mais de um conjunto de atores, mas nem todos podem estabelecer uma relação na rede. O presente estudo trabalhou com redes do tipo *one-mode network*.

É denominada de unimodal quando é formada por atores de um mesmo tipo (por exemplo, relações de amizade entre vizinhos) ou multimodal quando é composta por atores de tipos diferentes. Para este estudo, os atores serão representados pelos catadores, unidade de análise central do estudo, numa rede unimodal.

Os nós são considerados agentes ou atores que possuem vínculos ou relações entre eles (KILDUF, TSAI 2003; NELSON, HSU, 2005; NELSON, 2011) e são conectados por elos, que podem ser representados, por exemplo, por uma troca informal de informação (MARTELETO, 2001). Estes atores podem ser reunidos por ligações que formam grupos e subgrupos, onde são realizadas as medições (WASSERMAN, FAUST, 1994).

A análise da SNA ocorre por meio de sociograma e indicadores quantitativos, tais como:

- Densidade da rede: mede intensidade das conexões e a fluidez de comunicação. Quanto maior for a densidade, maior será a fluidez da comunicação e menor será a necessidade de atores intermediários para que a mensagem chegue ao destino, por outro lado, densidade baixa implica uma maior quantidade de intermediários na rede (NELSON, VASCONCELLOS, 2007, p.96).
- Índice de reciprocidade: permite identificar a coesão da rede. Redes coesas apresentam índice de reciprocidade alto, ou seja, maior é a troca de conhecimento entre os atores.(BEZ; FARACO, ANGELONI, 2010).

- Índice de hierarquização: quanto maior for este índice, menor será a reciprocidade e maior será a centralização na rede, ocorrendo menor troca de conhecimento e informações (KRACKHARDT, 1994).
- O indicador do nível de centralização das interações em um determinado ator pode ser medido pela quantidade de interações que chegam no ator (*in-degree*) e das que ator faz para os demais da rede (*out-degree*) (WASSERMAN, FAUST, 1994).
- *Closeness Centrality* indica a proximidade de um ator em relação a outro. Quanto maior o índice, menor será a dependência deste ator em se aproximar de outro, logo, a presença do ator intermediário também será menor.
- *Betweenness Centrality* indica o grau de intermediação para que atores consigam fazer a conexão. Quanto maior o resultado do indicador, maior será a dependência de intermediação.

### **Procedimentos metodológicos**

O estudo, com teor descritivo-explicativo, tomou como base uma abordagem quali-quantitativa, conduzido pela estratégia do estudo de caso múltiplo (YIN, 2006). A construção e análise das redes sociais deu-se com o uso do *software* Ucinet 6.0, que forneceu os sociogramas e dados quantitativos, tais como densidade, grau de centralidade, hierarquia, dependência e proximidade dos atores e grupos centrais. Ao considerar que a análise das redes não constitui um fim em si mesmo, mas “uma forma explicativa dos fenômenos observados” (MARTELETO, 2001, p.72), a investigação se apropriou de entrevistas com os cooperados (catadores gestores e somente catadores), por meio de questionário semi-estruturado e observação participante.

Os objetos de estudo utilizados, cinco cooperativas de coletores de materiais de resíduos sólidos foram da região do grande ABC paulista, sendo duas cooperativas de São Bernardo do Campo e as demais das cidades de Mauá, Diadema e Ribeirão Pires. Somente uma foi da cidade de Cotia, região metropolitana de São Paulo.

Entre as cooperativas do grande ABC paulista e a de Cotia, a principal diferenciação está na origem. Em contraponto com as cooperativas de São Bernardo do Campo, fundadas a partir do fechamento do lixão do Alvarenga no início do ano 2000, ou das cooperativas das cidades de Mauá, Diadema e Ribeirão Pires, criadas por necessidade para gerar trabalho e renda para uma população em vulnerabilidade social, a cooperativa de Cotia surgiu a partir da iniciativa de sua fundadora e presidente, que buscou transformar o lugar onde vive em um ambiente melhor, livre da poluição do rio próximo à sua residência, que tinha “águas claras e com peixes”, promovendo uma mobilização da população local com o objetivo principal de cuidar do meio ambiente, o que a torna diferente das demais, que surgiram com o principal motivo de proporcionar trabalho e renda.

Com o objetivo de preservar a identidade dos cooperados e das cooperativas, seus nomes foram substituídos por números e as cooperativas por letras (A a F). De forma deliberada e por necessidade deste estudo, as presidentes foram registradas com o número zero. A tabela 1 apresenta um resumo das cooperativas que formam investigadas.



**Tabela 1:** Recorte da quantidade de pessoas, segmento e retirada média

<b>Empreendimento</b>	<b>Quantidade cooperados</b>	<b>Toneladas/mês</b>	<b>Segmento</b>	<b>Média de retirada mês individual</b>
A	33	32	Reciclagem de sólidos	R\$ 400,00
B	21	40	Reciclagem de sólidos	R\$ 600,00
C	56	200	Reciclagem de sólidos	R\$ 1.300,00
D	15	30	Reciclagem de sólidos	R\$ 400,00
E	34	80	Reciclagem de sólidos	R\$ 1.100,00
F	30	200	Reciclagem de sólidos e Eletrônicos	R\$ 1.800,00 a R\$ 2000,00

**Fonte:** Dados secundários das cooperativas investigadas - dados de 2015

A coleta com base nas entrevistas semiestruturadas ocorreu entre os meses de outubro de 2014 a fevereiro de 2015, respeitando as agendas dos empreendimentos e com três pesquisadores que trabalharam simultaneamente no mesmo empreendimento. Utilizou-se um total de 120 horas para esta modalidade de coleta, com 121 catadores de um total de 179 contabilizados, o que correspondeu a 67% da população.

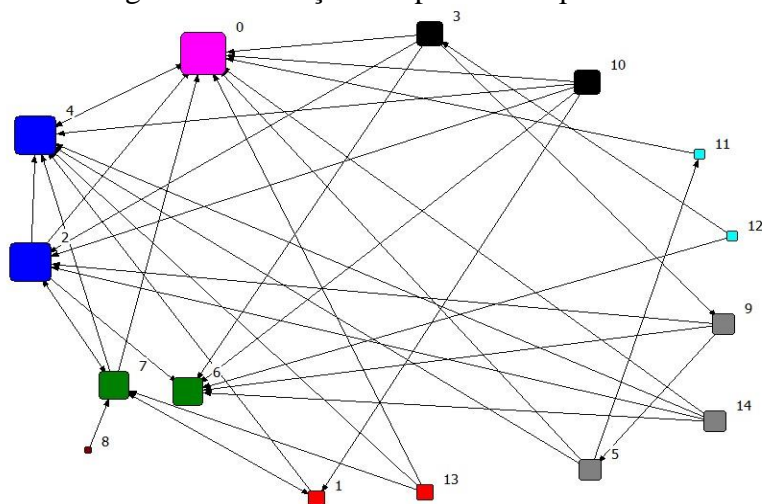
### **Apresentação dos dados e análise e discussão dos resultados**

A análise foi realizada tendo como base o índice de centralidade, apresentado no sociograma com um tamanho de nó proporcional a sua representatividade (quanto maior o nó, maior será a centralidade do ator na rede e maior seu nível de poder). Nós de cores semelhantes indicam grau de centralidade (*degree*) igual entre os atores. Para a análise dos resultados, a presidente do empreendimento estará representada pelo número 0 (zero). Os empreendimentos de “A” a “E” são do grande ABC paulista e o empreendimento “F” é da cidade de Cotia.

#### Empreendimento “A”

A figura 1 demonstra como está distribuída a rede de poder neste empreendimento, situado no grande ABC.

**Figura 1** Sociograma das relações de poder – empreendimento “A”



**Fonte:** Extraído do *software* Ucinet 6.0 com base nas respostas dos cooperados do empreendimento.

No sociograma, é possível identificar a presidente (ator zero), como a detentora do poder central, formalmente delegado, com grau de centralização de 64,286 (*degree* 9). Todavia, dois atores (2 e 4) com grau normalizado de 57,143 (*degree* 8) e outros com *degree* menor, mas que se destacam (atores 6 e 7 com *degree* 6) podem sugerir que a rede tende a se fragmentar se as relações do gestor não forem suficientes para manter o grupo unido.

A rede de poder apresentou baixa densidade (0,1810), portando baixa coesão, o que representa baixa interação entre os atores.

Esta rede apresentou-se com alto índice de hierarquia (0,942), centrado em sua presidente.

Nas visitas realizadas no empreendimento, observou-se que fisicamente os dirigentes principais (presidente e secretário) ocupam espaço diferenciado dos catadores da produção e também que quando a dirigente se aproxima do refeitório, os cooperados evitam entrar.

As evidências analisadas nas entrevistas e questionários com os cooperados e a análise das redes levam a uma tipologia autocrática de poder em uma organização nova, que precisa encontrar sua identidade no contexto da Economia Solidária.

Algumas notações dos cooperados corroboram com a análise da rede

[...] quando um cooperado contraria a presidente, mesmo sendo uma cooperativa, ela arruma um jeito de demitir;

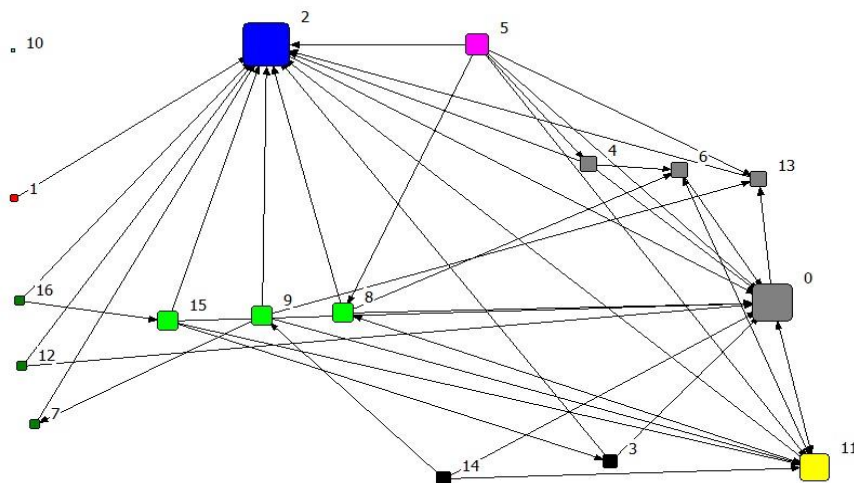
[...] nas assembleias, quando a votação está sendo contra o que ela quer (a presidente), ela encerra (a assembleia) e no dia seguinte informa o resultado que foi o que ela queria;

[...] Não devo agir como “mãezona”. Não sou de muito trato. Não preciso estar junto para ser amiga (Presidente).

### Empreendimento “B”

A figura 2 demonstra como está distribuída a rede de poder neste empreendimento, situado no grande ABC.

**Figura 2** Sociograma das relações de poder – empreendimento “B”



**Fonte:** Extraído do *software* Ucinet 6.0 com base nas respostas dos cooperados do empreendimento.

Esta rede apresentou baixa densidade (0,1810) e reciprocidade (14,29%), com alto índice de hierarquia (0,8171).

Os atores foram distribuídos conforme seu grau de centralidade. Nesta cooperativa, quem detém maior poder de influência não é a presidente. O ator 2 atua com maior ênfase nas relações de poder, com *degree* 13 e índice normalizado de centralização de 81,250. Já a presidente apresenta *degree* 11 e índice normalizado de 68,750. Apresentam-se também quatro grupos menores de influência formados pelos atores (7,12 e 16), (8, 9 e 15), (6 e 13) e (3 e 14). O ator 10 se mostra isolado, o que pode caracterizar a necessidade de relacionamentos mais eficientes do gestor principal.

As evidências das visitas e entrevistas mostraram uma organização que preza a correta documentação e organização, em um estágio burocrático de formação, com visão missionária por parte de sua dirigente que “gostaria que a cooperativa crescesse para atender as necessidades dos catadores e pudesse atender mais pessoas (...), pois o catador pega amor pela catação” (momento em que chorou na entrevista); todavia, atributos de uma organização de tipologia autocrática se faz presente, pois “os cooperados não tem o sentimento de serem donos do negócio”, o que direciona a gestão para ações diretas e centralizadas.

Estas ações, por sua vez, são realizadas com maior ênfase pelo ator 2, conforme observado também nas entrevistas e corroborado na análise das redes. Também foi identificado que este ator influencia, mas mesmo assim apoia a presidente, posicionando-se positivamente na rede de influência.

No caso dos subgrupos apresentados no diagrama, as entrevistas evidenciam um cuidado a ser considerado pelos dirigentes, pois a tendência pode ser de fragmentação, com formação de clãs.

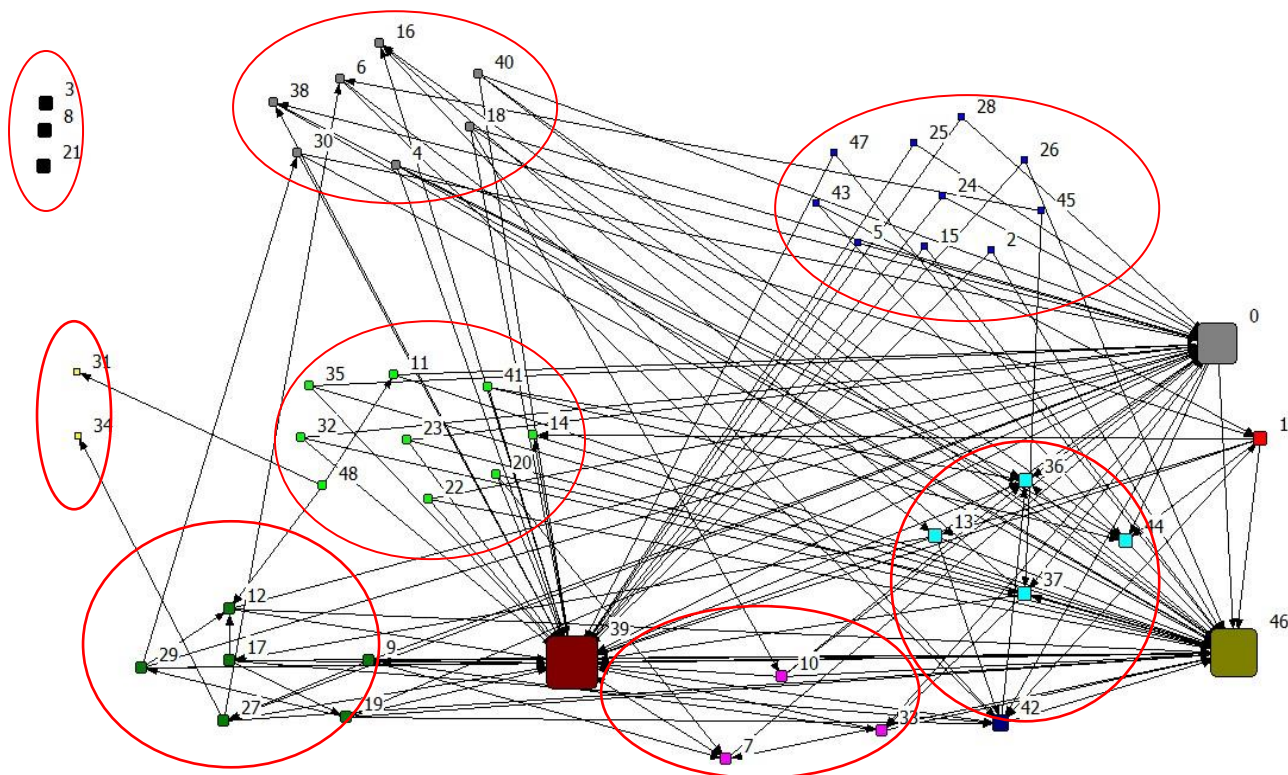
### Empreendimento “C”

O Sociograma apresentado na figura 3 revela as relações de poder sob a visão dos 49 respondentes da cooperativa, que corresponde a 88% de seus componentes.

O grau de reciprocidade ficou muito baixo, o que pode demonstrar pouca interação do gestor, dando abertura para a fragmentação.

A densidade da rede se manteve baixa em 0,0616, revelando pouca coesão entre os cooperados e o indicador da hierarquia se mostrou elevado para um empreendimento solidário (0,7390 de um total que pode chegar a 1,0).

**Figura 3** Sociograma das relações de poder – empreendimento “C”



Fonte: Extraído do *software* Ucinet 6.0 com base nas respostas dos cooperados do empreendimento.

Neste cenário, o ator 39 se apresenta como principal influenciador da rede, com *degree* 37 e normalização de 77,083. Em segundo, encontramos o ator 46 com *degree* 33 e grau de normalização de 68,750. Por fim, apresenta-se a presidente, com *degree* 28 e normalização de 58,333.

Ressalta na figura 3 a formação de sete grupos de influência:

- Grupo 1 formado por dois atores: 31 e 34;
- Grupo 2 formado por seis atores: 9, 12, 17, 27 e 29;
- Grupo 3 formado por nove atores: 11, 14, 20, 22, 23, 32, 35, 41 e 48;
- Grupo 4 formado por sete atores: 4, 6, 16, 18, 30, 38 e 40;
- Grupo 5 formado por dez atores: 2, 5, 15, 24, 25, 26, 28, 43, 45 e 47;
- Grupo 6 formado por 4 atores: 13, 36, 37 e 44.
- Grupo 7 formado por 3 atores: 7, 10 e 33.

Outro destaque na rede é o isolamento dos atores 3, 8 e 21.

A análise corroborou as evidências das entrevistas e questionários, demonstrando uma rede que começa a se fragmentar, na qual o dirigente principal não possui relações suficientes com os cooperados a fim de transmitir os princípios colaborativos da economia solidária. Existe fraca coesão da rede, refletindo na formação de clãs, que podem influenciar positiva ou negativamente.

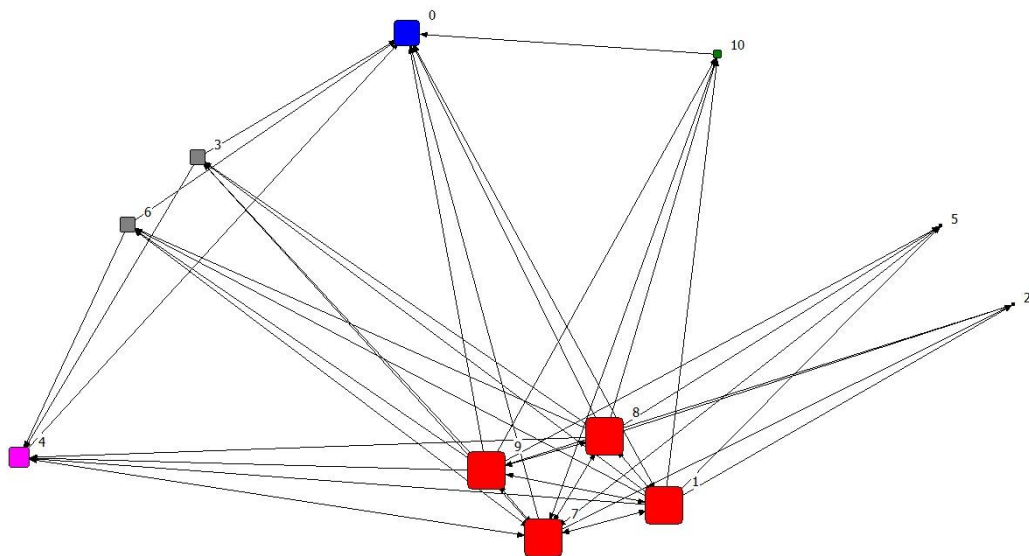
As entrevistas em profundidade e observação direta mostraram um grupo com visão utilitarista e dependente do poder público municipal como acesso às bases do poder. Neste sentido, a organização se situa em uma tipologia chamada por Mintzberg (1983) de instrumento e demonstrou comprovado pelos vários grupos, jogos políticos para construção de império (MINTZBERG, 1983; Paz et al., 2004). As citações em destaque ajudam a comprovar a análise deste empreendimento.

[...] parceiros que mais ajudam são as pessoas da SU (Prefeitura) [...];  
[...] a Prefeitura nos apoia, nos deram este lugar, tudo que foi solicitado fomos atendidos [...];  
[...] a Prefeitura respeita as decisões da associação [...];  
[...] fiz um curso para aprender a coordenação e separar material pela Prefeitura [...];  
[...] hoje agradeço a Deus e à Prefeitura por estar aqui [...].

#### Empreendimento “D”

A Figura 4 apresenta as relações de poder deste empreendimento situado no grande ABC paulista, segundo a visão dos cooperados entrevistados.

**Figura 4** Sociograma das relações de poder – empreendimento “D”



**Fonte:** Extraído do *software* Ucinet 6.0 com base nas respostas dos cooperados do empreendimento.

A rede apresentou quatro atores com *degrees* iguais (atores 1, 7, 8 e 9, *degree* igual a 10 com valor normalizado de 100,00) enquanto a presidente apresenta *degree* 8 (valor normalizado de 80,00). A reciprocidade da rede de poder é média, ou seja, existe boa interação entre os atores e a hierarquia na rede se mantém baixa, em 0,1818 em uma rede de densidade igual a 0,4727.

Uma diferença importante na rede de poder desta cooperativa é a quantidade de atores centrais que podem influenciar o processo decisório e a operação. A análise realizada nas entrevistas e questionários corrobora as evidências da rede, positivamente.

Não foram observados jogos de poder como ocorre no empreendimento “A”, na qual existe tendência para a fragmentação e a formação de clãs. A visão desta cooperativa se assemelha a uma organização do tipo missionária, na qual o poder está diluído entre seus participantes, conforme deve se observar em um empreendimento solidário, mas com a gestão no papel de catalisadora dos princípios da economia solidária.

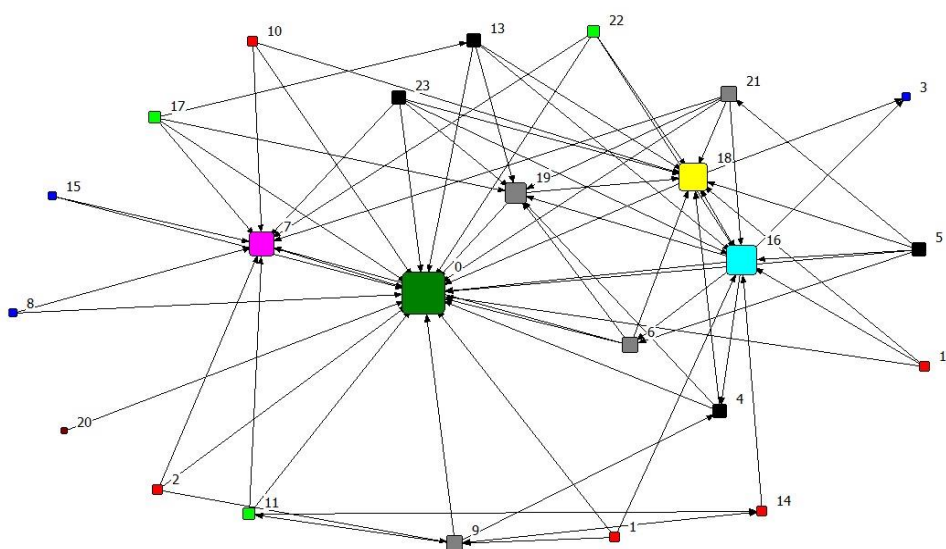
A desconfiança é menor, evidenciado na pesquisa pela longevidade dos cooperados no empreendimento, representando uma “família”. Das cooperativas do ABC, esta é a que mais se aproxima dos princípios da economia solidária; todavia, não tem uma visão de gestão mais profissionalizada como analisado no empreendimento “F”. Os resultados econômicos não são atingidos, que pode ser devido ao modelo de gestão e a falta de apoio do município no quesito segurança, o que impacta na produção.

### Empreendimento “E”

A densidade na rede de poder se mostra baixa (0,1304), o que demonstra baixa coesão. Comprova este fato a baixa reciprocidade que existe no empreendimento, haja vista que os indicadores apresentam-se com valores muito baixos, indicando fluxo de informação unidirecional, característica de uma organização no modelo autocrático.

É possível visualizar a centralização do poder na presidência por meio da estrutura do sociograma, que tende a ser uma estrela, com o ator principal no centro.

**Figura 5** Sociograma das relações de poder – empreendimento “E”



**Fonte:** extraído do *software* Ucinet 6.0 com base nas respostas dos cooperados do empreendimento.

O ator 0 (zero) possui *degree* 21, com grau de normalização de 91,304 para uma rede que tem 24 atores. Praticamente todos os laços apontam para o centro, com alguns atores na posição intermediária (*betweenness*). O ator 16, que ocupa a segunda posição na rede de influência, possui *degree* 14 com normalização de 60,870, quase 34% inferior ao ator zero. O nível hierárquico da rede é de 0,9110, ou seja, alto para um empreendimento do tipo solidário.

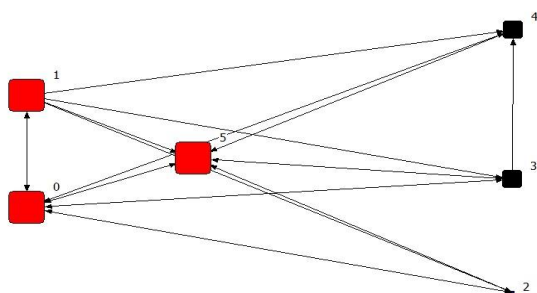
As entrevistas em profundidade, além da observação direta, sugerem uma organização entrando na fase de Arena Política (MINTZBERG, 1983), em que predominam os jogos de poder. As bases do poder são acionadas com atores externos, outras cooperativas e fóruns da economia solidária. Algumas citações corroboram a análise da rede.

[...] a presidente não pensa no interesse de todos, pois a Prefeitura poderia ajudar muito se não fossem essas *picuinhas* (disputa de poder) entre eles;  
 [...] o conselho fiscal daqui faz exigências sem sentido, mas obedecemos;  
 [...] espero subir de cargo aqui e crescer na cooperativa (fala de uma cooperada ao ser questionada de seu desejo, demonstrando uma visão de hierarquia em relação aos componentes que atuam na administração);  
 [...] confio neles porque são os que mandam e donos da cooperativa, né (fala de um cooperado, mas reforçado por outras três pessoas de uma mesma cooperativa sobre sua presidente e o coordenador da produção e no comportamento e falas indiretas da maioria dos entrevistados).

### Empreendimento “F”

A figura 6 revela as relações de poder deste empreendimento, que se situa fora do grande ABC paulista.

**Figura 6** Sociograma das relações de poder – empreendimento “F”



**Fonte:** extraído do *software* Ucinet 6.0 com base nas respostas dos cooperados do empreendimento..

Este empreendimento apresentou o indicador de hierarquia igual a 0 (zero) e uma reciprocidade elevada para a rede, com valor de 55,56.

A densidade apresentou o indicador de 0,6923, considerada alta para a rede, o que significa grande troca de informações e conhecimento, portanto de participação. Assim como ocorreu no empreendimento “D”, destaca-se a presença de três atores com o mesmo nível de influência na rede, inclusive a presidente.

Apesar da elaboração da SNA não abranger todos os cooperados por uma questão de agenda da cooperativa, as entrevistas em profundidade que ocorreram com todos os cooperados desta rede e as observações diretas realizadas nas visitas, corroboram um poder difuso, no qual a reciprocidade é considerada nas relações; todavia, a presidência mantém as relações suficientes para manter o grupo coeso em torno de sua missão. Atua ativamente na produção transmitindo os valores e princípios da economia solidária para os cooperados, que trabalham cobrando uns aos outros para aumentar a produtividade, por meio da colaboração.

O empreendimento encontra-se em um poder grupal no estágio cívico, ou seja, na fase do desempenho, em uma tipologia missionária.

“O segredo do sucesso é conversar muito e tratar as coisas em conjunto, agora, quando é muito urgente, eu tomo a decisão de imediato. Estou constantemente presente com eles. A maioria dos presidentes que conheço fica no escritório. Não me veem como presidente de escritório. Quanto tem ‘que’ me respeitar, respeitam”. (entrevista com a presidente)

## **Discussão dos Resultados**

Durante esta investigação, foi presenciada, como principal diferencial entre as cooperativas, a presença ativa do poder público municipal da cidade de São Bernardo do Campo, com objetivo de instrumentalizar e capacitar os cooperados para a evolução dos empreendimentos, principalmente aquele identificado como “C”. Apesar desta forte inserção da prefeitura em relação às outras cidades, as cooperativas de São Bernardo do Campo apresentaram uma tipologia do tipo “arena política” (empreendimento “E”) e “instrumento” (empreendimento “C”). No caso do empreendimento identificado com a tipologia de “arena política” a triangulação dos dados com a pesquisa qualitativa, mostrou o empreendimento com forte resistência por parte de sua presidente para com as ações da prefeitura, principalmente pela questão do projeto de implantação de um incinerador. Esta resistência gera conflitos internos pelo poder, além de promover pouca ação da prefeitura no empreendimento, motivo que ajuda a justificar a tipologia. No caso do outro empreendimento identificado como “instrumento”, este fato ocorre principalmente pela forte influência do poder público como ator externo (coalização externa) sobre a cooperativa.

Os empreendimentos “A” e “B” se mostraram com a tendência de uma tipologia do poder autocrático, centralizado principalmente em sua presidente (empreendimento “A”) ou em outro ator que possui habilidades políticas maiores que a presidência (empreendimento “B”). No caso do “A”, a triangulação dos dados mostrou uma cooperativa nova (4 anos de fundação), com alta rotatividade e pouco interesse dos cooperados nas decisões colegiadas, proporcionando ambiente para a centralização do poder. Já no empreendimento “B”, a análise dos dados corrobora para uma cooperativa com uma tipologia ainda autocrática, mas em forte transição para o modelo missionário, apontando para uma participação maior dos cooperados. É uma cooperativa mais antiga e tem na sua presidência uma pessoa que mostrou amar o que faz, mas não conseguiu engajar pessoas para assumirem responsabilidades, gerando assim um ambiente com poder mais centralizado.

A dimensão política proposta por França-Filho (2012) como sendo a capacidade do empreendimento em se organizar para a autogestão, com poder decisório coletivo foi observada como tendência somente nos empreendimentos “E” e “F”, identificados por duas características básicas: a longevidade dos associados na cooperativa (empreendimento “E”), que os transforma em uma “família” e pela gestão diferenciada realizada pela presidente do empreendimento “F”, mostrando-se mais profissionalizada e com nuances de uma organização tipo empresa, gerando resultados operacionais traduzidos em maiores retiradas,



melhor ambiente de trabalho, mais projeção de crescimento e, conseqüentemente, maior confiança, gerando maior colaboração e delegação.

Outra importante diferença identificada no empreendimento “F”, que gerou uma relação de poder próxima do modelo missionário, é sua origem, pois foi a única que foi fundada por uma “oportunidade” e não por “necessidade”.

### **Considerações Finais**

A investigação demonstrou que a dimensão política proposta por França-Filho (2012), pautada na capacidade do empreendimento se organizar em torno da autogestão, portanto, com um poder descentralizado e com decisões colegiadas a partir de assembleias, foi identificada somente nos empreendimentos “D” e “F”, mas com maior vigor no empreendimento “F”. O estudo qualitativo e quantitativo sugere que o poder e colaboração entre os cooperados está vinculada com aos resultados da sustentabilidade econômico-financeira da cooperativa, quando pautados no modelo de gestão mais profissionalizado, como ocorre no em “F”.

Esta conclusão é resultante da análise comparativa entre os empreendimentos, que demonstrou que a produtividade superior do empreendimento F em relação aos demais, gera uma maior relação de confiança entre os colaboradores, e estes com sua presidente e um poder legitimado pelos cooperados. Como resultado, temos uma maior e melhor cooperação no ambiente. Outra diferença desta cooperativa em relação a todas as outras, além do modelo de gestão de sua presidente, é a motivação de sua fundação, pautada pelo idealismo da presidente e não por uma ação de política pública. Ressalta o fato de que este empreendimento não possui todas os benefícios que as cooperativas de São Bernardo possuem com a prefeitura.

Os resultados desta investigação não podem ser generalizados, haja vista que ocorreu com seis empreendimentos solidários de um setor específico, ainda que contribua para reflexão buscando melhoria e evolução no cenário da Economia Solidária.

Para estudos futuros, sugere-se aplicar o procedimento em outros segmentos da Economia Solidária e, no caso específico, investigar em profundidade se a origem de formação dos empreendimentos (necessidade ou oportunidade), podem refletir nas relações de poder e se as relações de poder influenciam nas relações internas da sustentabilidade social e dos resultados do empreendimento.

### **REFERÊNCIAS**

- BASTOS, A. V.; SANTOS M. V. Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **RAE**, v.47, n.3, 2007.
- BEZ, G. S.; FARACO, R. A.; ANGELONI, M. T. Aplicação da Técnica de Análise de Redes Sociais em uma Instituição de Ensino Superior. **Anpad** – XXVI Simpósio da inovação tecnológica. Vitória (ES), 28-30 nov., 2010.
- CORAGGIO, J. L. Sobre la sostenibilidad de los emprendimientos mercantiles de la economía social y solidaria. **Cuadernos del Cendes**, v.23, n.61, p. 39-67, 2006. Disponível em: <<http://mcendesweb.cendes.ucv.ve/cendesphp/pdfs/revista61/art2.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2014.
- CULTI, M. N. **O desafio do processo educativo na prática de incubação dos empreendimentos econômicos solidários**. 2006. 248 f. Tese de Doutorado (Sociologia da Educação). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.
- CULTI, M. N.; KOYAMA, N. A.; TRINDADE, M. **Economia Solidária no Brasil: tipologia dos empreendimentos econômicos solidários**. São Paulo: Todos os Bichos, 2010.

FRANÇA-FILHO, G.C. **Indicadores para a sustentabilidade em Economia Solidária: uma questão de utilidade social.** In: KRAYCHETE, G; CARVALHO, P. Economia popular solidária: indicadores para a sustentabilidade. Porto Alegre: Tomo, 2012.

GOSENDO, E. M. G. **Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional.** 2009. 168 f. Tese de Doutorado (Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

KILDUFF, M.; TSAI, W. **Social networks and organizations.** London: Sage, 2003.

KRACKHARDT, D. **Graph theoretical dimensions of informal organizations.** In: Carley, K. M.; Prietula, M. J. Computational organization theory. USA: L. Erlbaum Associates Inc., Hillsdale, 1994.

KRAYCHETE, G. **Economia popular solidária: indicadores para a sustentabilidade?** In: KRAYCHETE, G; CARVALHO, P. **Economia popular solidária: indicadores para a sustentabilidade.** Porto Alegre: Tomo, 2012.

LAVILLE, J.; GAIGER, L. I. **A Economia Solidária.** In: CATTANI, A.D. et al. **Dicionário internacional da outra economia.** São Paulo: Almedina, 2009.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da informação,** Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MINTZBERG, H. **Power in and Around Organizations.** Prentice-Hall, INC., Englewood Cliffs, N.J., 1983.

NELSON, R. E.; HSU, S. Social networks and knowledge management. **The Encyclopedia of Knowledge Management.** Hershey: PA, 2005. p.826-32.

NELSON, R. E.; VASCONCELLOS, E. P. G. O ambiente e o papo: comparações internacionais e tipologia das redes verbais nas organizações. **Revista de Gestão USP,** São Paulo, v. 14, n. especial, p. 93-107, 2007.

NELSON, R. E. **Cultura, redes e governança na indústria do conhecimento.** Proposta de Projeto CNPQ, 2011.

ORGANIZAÇÃO Internacional do Trabalho – OIT. **Recomendação 127.** Disponível em: <<http://www.oit.org.br/>> Acesso em: 13 dez. 2013.

PAZ, M. G. T. Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO, W. (Orgs). **Trabalho, organizações e cultura.** São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.

PAZ, M. G. T.; MENDES, A. M.; GABRIEL; I. Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho,** v 1, n. 1, p.141-169, 2001.

PAZ, M. G. T.; MARTINS, M. C. F.; NEIVA, E. Poder nas organizações. In: ZANELLI J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOUZA, Q. QUANDT, F. **Metodologia das redes sociais.** In: DUARTE, F.; QUANDT. C.; SOUZA, Q. **O tempo das redes.** São Paulo: Perspectiva, 2008.

SILVA, A. V. **Economia Solidária: uma estratégia política de desenvolvimento.** 2010. 223 f. Tese de Doutorado (Sociologia). João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2010.

SINGER, P. Economia Solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (orgs.). **A Economia Solidária no Brasil: autogestão como resposta ao desemprego.** São Paulo: Contexto, 2000.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2010.

TAUILE, J. R. **Empreendimentos autogestionários provenientes de massa falida: relatório final:** junho 2004. Brasília: MTE; IPEA, ANPEC, SENAES, 2005.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications.** New York: Cambridge University Press, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso.** Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2006.