



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO, INOVAÇÃO E CONSUMO

KARLA GISELLE SILVA DE CASTRO

**O ORDINÁRIO NOS RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS: uma análise das práticas de gestão do Coletivo Mulheres
no Polo em Santa Cruz do Capibaribe - PE**

Caruaru

2023

KARLA GISELLE SILVA DE CASTRO

**O ORDINÁRIO NOS RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS: uma análise das práticas de gestão do Coletivo Mulheres
no Polo em Santa Cruz do Capibaribe - PE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Gestão, Inovação e Consumo. Área de concentração: Inovação, Cultura e Consumo na Gestão de Negócios Locais.

Orientador: Prof. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho

Caruaru
2023

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Paula Silva - CRB/4 - 1223

C355o Castro, Karla Giselle Silva de.
O ordinário na gestão de relacionamentos interorganizacionais: uma análise das práticas de gestão do Coletivo Mulheres do Polo em Santa Cruz do Capibaribe-PE. / Karla Giselle Silva de Castro. – 2023.
94 f.; il.: 30 cm.

Orientador: José Lindenberg Julião Xavier Filho.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo, 2023.
Inclui Referências.

1. Gestão ordinária. 2. Cultura organizacional. 3. Relações interorganizacionais. 4. Governança da Internet. 5. Prática administrativa.
I. Xavier Filho, José Lindenberg Julião (Orientador). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2023-085)

KARLA GISELLE SILVA DE CASTRO

O ORDINÁRIO NOS RELACIONAMENTOS

**INTERORGANIZACIONAIS: uma análise das práticas de gestão do Coletivo Mulheres
no Polo em Santa Cruz do Capibaribe - PE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico Agreste, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão, Inovação e Consumo. Área de concentração: Inovação, Cultura e Consumo na Gestão de Negócios Locais.

Aprovada em: 11/09/2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Prof^ª. Dr^ª. Elisabeth Cavalcante dos Santos (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Prof^ª. Dr^ª. Jaqueline Guimarães Santos (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior (Examinador Externo)
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Dedico este trabalho a Deus e Nossa Senhora que constantemente me fortalecem e não me deixam desistir em nenhum aspecto da minha vida. À minha avó Maria do Socorro, que é a matriarca da família, que mesmo tendo só até a quarta série, e sem entender muito o que nós fazemos, encoraja a mim e a meus irmãos a progredir na vida. À mainha, Artur e Aída, por toda paciência, incentivo e por acreditarem em mim e sempre me encorajarem em tudo que desejo fazer não limitando os meus sonhos, vocês são a base de tudo. E por fim, dedico a Bruna Emanoele, obrigada pelo tempo de nossa amizade, por me ensinar que amizade vai além da vida, sinto você comigo em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Assim como em um processo de costurar uma roupa, em que se cria um mundo de oportunidades com tecidos, linhas, fios, agulhas, com diversas ideias e sonhos tomando forma e cor, meu coração transborda de felicidade com o fim e início de mais um ciclo. Com passos lentos, delicados e paciência sem fim, estou tecendo o meu destino, criando laços com todos que diretamente ou indiretamente participaram dessa jornada.

Agradeço profundamente a Deus e a Nossa Senhora por me conceder a oportunidade, força e sabedoria necessária para enfrentar os desafios ao longo do caminho. Essa orientação divina iluminou meus passos e me deu confiança para alcançar este marco na minha jornada acadêmica.

Minha profunda gratidão a minha mãe Vanda por seu apoio inabalável ao longo desta jornada acadêmica. Suas palavras de encorajamento, amor incondicional e compreensão foram a força motriz por trás da minha busca pelo conhecimento e conquista acadêmica. Seu investimento em minha educação e em meu emocional é algo que valorizo profundamente. Suas orientações sábias moldaram meu pensamento crítico e minha ética de trabalho, capacitando-me a enfrentar os desafios com confiança.

Aos meus irmãos, Artur e Aída, e a minha cunhada, Adriana, agradeço por serem minha fonte de inspiração constante. Seus sucessos individuais e apoio mútuo demonstraram que, juntos, podemos superar obstáculos aparentemente insuperáveis. E em especial a meu irmão Artur, por nossas conversas enriquecedoras e as trocas de ideias que iluminaram meu caminho acadêmico, mesmo você sendo de outra área, sempre me incentiva.

Este sonho do mestrado começou por vim de uma família de professores, e para saber se eu realmente iria querer seguir o mesmo destino da família, em 2012, ainda na graduação, a professora Myrna Loreto me deu a oportunidade em ser monitora da disciplina de Teoria Geral da Administração (TGA). Naquele momento, eu tive a certeza do caminho que queria percorrer e, hoje, quando palestro ou faço treinamentos corporativos, sentindo-me segura em estar na frente de tantas pessoas, é porque naquele momento eu tive a primeira oportunidade em transmitir conhecimento. Para você, professora Myrna, minha eterna gratidão.

Aos meus amigos Pâmela Dias, Wilson Morais, Lucimário Ferraz e Meiryelen Gomes, que começamos esse sonho juntos, compartilhamos diversos momentos e materiais de estudo, vocês são fonte de inspiração para mim. O apoio e incentivo de vocês foram inestimáveis, e não teria sido possível completar este trabalho sem vocês.

A Juliette Ione cujo apoio inabalável desde o edital, aulas e por todas as fases desta jornada. Sua presença e suas palavras de estímulo me motivaram a persistir e acreditar em mim mesma. A Márcia Leite, que em conjunto com Juliette, proporcionaram-me momentos de descontração e lazer, aliviando o estresse e proporcionando equilíbrio durante este processo desafiador. Vocês foram uma parte fundamental desta jornada e minha gratidão transcende as palavras escritas aqui. Que nossas amizades continuem a prosperar e a se fortalecer com o tempo.

Aos meus amigos, Jucy Tiburcio, Rodrigo Santana, Viviane, Zuleide, Danny, Naldinho, Paula, Lilian, Laysa, Thayse e Samara, desculpem a ausência nos últimos anos, prometo que a partir de agora, serei mais presente na vida de cada um, cuja amizade enriquece minha vida de maneiras que vão além das palavras escritas nesta dissertação. Este é um pequeno gesto de gratidão por tudo o que vocês significam para mim.

A Karine Barreto, uma amizade que surgiu no online, devido a pandemia que não permitiu que as aulas fossem presenciais, mas que é só o começo de uma amizade cercada de risadas, vinhos, companheirismo e leveza. A Ítalo da Silva, que sempre esteve disposto a dedicar seu tempo para discutir minhas ideias, fornecer *insights* perspicazes e oferecer sugestões construtivas. Suas contribuições foram inestimáveis para aprimorar a qualidade desta dissertação.

Agradeço profundamente ao meu orientador, professor Lindenberg Xavier, com quem tive a oportunidade em ser aluna em duas disciplinas ainda durante a graduação, e em 2015, estive na minha banca na conclusão da graduação. Hoje, os papéis se inverteram se tornando meu orientador. Gratidão pela sua dedicação, paciência e orientação ao longo de todo o processo. Suas valiosas contribuições, *insights* e *feedbacks* enriqueceram esta dissertação e me ajudaram a aprimorar meu entendimento sobre o tema. Sua orientação sempre foi esclarecedora e inspiradora, e sou grata pela maneira como você compartilhou seu conhecimento e experiência.

Além disso, agradeço por sua disponibilidade em responder minhas dúvidas, por suas sugestões construtivas e por sua capacidade de me direcionar na direção certa. Sua orientação não apenas contribuiu para o desenvolvimento acadêmico, mas também para o crescimento pessoal e profissional. Neste momento, sou grata por ter tido a oportunidade de aprender com alguém tão dedicado e competente como você. Foi uma honra ser sua orientanda!

Estimo também minha gratidão a todos os professores do PPGIC, e em especial à professora Elisabeth, por ter transmitido com maestria seu conhecimento e por ser uma inspiração de profissional feminina no meio acadêmico. Gratidão por me ensinar a fazer “Casos

para Ensino”, que se tornou uma paixão em minha vida. Sua capacidade de inspirar e guiar transcende as barreiras da UFPE. Sou profundamente grata por nossos caminhos terem se cruzado e por ter tido a oportunidade de nos aproximarmos nos encontros do Grupo Vivências. Você é uma fonte de inspiração para mim.

Ao atual Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva, gostaria de expressar meu sincero agradecimento por sua dedicação e empenho em promover a interiorização das universidades públicas durante o seu mandato. Sua visão e comprometimento com o acesso à educação superior para todos os brasileiros, independentemente de sua localização geográfica, foram um marco importante em nossa história. Se não fosse a interiorização, aquela menina cheia de sonhos, não iria ter a oportunidade em cursar o ensino superior. Expresso minha profunda gratidão pelo seu compromisso com a educação, seu legado nesse aspecto é inegável, muito obrigada Presidente Lula.

Agradeço também à coordenação e à secretaria do PPGIC, em nome de Maria Raiza, assim como sou imensamente grata à banca examinadora, professores Prof^ª. Dr^ª. Elisabeth Cavalcante dos Santos, Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior e Prof^ª. Dr^ª. Jaqueline Guimarães Santos. Obrigada por aceitarem trabalhar junto comigo e com meu orientador na elaboração e melhoria da minha dissertação. Inclusive, não poderia deixar de mencionar que tive a honra de em 2014, participar do Grupo Gepos (Grupo de Estudos e Pesquisas em Operações e Sustentabilidade) coordenado pela Prof^ª Dr^ª Jaqueline Santos, que despertou em mim a curiosidade pela pesquisa acadêmica. Sou muito grata a você pelos conhecimentos transmitidos com extrema generosidade.

Faço aqui um agradecimento especial aos profissionais Virgínia Vasconcelos e Cida Anjos, cofundadoras da Rede Coletivo Mulheres do Polo, que me auxiliaram e se disponibilizaram a me ajudar sempre que eu precisasse de informações, que com tanta generosidade me permitiram que eu as entrevistasse e me autorizaram falar desde o surgimento até os dias atuais sobre uma história tão enriquecedora realizada com as costureiras que fazem parte do nosso Polo de Confecções do Agreste e que deveriam ser mais valorizadas.

Agradeço, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, que possibilitou a consolidação do Programa de Pós-graduação em Gestão, Inovação e Consumo – PPGIC. Aproveitando o ensejo, também parablenizo pelo excelente trabalho e pelas oportunidades que disponibilizam.

E por último, e não menos importante, gostaria de agradecer as minhas sócias, Dalva Valpassos, Luanda Bernardo, Lauana Cabral e Maiale Gomes, obrigada por terem segurado as pontas em todos os meus momentos de ausência, cujo apoio constante e entusiasmo

impulsionaram meu desejo em realizar o mestrado, sempre me motivando desde a aprovação até o momento de conclusão.

RESUMO

Muitos movimentos se assemelham a redes sociais, sejam formais ou informais, e tem na colaboração um motor para facilitar o alcance dos objetivos. Por meio dos relacionamentos é possível fluir recursos intangíveis, estímulo, acolhida, recursos financeiros dentre outros que os participantes isolados teriam mais dificuldade de dispor. Este estudo tem como pergunta de pesquisa, por meio da abordagem da governança relacional: **Como se desenvolve a governança relacional em meio a um RIO informal de base colaborativa?** A inclinação para um RIO informal recebe uma crítica aos estudos dos RIO's que tem em sua trajetória a centralidade da perspectiva funcionalista, e que por meio da construção de regras gerais de funcionamento e na tentativa de generalizar os achados e propor modelos genéricos, mas cada vez mais as realidades locais se mostram emblemáticas e idiossincráticas, requerendo estatutos próprios de análise, razão pela qual um olhar mais atento às particularidades se mostra relevante, bem como acolhe inquietações recentes da pesquisa em Administração. O desenho metodológico envolveu a abordagem qualitativa com a aplicação de 2 (duas) entrevistas semi-estruturadas com as gestoras do RIO Coletivo Mulheres do Polo, cujo material foi analisado por meio da análise de conteúdo temática. Os resultados apresentam que o RIO Coletivo Mulheres do Polo influenciou positivamente para as costureiras que compõem a RIO alcançando os objetivos planejados no início da rede, sendo explorados a partir das funções de gestão típicas da governança em redes. Algumas limitações foram percebidas neste estudo, tais como: ouvir apenas a gestão e não as participantes; outra limitação foi a falta de reuniões do coletivo que não permitiu outro método de coleta de dados, como observação não-participante. Como contribuições acadêmicas foram notáveis neste estudo as contribuições teóricas e empíricas de ordem prática a governança relacional de redes.

Palavras-chave: ordinário na gestão; relacionamento interorganizacional; governança de redes; práticas de gestão.

ABSTRACT

Many movements are similar to social networks, whether formal or informal, and rely on collaboration as a driving force to facilitate the achievement of objectives. Through relationships it is possible to flow intangible resources, encouragement, welcome, financial resources, among others that isolated participants would have more difficulty accessing. This study's research question, through the relational governance approach, is: **How does relational governance develop in the midst of an informal, collaborative-based RIO?** The inclination towards an informal RIO welcomes a critique of RIO studies, which have in their trajectory the centrality of the functionalist perspective, and which, through the construction of general operating rules and the attempt to generalize the findings and propose generic models, but increasingly but local realities appear to be emblematic and idiosyncratic, requiring their own analysis statutes, which is why a closer look at particularities is relevant, as well as accepting recent concerns in Administration research. The methodological design involved a qualitative approach with the application of 2 (two) semi-structured interviews with the managers of the RIO Coletivo Mulheres do Polo, whose material was analyzed through Thematic Content Analysis. The results show that RIO's Coletivo Mulheres do Polo positively influenced the seamstresses that make up RIO, achieving the objectives planned at the beginning of the network, being explored based on the typical management functions of governance in networks. Some limitations were noted in this study, such as: listen only to management and not to participants; another limitation was the lack of collective meetings, which did not allow for another method of data collection, such as non-participant observation. As academic contributions, the theoretical and practical contributions to relational network governance were notable in this study.

Keywords: ordinary management; interorganizational relationship; network governance; management practices.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 –	Funções básicas da gestão	26
Quadro 2 –	Práticas de gestão	27
Figura 1 –	Interação de elementos em uma rede colaborativa	30
Quadro 3 –	Práticas de gestão em uma RIO's informal	36
Quadro 4 –	Sintetize das categorias temática	43
Quadro 5 –	Perfil das entrevistas	46
Figura 2 –	Formação da rede coletivo mulheres do polo	55
Figura 3 –	Entrada dos primeiros parceiros	60
Figura 4 –	Projeto agrestinas e consulta pública	68
Figura 5 –	Imagens de divulgação do curso	75
Figura 6 –	Rede coletivo mulheres do polo	76

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVO GERAL	21
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
1.3	JUSTIFICATIVA	21
2	REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1	GOVERNANÇA E GESTÃO DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS (RIO'S)	24
2.2	O COTIDIANO E A GESTÃO ORDINÁRIA	31
2.3	GOVERNANÇA DE REDES NA PERSPECTIVA DA GESTÃO ORDINÁRIA	33
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	39
3.2	ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO	40
3.3	LÓCUS E SUJEITOS DA PESQUISA	41
3.4	FONTES E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	42
3.5	TÉCNICAS ANALÍTICAS	43
3.6	CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE	44
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO HISTÓRICO DO COLETIVO MULHERES DO POLO	46
4.1.1	Coletivo Mulheres do Polo: O Surgimento da Rede em Resposta ao Enfrentamento à Covid-19	47
4.2	ENTENDER COMO SE DÁ GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS NO RIO'S MULHERES DO POLO	55
4.2.1	Função de Seleção	55
4.2.2	Função de Coordenação das Atividades	60
4.2.3	Função de Avaliação	68
4.2.4	Função de Aprendizado	72
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	77

REFERÊNCIAS.....	82
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	92
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO	94

1 INTRODUÇÃO

No cenário das pequenas e médias empresas, caracterizado pela carência de recursos humanos e econômicos, as redes interorganizacionais são pesquisadas e orientadas pela compreensão de que numerosas adversidades individuais podem ser superadas em conjunto e de que possibilidades de aprendizado, inovações e as melhorias organizacionais podem ser alcançadas em grupo (Ristow; Braga; Casarotto Filho, 2020; Verschoore; Balestrin, 2010). Assim, esse tipo de arranjo em rede tem se tornado uma estratégia comum para as organizações atenderem e solucionar diferentes demandas da sociedade. Atuar em rede é uma necessidade e governar essa rede passou a ser uma demanda para as organizações participantes desse tipo de arranjo organizacional (Moreira; Freire, 2020).

Os estudos de redes interorganizacionais dispõem de algumas nomenclaturas, tais como arranjos interorganizacionais, alianças, redes colaborativas, acordos cooperativos, *joint ventures* ou redes/relacionamento interorganizacionais (RIO's), também denominadas redes de empresas (Pereira; Venturini; Wegner; Braga, 2010). Nesta dissertação, será utilizado o termo redes/relacionamentos interorganizacionais (RIOs), (Lins *et al.*, 2021; Cropper, Ebers, Huxam, Ring, 2014).

Considerando as RIO's, a colaboração é um termo que retrata as relações mais próximas entre os parceiros (Golicic, Foggin; Mentzer, 2003). Hoje, algumas empresas colaboram em rede para compartilhar dados, informações, sistemas, riscos e benefícios. Por definição, uma organização em rede colaborativa consiste em duas ou mais empresas que trazem recursos intangíveis nas organizações (Wernerfelt, 1984). Como um sistema, as empresas parceiras em uma organização em RIO's podem ser identificadas como uma parte, ou subsistema, relativamente interdependente.

As redes se formam de maneira espontânea e depende dos objetivos em comum de um grupo específico como, por exemplo, aumentar o poder de barganha para compras, capacitação de funcionários, compartilhamento de conhecimento para aprendizagem ampliada (Gomes; Callado, 2017), minimização dos custos, posicionamento estratégico, adquirir novas tecnologias (Pereira; Venturini; Wegner; Braga, 2010), entre outros objetivos, dispendo, dessa maneira, da colaboração enquanto princípio de união.

No cotidiano das RIO's podem acontecer diversos fatores que interferem ou não na sua continuidade ou até mesmo ocasionando o encerramento das RIO's antes do prazo determinado para o alcance do objetivo das RIO's. Um dos fatores que impulsiona ou não a continuidade de funcionamento da RIO's, por exemplo, refere-se à governança e/ou à gestão

das redes, que busca compreender os meios institucionais pelos quais os relacionamentos interorganizacionais são iniciados, negociados, desenhados, coordenados, monitorados, adaptados e terminados (Oliver; Ebers, 1998; Lins; Ferreira; Alves; Xavier Filho, 2021).

Sendo assim, destaca-se que na literatura há uma divergência nos conceitos de gestão de redes e governança de redes, visto que em alguns artigos os conceitos são compreendidos como sinônimos, e, em outros artigos, como conceitos diferentes (Brand, 2013), além de alguns estudos não definirem de forma transparente o que é governança e gestão (Wegner, 2011; Roth *et al.*, 2012; Brand; Faccin, 2015). Embora a governança de redes esteja relacionada à estrutura da organização e às práticas de gestão para aumentar os resultados e reduzir custos (Lopes; Baldi, 2009), enfatiza-se que, neste estudo, a relevância da pesquisa de redes se assenta na governança de redes, que entende o processo de cooperação entre empresas como meio de organizar as atividades desempenhadas neste formato organizacional para atender às estratégias coletivas das empresas envolvidas neste relacionamento (Grandori; Soda, 1995; Oberg, 2019).

Nos estudos sobre RIO's, o termo governança é utilizado sob duas perspectivas. Para Williamson (1975) o conceito de governança em rede é uma forma alternativa de governança das atividades econômicas, em um continuum entre mercado e hierarquia. Essa abordagem é seguida por outros autores como Jones, Hesterly e Borgatti, (1997), quando analisam por que e em que condições uma empresa deveria determinar ou não pela formação de uma rede em vez da estrutura hierárquica ou do mercado. Na outra perspectiva, a governança em RIO's é marcada como o desenho da estrutura e dos elementos de organização e coordenação internos das redes (Albers, 2005; Theurl, 2005; Provan; Kenis, 2008).

Embora RIO's não tenham o indispensável legal para a governança, o fato de atingirem atividades complexas e que demandam coordenação sugere a necessidade de organizar a ação coletiva e estabelecer um sistema de governança. O foco da governança envolve a utilização de estruturas para coordenar e controlar a ação conjunta dentro da rede. Para Provan e Kenis (2008, p.231), “embora a governança não seja uma exigência legal [em redes interorganizacionais], como é a governança corporativa, nós argumentamos que ela é crítica para a eficácia das redes”, que precisam ser governadas sem o benefício da hierarquia ou da propriedade.

Enquanto gestão em estudos de RIO's segundo Hibbert, Huxham e Smith Ring (2008), refere-se a uma série de processos e práticas realizadas por um time de indivíduos, focadas tanto na definição da direção a ser tomada por uma RIO's quanto na alocação e implementação de recursos para alcançar esses fins. Sydow (2006) argumenta que a gestão de uma RIO's implica significativas mudanças nas funções e práticas gerenciais, em comparação com aquelas utilizadas em organizações hierárquicas e corporações. Há que se considerar a existência de

uma coletividade, de interesses confluentes, mas não necessariamente consensuais, de interdependências e a necessidade de estratégias que os participantes estejam dispostos a implementar.

Quanto mais complexas as redes se tornam, mais problemática sua gestão. Segundo Hage e Alter (1997), a complexidade dessa gestão acontece porque tarefas mais complexas precisam ser realizadas nas estruturas em rede, as redes cada vez mais ultrapassam os limites de setores de atividade definidos e a diversidade dos atores participantes aumenta. Uma revisão de estudos que abordam a gestão de relações interorganizacionais permite identificar um conjunto de práticas consideradas importantes pelos respectivos autores, ainda que utilizem nomenclaturas distintas. Ritter e Gemünden (1998), por exemplo, argumentam que, além das quatro funções básicas da gestão (planejamento, organização, direção e controle), é necessário acrescentar três funções de caráter especificamente relacional, típico das relações em rede: encaminhamento, troca e coordenação, e para Sydow e Windeler (1994) sugerem quatro funções básicas, sendo elas: função de seleção, função de alocação, função de regulação e função de avaliação, que serão detalhadas no tópico 2.1 do referencial teórico.

Nas RIO's, a governança exerce papel fundamental, pois é por meio dela que as normas, regras, práticas e métodos para agir em redes e atingir os objetivos são estabelecidos. Atenta-se que na governança se concentra a identificação do sucesso ou insucesso da colaboração em rede. Os fatores que viabilizam o insucesso se inclinam a ser envolvidos em termos como “desafios” ou “obstáculos”. Tanto os fatores de sucesso, ou mesmo os fatores de insucesso, concentram-se na abordagem do que irá afetar o desempenho das RIO's, como por exemplo, questões de poder, gestão de riscos, seleção de parceiros e gestão, assimetrias de resultados (Milagres; Silva; Rezende, 2016; Cropper; Ebers; Huxam; Ring, 2014).

No que compete aos fatores de sucesso ou insucesso das RIO's, Parung e Bititc (2006) descrevem como a saúde na gestão se relaciona com o sucesso do arranjo institucional, na medida em que analisa, avalia e implementa práticas de gestão com o propósito de assegurar sustentabilidade a RIO's, saúde na gestão. Assim, entende-se como a avaliação se a colaboração está contribuindo ou não para a rede. Dentre as dimensões da saúde da relação em que as práticas de gestão ocorrem estão: (I) compromisso, (II) coordenação, (III) confiança, (IV) qualidade e participação da comunicação e (V) a técnica de resolução de conflitos de problemas conjuntos (Parung; Bititc, 2006; Mohr; Spekman, 1994).

Mesmo diante dos benefícios em fazer parte de uma RIO's, pouca atenção tem sido dada a governança das redes. Provan e Kenis (2008) apresentam uma resistência dos estudos em investigar práticas de gestão formais de governança, pressupondo que as redes são arranjos

colaborativos nas quais a governança, que provoca hierarquia e controle, torna-se inapropriada. Há uma relutância entre muitos que estudam redes em investigar práticas de gestão formais de controle (Provan; Kenis 2008; Lins *et al.*, 2021).

No bojo da discussão da gestão, tem-se fatores centrais na perspectiva de Powell (1990). Dentre esses fatores está a reciprocidade, por exemplo, característica que acolhe uma perspectiva a longo prazo, pois a segurança e estabilidade incentivam a busca por novas formas de alcançar os objetivos, podendo alcançar o sucesso ou não da rede (Powell, 1990; Lins *et al.*, 2021).

As redes organizacionais são direcionadas a objetivos, no entanto, alguma forma de governança é necessária para garantir que os participantes se envolvam em ações coletivas e de apoio mútuo, que o conflito seja abordado e que os recursos da rede sejam adquiridos e utilizados de forma eficiente e eficaz. Dessa maneira, a rede é gerida por meio de práticas de gestão de coordenação, com um conjunto de ações coordenadas que contribuem para a identidade da rede (Provan; Kenis, 2006).

Desse modo, Neroni *et al.* (2018) afirmam que governança são conjuntos de práticas de gestão que permitem a coordenação dos atores envolvidos em redes e que diz respeito ao exercício de poder e autoridade, todavia, com o exercício da influência e da negociação. Define regras, normas, processos, rotinas e entre outros procedimentos que determinam os limites de autonomia, a divisão de responsabilidades, o estabelecimento de bases para o compartilhamento de recursos e de resultados, entre outros elementos relacionados ao funcionamento da rede (Roth *et al.*, 2012).

A governança em redes está relacionada ao resultado da interação entre diferentes atores com objetivo de, sob gerenciamento, prover bens comuns, coordenando e orientando as ações dos atores da rede para que atinjam seus objetivos. Assim, entende-se que a governança é o elemento que fornece aos gestores as diretrizes para a resolução de conflitos e execução de suas atividades, ao mesmo tempo que exerce monitoramento sobre suas ações. Existem alguns tipos de governança em redes, sendo elas: Governança Corporativa, Governança Relacional, Governança Híbrida, Governança Compartilhada, entre outras. Neste trabalho, aborda-se a Governança Relacional (Moreira; Freire, 2020).

Estudos e pesquisas sobre dinâmica de grupo (Moreno, 1983; Uzzi, 1997) apontam que a governança relacional, um entendimento de governança com viés social das práticas de gestão (Almeida; Cruz; Pedro; Giglio, 2021), é mais presente quando a tarefa do grupo tem objetivos sociais, que é o foco da rede deste estudo. Logo, quando o próprio grupo constrói sua governança gera impactos positivos no funcionamento do grupo e na obtenção de

resultados, incluindo-se os resultados sociais, referentes à qualidade de vida dos atores, como também entender o cotidiano da gestão (Bocarejo; Suescún, 2018; Hennart, 2015; Jones; Hesterly; Borgatti, 1997; Milagres; Silva; Resende, 2016).

Autores como Grandori e Soda (2006) e Zaheer e Venkatraman (1995) reiteram que as práticas de gestão construídas e desenvolvidas por um grupo facilitam o equilíbrio, coerência e harmonia da rede. A governança relacional se faz presente na medida em que o grupo precisa decidir o funcionamento das ações coletivas, seja criando práticas de gestão ou adaptando as práticas já existentes na rede. Quando se trata de governança relacional, está se referindo, inclusive, às decisões que um grupo deve tomar e apresentar os resultados esperados, contendo os resultados sociais.

O que a governança relacional prevê é que cada arranjo, a partir de suas idiossincrasias e processos constitutivos, constitui um modo de gerir o arranjo que lhe é particular, fruto dos imbricamentos sociais, econômicos, cognitivos etc. É possível olhar para essa dinâmica a partir da ideia de cotidiano da gestão como proposta analítica que está se desenvolvendo, denominada de “gestão ordinária”, em que antes de se debruçar sobre um manual de gestão, tem se preocupado a compreender como os sujeitos, em sua realidade social, gerencia seus negócios (Almeida *et al.*, 2021).

Na gestão ordinária se aprecia a variedade das individualidades, experiências, estratégias, práticas e discursos dos sujeitos porque elas revelam práticas organizativas que mais expõe os saberes dos sujeitos do que o atendimento ao saber codificado da gestão. Manifestando-se, assim, a perspectiva de trabalhar o diálogo e seus significados existentes nas histórias construídas pelos sujeitos no seu cotidiano (Gabriel, 2004), nas suas várias maneiras de organizar seus negócios (Carvalho, 2006) com suas redes de relações de sobrevivência.

Essa gestão é realizada pelas pessoas comuns, com práticas de gestão que são consideradas amadoras, sem profissionalismo ou credibilidade (Brant, 2004; Vilas Boas, 2005; Lima, 2009; Holanda, 2011). Ainda assim, para Carvalho (2006), a gestão ordinária também possui tanto uma gestão tradicional, quanto uma nova maneira de gerir, sendo desenvolvidas inovações a partir das práticas cotidianas. Na gestão ordinária são levadas em consideração as significações identitárias e culturais, pois os elementos históricos, sociais, culturais e identitários também caracterizam e diferenciam os sujeitos e as práticas cotidianas que diversificam esta gestão (Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014).

Neste sentido, percebe-se um relacionamento entre a governança em RIO's e sua dimensão de gestão ordinária, sobretudo quando se pensa a Governança na Perspectiva Relacional, reconhecendo que o grupo de entidades que forma o relacionamento estabelece a

partir da dinâmica própria de constituição as regras de funcionamento sobre as quais a gestão será realizada e, mais que isso, compreender essa dinâmica de constituição aponta para a saúde da relação, elemento central no sucesso dos RIO's (Jones, Hesterly; Borgatti, 1997; Parung; Bititci, 2006; Roth *et al.*, 2012). Além disso, a preocupação em entender a dinâmica de constituição da governança sob a perspectiva da gestão ordinária aponta, necessariamente, para um esforço empírico sócio-histórico localizado em RIO's que possam revelar como tal governança se desenvolve.

Dado a inclinação para o contexto local como oportunidade para o estudo da gestão dos RIO's, mostra-se indispensável buscar na realidade social situações em que esses relacionamentos estão obtendo sucesso em seus objetivos e que a gestão é desenvolvida por sujeitos não-técnicos, ou seja, a gestão é ordinária. Nessa perspectiva, o contexto do Agreste Pernambucano de Confecções é um celeiro de ações coletivas que tem na gestão ordinária seu *modus operandi* de gerir os negócios. Originado como uma alternativa de sobrevivência, na década de 1950, na qual a população sofria com a crise agrícola provinda da seca na região (Cabral, 2007), os negócios na área de confecção são oriundos das feiras de rua e, através do conhecimento das mulheres na costura, que iniciaram produzindo roupas com retalhos angariados a baixo custo para vender na feira e gerar renda, que mesmo após uma relativa modernização e surgimento dos grandes fábricas e indústrias de confecções, guardam consigo práticas fortemente embasadas na gestão ordinária (Souza; Silva, 2021).

O Agreste Pernambucano de Confecções é um aglomerado produtivo formado por Toritama, Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe, tendo atualmente um raio que se estende por dezenas de municípios do Agreste de Pernambuco, como Surubim, Cupira, Agrestina, entre outras cidades (Xavier, 2020). Segundo dados da Folha de São Paulo (2020), o Polo é formado por 18 mil empreendimentos, 100 mil pessoas trabalham com fabricação de roupas, sendo que 88% desses empreendimentos empregam até 4 pessoas, 3,1% empregam mais de 14 pessoas, 80% das unidades produtivas são informais e, por fim, 70% dessas costureiras são informais e ganham até um salário-mínimo.

É nesse cenário que as mulheres do agreste das confecções escrevem suas histórias, enfrentando a realidade de gerir seus negócios, como também estão sendo desafiadas, porque é nesse ambiente que elas reafirmam sua força e persistência na busca pela subsistência e igualdade no mercado de trabalho (Souza; Silva, 2021). Formando grupos de costureiras, através de articulações por meio de relações familiares, vizinhança e amizade, desenvolvendo atividades que, primeiramente, foram integradas às atividades domésticas (Oliveira, 2011).

Isso posto, o presente estudo se propõe a entender a rede interorganizacional informal

“Coletivo Mulheres do Polo”, que se trata de uma rede que se denomina como um coletivo de Costureiras do Polo de Confeccões de Pernambuco, que é um espaço de apoio, colaboração e luta por trabalho digno, direitos das mulheres e empoderamento econômico. O coletivo surgiu em 2020, no início da pandemia da COVID-19, quando as costureiras estavam com dificuldades de lidar com a situação econômica da época. O intuito inicial foi colaborar com o empoderamento econômico dessas mulheres em busca de dignidade, autonomia e respeito, trabalhando em rede para fomentar melhores condições de trabalho e garantia de direitos. O coletivo surgiu na cidade de Santa Cruz do Capibaribe – PE.

Mesmo a literatura apontando a contribuição dos RIO's para o alcance de benefícios, o que integra uma agenda consolidada de pesquisa, alguns problemas podem surgir no decorrer desse processo, caso essas decisões não sejam pensadas e planejadas (Almeida *et al.*, 2021; Pereira; Venturini; Wegner; Braga, 2010). Neste terreno, as RIO's focam em cooperar com o empreendedorismo, por meio de uma rede interorganizacional informal, o Coletivo de Mulheres do Polo, expressando as formas de resistências organizadas em ações colaborativas a partir de um grupo de apoio, estímulo e qualificação.

Essa RIO oportuniza espaços de vivências, trocas e empoderamento as costureiras e se projeta como um caso em que a colaboração viabilizou o alcance de objetivos, uma inclinação clássica que envolve o comportamento de cooperação por meio da RIO. Neste sentido, a gestão está para a colaboração ou para os relacionamentos interorganizacionais (RIO's) informais com viés colaborativo, do mesmo modo que está para as organizações individuais, ou seja, como uma atividade meio.

As RIO's informais não se encontram na modelagem prevista no referencial teórico e, por isso, analisar o ordinário da gestão é uma forma de compreender como se dá o processo decisório envolvendo o gerenciamento de tais arranjos. Os princípios da governança precisam ser realizados, postos em prática pelos sujeitos dentro do coletivo e, por isso, o estudo da performatividade dos sujeitos e como conduzem suas decisões passam a ser importante não apenas para compreender e contribuir teoricamente, mas, e sobretudo, para perseguir os objetivos coletivos com eficiência.

Logo, o problema que este estudo se volta a entender é: Como se desenvolve a governança relacional em meio a um RIO informal de base colaborativa? O lócus de estudo será o “Coletivo Mulheres do Polo”, localizado em Santa Cruz do Capibaribe - PE, que conta com uma teleologia social de empoderamento, reforço e sustentação para a ação de mulheres no mercado da moda em Santa Cruz do Capibaribe, Pernambuco, Brasil.

1.1 OBJETIVO GERAL

- Compreender como se desenvolve a governança relacional em meio a um RIO informal de base colaborativa.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar os antecedentes da formação do Coletivo Mulheres do Polo enquanto RIO;
- Investigar a gestão do RIO a partir da perspectiva da governança relacional;

1.3 JUSTIFICATIVA

Apesar do fato de que trabalhos consideráveis foram realizados a fim de aumentar o sucesso da colaboração e eliminar os fatores de falha, falta uma compreensão das características associadas ao sucesso e ao fracasso colaborativos e sua métrica. Por exemplo, uma vez que se acredita que as empresas ingressam em uma rede colaborativa para contribuir com diferentes recursos e, em seguida, obter benefícios com base em sua contribuição (Menezes; Johann; Valentin; Scott, 2017; Hunt; Morgan, 1994; Das; Teng, 1998; Jolly, 2004).

Mesmo com o desenvolvimento mais estruturado da gestão e governança das redes apresentado mais adiante, percebe-se que existem lacunas que a literatura ainda não conseguiu atender. Inclusive, algumas delas são resultantes da saída dos atores participantes das redes e, até mesmo, do seu encerramento (Parung; Bititci, 2006; Xavier Filho *et al.*, 2015).

Dessa forma, este projeto contribui consolidando um caminho de construção de teoria mais qualificada sobre governança relacional (Almeida *et al.*, 2018), já que o uso de outra lente teórica como a gestão ordinária contribui para a compreensão de fenômenos complexos como a gestão de relacionamentos interorganizacionais, que já conta com densidade explicativa a partir de teorias tradicionais da estratégia.

Desta forma, a contribuição teórica deste estudo é interpretar a governança por meio um viés indutivo, partindo das práticas corriqueiras da gestão e retroalimentando os modelos dedutivos já disponíveis, entendendo melhor como se dá a gestão das RIO's. Como também, de acordo com Lins *et al.* (2021), a maioria dos trabalhos analisados continuam com foco nos benefícios das RIO's e nas motivações que estimulam as empresas a procurarem fazer parte de

um arranjo colaborativo, não compreendendo a reflexão pertinente de como as práticas e ações de gestão acontecem.

Temos também, as pessoas e os sujeitos comuns que realizam suas práticas organizativas por meio de experiências no cotidiano do trabalho, do exercício de suas atividades, ações cotidianas e, assim, aprendendo com os erros e acertos (Holanda, 2011). Suas trajetórias cotidianas narradas são produtos de intervenções humanas, materializações de projetos elaborados por sujeitos históricos e sociais (Carrieri *et al.*, 2018).

Dessa maneira, observa-se também a necessidade e importância da forma de gestão das redes na garantia e proteção das ações coletivas e solidárias, da gestão de conflitos e para que os recursos das redes sejam adquiridos e utilizados de forma eficiente (Provan; Kenis, 2008; Lins *et al.*, 2021), impactando na vida dos praticantes. Assim, as práticas ordinárias contribuem com um olhar mais aberto e não prescritivo, como é o paradigma que desenvolveu as noções de governança mais utilizadas na literatura.

Partindo disso, também como contribuição teórica para os Estudos Organizacionais, este estudo contribui para a lacuna apontada por Carrieri *et al.* (2018) que estudos empíricos a respeito da gestão ordinária a partir do cotidiano de grupos minoritários em direito ainda são incipientes na área. Além disso, o estudo visa contribuir para os estudos de RIO's informais a respeito da saúde dos relacionamentos para a sustentabilidade ou o sucesso potencial (Parung; Bititci, 2006). Assim, também buscou-se avançar na fronteira do conhecimento de gestão ordinária e da gestão de redes ao mobilizar essa teoria para entender a gestão ordinária das RIO's em um contexto periférico, longe dos principais centros econômicos.

A contribuição social deste estudo se encontra ao analisar uma rede em um contexto periférico no Polo de Confeções do Agreste - PE, ocasionando um impacto social para a cidade de Santa Cruz do Capibaribe - PE e para produção de conhecimento sobre suas demandas. A contribuição local para o tema se mostra relevante ao explorar e fornecer informações do contexto sociocultural que a RIO's "Coletivo Mulheres do Polo (CMP)" está inserida, no Agreste Pernambucano, também conhecido como "agreste das confeções" – segundo Sá (2019), devido às atividades econômicas desenvolvidas na região que em sua trajetória, possui um processo de modernização incompleta, com diversas dinâmicas e características das margens do capitalismo vigente no contexto periférico inserido.

Deste modo, a realização deste trabalho, visa aprofundar o conhecimento e uma melhor compreensão sobre a gestão ordinária e RIO's informais com viés colaborativo, analisando de que maneira as co fundadoras da RIO's organiza o seu negócio ordinário e entendendo melhor as estratégias que existem no grupo, acrescentando novos estudos para o tema em questão.

Por fim, espera-se contribuir para ampliar o campo empírico sobre o tema, além de oferecer contribuições de ordem prática, uma vez que os resultados encontrados poderão colaborar com elementos para fomentar a cooperação entre as empreendedoras sobre a gestão dos seus negócios.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GOVERNANÇA E GESTÃO DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS (RIO'S)

O conceito de redes transcorre de diversas áreas do conhecimento, advindo principalmente das áreas da antropologia e sociologia, que apresentam os princípios de interação, cooperação e compartilhamento. No que se refere às Ciências Sociais Aplicadas, às organizações sucederam a ser vistas como redes a partir da teoria dos sistemas e da contingência (Morais; Dias; Xavier Filho, 2021). A aplicabilidade do conceito de redes às estratégias das organizações se dar pelo aumento crescente da competitividade empresarial e também pelo fato de que as organizações sozinhas não conseguiriam obter condições de sobrevivência, manutenção e desenvolvimento com êxito no mercado (Cândido; Abreu, 2001; Andrichi; Hoffmann; Andrade, 2011).

O crescimento e o desenvolvimento de uma rede interorganizacional, tipo particular de RIO, necessita de uma estrutura para funcionamento, sendo formal ou informal (Roth *et al.*, 2012). Nesta seção, tem-se como objetivo principal entender os conceitos de governança e gestão de redes interorganizacionais, apresentando as suas inter-relações e funcionalidade nos estudos das RIO's.

Numerosos estudos cooperam abordando apenas a perspectiva da governança (Albers, 2005; Theurl, 2005; Provan; Kenis, 2008), outros estudos apresentam tão somente gestão (Sydow; Windeler, 1994; Ritter; Gemünden, 1998; Hibbert; Huxham; Smith; Ring, 2008) e, ainda assim, em alguns casos, a fundamentação utilizada nos estudos não especifica nitidamente os conceitos e suas diferenciações entre governança e/ou gestão (Grandori; Soda, 1995).

Ao apresentar definições de cada conceito, mostra-se que governança e gestão são dimensões distintas da análise da RIO's que se inter-relacionam (Roth *et al.*, 2012). Até este momento, a academia se preocupou predominantemente com estudos sobre os motivos para a formação das RIO's (Roth *et al.*, 2012) e os benefícios que as empresas podem alcançar (Verschoore; Balestrin, 2008), mas não se preocupou com o mesmo ímpeto com a forma pela qual essas redes podem ser organizadas e coordenadas para potencializar os resultados. Por isso, parece que o campo temático que domina os estudos das RIO's na área organizacional se aproxima do pensamento mercado-conduta-desempenho, este vindo da economia e da estratégia (Xavier Filho *et al.*, 2013).

O conceito de governança é empregado sob numerosos entendimentos nos Estudos Organizacionais. Com maior frequência, o termo é aplicado em harmonia com a relação do

agente-principal, direcionando o monitoramento e controle do comportamento dos gestores em função da separação entre propriedade e gestão (Fama; Jensen, 1983). O objetivo da governança envolve o propósito da utilização das estruturas para coordenar e controlar a ação conjunta dentro da rede. Segundo Provan e Kenis (2008, p.231), “embora a governança não seja uma exigência legal [em redes interorganizacionais], como é a governança corporativa, nós argumentamos que ela é crítica para a eficácia das redes”, que carecem ser governadas sem dar a vantagem da hierarquia ou da propriedade.

Ainda de acordo com Provan e Kenis (2008), a diferença principal entre a governança de redes e a governança corporativa consiste no fato de que os atores governados são firmas, não indivíduos. O arranjo da estrutura de governança cooperativa é resultado de um processo de barganha entre as empresas participantes do arranjo ou seus respectivos gestores, cada um considerando os benefícios de fazer parte da cooperação e com isso atingir seus objetivos individuais. Por isso, é um arranjo complexo na medida em que envolve interesses individuais que passam, também, por contribuir com o atingimento dos interesses dos outros, razão pela qual Zineldin (2004) sugere a ideia de “coopetição” (junção de cooperação, coordenação e colaboração) como sendo o comportamento esperado em um RIO.

Complementando, Oliver e Ebbers (1998) afirmam que os estudos sobre governança em rede objetivam compreender as práticas de gestão institucionais pelos quais as RIO's são iniciadas, negociadas, desenhadas, coordenadas, monitoradas, adaptadas e terminadas. O entendimento de governança se centraliza sobre atributos dos atores em rede, e também sobre a forma e conteúdo dos seus relacionamentos em um contexto institucional particular.

Embora todas as redes incluam uma gama de interações entre os participantes, o foco na governança envolve o uso de instituições e estruturas de autoridade e colaboração para alocar recursos e para coordenar e controlar a ação conjunta em toda a rede. Essas interações são distintas dos *links* operacionais, que muitas vezes são baseados em díades, incluindo referências, compartilhamento de informações e programas conjuntos (Provan; Kenis, 2006).

A governança também trata de aspectos formais de estruturação e dos processos de decisão e representação da rede (regras, incentivos, sanções, restrições), os resultados das empresas participantes são potencializados por meio de práticas de gestão da rede, as quais permitam que os objetivos sejam atingidos e as empresas participantes melhorem seu desempenho individual. Do outro lado, têm-se a gestão de uma rede que tem como meta atingir os objetivos propostos pelas organizações integrantes e influenciar positivamente a competitividade dos membros (Roth *et al.*, 2012). É possível perceber, então, que governança

e gestão se inter-relacionam quanto ao compromisso de contribuir com os participantes, contribuindo para o alcance dos objetivos em coletividade.

A gestão das RIO's permite identificar um conjunto de práticas consideradas importantes pelos respectivos autores, ainda que utilizem nomenclaturas distintas. Ritter e Gemünden (1998), por exemplo, argumentam que além das quatro funções básicas da gestão, tais como: planejamento, organização, direção e controle, por exemplo, é necessário acrescentar três funções básicas da gestão de caráter especificamente relacional, típico das relações em rede. Assim, o quadro 1 apresenta a relação entre as funções básicas da gestão, segundo os autores Ritter e Gemünden (1998) e Sydow e Windeler (1994).

Essa relação se revela significativa, uma vez que a função da gestão influencia diretamente na governança e na participação dos membros nas atividades da rede, interferindo, com isso, a sua circunstância interna e externa (Jansen; Maehler; Wegner, 2018). Enquanto a governança de redes se relaciona à estrutura, à organização e à coordenação interna (Provan; Kenis, 2008), e suas práticas de gestão 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 (Albers, 2010).

Quadro 1 - Funções básicas da gestão

Ritter e Gemünden (1998)	Encaminhamento: identificar potenciais parceiros para a cooperação e, com isso, trazê-los para a rede.
	Troca: a troca de conhecimentos incorporados em tecnologias, pessoas e organizações da rede através de práticas que permitem a disseminação dos conhecimentos disponíveis e a construção de novos conhecimentos na rede.
	Coordenação: compreende configurar as relações entre os participantes e buscar por harmonização e sincronização de interesses, como também buscar por soluções para os conflitos que podem surgir.
Sydow e Windeler (1994)	Função de seleção: a escolha dos parceiros é fundamental em uma RIO's. Se os objetivos não são compatíveis, a gestão da rede pode se tornar ineficiente e, em casos extremos, a própria existência da rede estará ameaçada.
	Função de alocação: trata-se da distribuição de tarefas, recursos e responsabilidades entre as empresas da rede.
	Função de regulação: significa implantar regras para o trabalho coletivo das empresas, o gerenciamento de conflitos, a utilização de sistemas de informação e o gerenciamento do conhecimento que circula na rede.

	Função de avaliação: trata-se de avaliações da rede como um todo, das relações empresariais diádicas ou mesmo à avaliação das contribuições individuais de cada empresa para o sucesso da rede.
--	--

Fonte: A autora (2023).

Nota: Adaptado de Roth *et al.* (2012).

Corroborando com Sydow e Windeler (1994) e Ritter e Gemünden (1998), que apresentam um conjunto de funções de gestão para redes de empresas que são similares em alguns aspectos, outros autores trazem contribuições teóricas e empíricas específicas sobre a gestão de redes interorganizacionais. Como exemplo, Balestrin, Vargas e Fayard (2005) apresentam práticas utilizadas por uma rede de empresas para incentivar a troca de conhecimentos, proporcionando aprendizagem, inovação e um melhor desempenho das empresas em alinhamento com a função de troca proposto por Ritter e Gemünden (1998). As redes de empresas são um espaço para troca de experiências, conhecimentos, práticas específicas de gestão, e têm como uma das finalidades a promoção de encontros, palestras e seminários em que os empresários têm contato uns com os outros, podendo estimular a aprendizagem e a inovação (Roth *et al.*, 2012).

Desse modo, Grandori e Soda (1995) e Jones, Hesterly e Borgatti (1997) contribuem apresentando um conjunto de práticas de gestão utilizados para sustentar a cooperação interorganizacional, alguns dos quais podem ser caracterizados como práticas de gestão e outros inscritos na dimensão da governança. Comunicação, decisão e negociação são consideradas as práticas de gestão menos custosas sobre as quais as redes estão fundadas, estando sempre presentes em qualquer rede em maior ou menor grau. Segundo esses autores, para que a cooperação seja mantida a repetição de comunicações, decisões e negociações precisa ocorrer. Em sequência, o quadro 2 sintetiza as principais características levantadas por esses autores.

Quadro 2 - Práticas de gestão

Práticas de Gestão por Grandori e Soda (1995) e Jones <i>et al.</i> (1997)	
Grandori e Soda (1995)	Jones <i>et al.</i> (1997)
Comunicação, decisão e negociação.	A criação de uma cultura própria para a rede (macrocultura) e sanções sociais coletivas.
Controle e coordenação social.	A sinergia entre os objetivos da rede e os objetivos estratégicos de seus participantes.
Equipe comum.	Análise cuidadosa do parceiro potencial.

Relações de hierarquia e autoridade.	Reputação dos integrantes da rede.
Sistemas de planejamento e controle.	
Sistema de incentivos.	
Sistema de seleção.	
Sistema de informação.	

Fonte: Adaptado Xavier Filho *et al.* (2015).

O quadro 2 agrupa os procedimentos elencados pelos autores como práticas de gestão de coordenação, em que se destaca a maior parte das indicações do motivo da desistência é o sistema de seleção (Grandori; Soda, 1995), ou a análise cuidadosa do parceiro potencial e a sinergia entre os objetivos da rede e os interesses estratégicos de seus participantes (Jones *et al.*, 1997). Grandori e Soda (1995) são mais adeptos às redes formais, e por isso, o quadro 2 será utilizado na perspectiva de Jones *et al.* (1997).

Se os resultados da cooperação forem alcançados, não tem por que desistir da rede colaborativa em virtude da subjetividade inerente à cada parceiro, uma vez que o meio (participação na rede) foi ajustado ao fim. Assim, o sentido para a ação social de desistir da cooperação não diz respeito apenas à ação racional voltada aos fins, como sugere a literatura predominante da área (Gulati *et al.*, 2000; Balestrin *et al.*, 2005; Giglio; Hernandez, 2012; Xavier Filho *et al.*, 2015). Brouthers *et al.* (1995) ressaltam que um dos pontos importantes para a efetividade da cooperação é a cultura cooperativa (*cooperative culture*), aparecendo como pré-requisito essencial para a dinâmica da cooperação e não apenas uma característica controlável e remediável em caso de sua não existência.

Por consequência, a dimensão cultural é tão forte na indução da cooperação que nem necessita ser recomendada, uma vez que ela constitui um pré-requisito, um terreno sobre o qual a cooperação se mostra possível. Outrossim, essa cultura cooperativa é determinante para o sucesso da cooperação. Posto isso, Kumar (2006) argumenta a favor da relação intrínseca da cultura com os formatos organizacionais.

Um papel crítico para a governança e consistente trata do monitoramento e controle do comportamento da administração, que é contratada para presidir as atividades diárias da administração da organização. Mesmo que haja evidências de que os conselhos não levam necessariamente a sério suas responsabilidades, os membros do conselho têm a obrigação legal

de desempenhar suas funções e são responsáveis se a organização que eles representam se envolvem em comportamento ilegal ou irresponsável (Roth *et al.*, 2012).

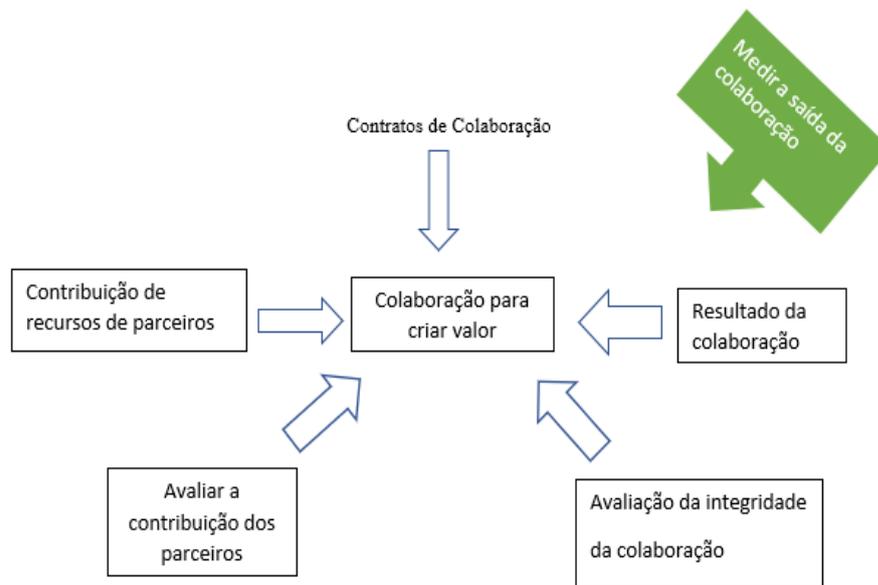
Sendo assim, Parung e Bititci (2008) apontam que as práticas de gestões de coordenação para as atividades são atribuídas internamente e o controle para as atividades são acordos de colaboração legais e extralegais entre os parceiros. Apesar disso, ainda de acordo com os autores, a medição de tais práticas de gestão de coordenação é uma das mais importantes atividades da coordenação, porque não se pode medir o que não se pode gerenciar. Mesmo assim, antes que algo seja medido, deve ser definido e precisa estar relacionado aos objetivos da colaboração.

Entre os objetivos mais importantes da colaboração, para Parung e Bititci (2008), é se tornar sustentável em um ambiente competitivo, criando benefícios para as partes interessadas. Esse ponto é significativo, uma vez que a medição resultará no nível de relacionamento entre os participantes da colaboração. O baixo nível de relacionamento pode ensejar o surgimento de discordância e/ou insatisfação sobre os atributos de medição, por exemplo, métodos, critérios, objetivo e medição de sucesso. Esses pontos podem ser utilizados para realizar a definição dos critérios de sucesso atribuídos mutuamente entre os participantes. Três tipos de medidas podem influenciar o sucesso de redes colaborativas são analisados:

- Entrada para a colaboração: a contribuição de cada participante;
- Práticas: a saúde da colaboração;
- Saída da colaboração: os resultados das atividades.

A figura 1 apresenta a posição de como os elementos são avaliados nas atividades de mensuração do sucesso ou insucesso de uma rede colaborativa (Parung; Bititci, 2008). A medição da contribuição dos participantes é um problema nítido, porém, com solução complexa. Este problema envolve diversos objetivos dos participantes, eventualmente, conflitantes, sendo provável que envolva um grande número de fatores a serem considerados (Belton; Steward, 2002).

Figura 1 - Interação de elementos em uma rede colaborativa



Fonte: Adaptado de Parung e Bititic (2008).

Frequentemente, nas relações em redes interorganizacionais, os parceiros se envolvem geralmente em três ações para mensurar as ações:

- Decisões estratégicas que estão relacionadas à governança do relacionamento (Gulati; Singh, 1998);
- Atividades gerenciais relacionadas ao planejamento, à organização, à execução e ao controle de recursos financeiros ou riscos do projeto (Nielson; Galloway, 1994);
- Atividades operacionais voltadas à programação das operações da organização e à realização das tarefas cotidianas (Parung; Bititic, 2008).

A eficiência e eficácia das decisões e atividades irão depender de quão boa é a interação entre os parceiros dentro de uma RIO's. Ademais, a qualidade da interação entre os parceiros irá detalhar e caracterizar a saúde da rede. Entende-se que a colaboração mais saudável terá uma vida mais longa do que as menos saudáveis (Parung; Bititic, 2008), e os critérios para se observar essa saúde apontam para a governança, mais empiricamente para as práticas de gestão de coordenação (decisões estratégicas) e as práticas de gestão (atividades gerenciais).

Para mensurar a saúde de uma RIO's é necessário utilizar cinco atributos como características principais do sucesso, de acordo com Morh e Sporkman (1994). Essas características são importantes para que a colaboração ocorra de maneira mais saudável e possa ter uma vida mais longa. Os atributos são:

- a) Compromisso
- b) Coordenação
- c) Confiar
- d) Qualidade e participação da comunicação
- e) A técnica de resolução de conflitos de resolução de problemas conjuntos.

Cada rede de colaboração pode escolher seus principais indicadores de desempenho em si. No tópico 2.2 será discutido como a governança relacional pode ser definida como as negociações, as decisões, os acordos, a implantação e o controle de regras que nascem das interações do grupo:

Sobre governança relacional, a linha conceitual dominante é que são mecanismos que surgem nos acordos do próprio grupo [...]. Essa raridade deixa em aberto a questão se as regras criadas por um grupo, a governança relacional, auxiliam na obtenção de resultados ou se são apenas ajustes de processos e comportamentos das pessoas (De Lima, *et al*, 2018, p.4).

Esse detalhamento do tópico 2.3 desta seção ajuda a demonstrar como a governança relacional pode receber contribuição da gestão ordinária. **No próximo tópico, serão discutidos a origem e o conceito de cotidiano e gestão ordinária baseado nos autores De Lima, (2018) e (Carrieri, 2014).**

2.2 O COTIDIANO E A GESTÃO ORDINÁRIA

No entendimento de que existem os saberes locais, começou a ser desenvolvida a contribuição teórica chamada “Gestão Ordinária” que tem sido desenvolvida pela perspectiva do cotidiano dos negócios. Este cotidiano é um conjunto de ações desenvolvidas pelo sujeito comum, por suas habilidades nas ações ou práticas do Homem Ordinário (Carrieri, 2014). O cotidiano é entendido como:

[...] O cotidiano, espaço do agir do dia a dia, da nossa rotina, dos fatos inusitados e corriqueiros, das nossas revoltas e submissões, da nossa passividade e transformação, da nossa vida sendo praticada, não pode ser desconsiderado ao estudar a realidade. Importa ressaltar ainda que este cotidiano é vivenciado, construído e reconstruído historicamente [...] (Gouvea, 2018, p. 299).

Para Souza (2006), a partilha do cotidiano se trata das experiências comuns que vêm sendo excluídas diante de um foco maior nos fatos considerados mais centrais para a

sociedade, que busca uma alternativa à história tradicional da gestão. Esta gestão realizada por pessoas comuns, com suas maneiras de fazer e saber, por exemplo, afasta-se dos modelos de gestão preestabelecidos ou pré-determinados (Martins, 2008; Carrieri *et al.*, 2014), por não condizer com a realidade da administração dos grandes negócios, permitindo analisar a gestão de empresas que estão à margem, que são minorias, tais as práticas de mulheres, negros, índios, entre outros e entender que elas também possuem saberes (Micklethwait; Wooldridge, 1998).

Dessa forma, expressa a formalidade das práticas postas pelas organizações e a forma como essas práticas se estruturam e controlam os processos podem dificultar a criatividade dispersa nos grupos ou nos indivíduos que, por outro lado, diversas vezes, ficam sujeitos às redes de vigilância e não conseguem desenvolver suas atividades cotidianas (Alves, Ferreira, Lins, Santos, 2021).

É importante destacar que na gestão ordinária, os indivíduos nas organizações desenvolvem constantemente atividades silenciosas, conhecidas como ações comuns, que têm alta relevância para o ambiente em que estão inseridos (Barros; Carrieri, 2013). No cotidiano, por seguinte, são apontadas as formas de realizar, as histórias e as operações heterogêneas desempenhadas pelos sujeitos praticantes, como um trabalho de *patchwork*, no qual as peças de diversos paradigmas se encaixam para realizar a tarefa diária que, esporadicamente, não é assistida pelas abordagens da administração tradicional (Gouvêa *et al.*, 2018).

Carrieri (2012) tece a definição do que seria esta gestão, marcado no dia a dia, e a titula de gestão ordinária. E Do Vale e Joaquim (2017) corroboram que no campo dos estudos organizacionais se encontram esforços no sentido de comprovar como a gestão se constrói a partir do cotidiano. Carrieri (2012) explica que nesta gestão enlaça “as práticas sociais, as estratégias e as táticas realizadas para manutenção do trabalho/negócio e da família”, e acrescenta que as práticas vão:

Desde a compra do espaço, até a mercadoria escolhida para ser vendida, o atendimento ao cliente, a organização do espaço com as mercadorias, a diversificação ou especialização de mercadorias, a ampliação das relações familiares aos empregados, a produção ou revenda de mercadorias, e redes sociais invisíveis e objetivas que visam proteção, negociações, etc. (CARRIERI, 2012, p. 423).

A gestão ordinária se pauta no olhar de que a vivência das organizações não pode ser apreendida por perspectivas e interpretações em razão da realidade social ser transpassada de contradições e reconhecer realidades particulares diversidade diversas (Carrieri *et al.*, 2018). A

gestão ordinária possibilita expandir a visão do gestor e dos estudiosos em gestão para compreender as atividades de gestão como de fato acontecem e não como modelos fixos, ou predeterminados.

Captar o cotidiano gerencial proporciona que se revelem os atos, os gestos e as palavras do sujeito comum, ou do ordinário (Martins, 2008). Ao contrário de grandes narrativas e histórias traçadas como universais, ou de caracterizações de modelos de ‘homem’, observa-se o sujeito comum. Esse sujeito comum gerencia seus próprios empreendimentos e projetos, que, por diversas vezes, conectam-se com outras importantes dimensões sociais de sua vida, como a própria família (Levigard; Barbosa, 2010).

A gestão ordinária também faz uma avaliação contrária à visão funcionalista (no tópico seguinte será abordado essa visão junto com a teoria de governança de redes, em conjunto com a governança relacional) das organizações em que os processos são formalizados e adequados seguindo normas, por conseguinte, distantes da realidade dos executores. Essa visão não avalia que a padronização pode não ser compatível com a diversidade de organizações, as quais são diferentes entre si de acordo com a sua forma, estrutura, pessoas, contexto e história (Carrieri *et al.*, 2014; Carneiro; Barros, 2017; Barros *et al.*, 2011).

A gestão ordinária dos negócios pode ser constituída de sujeitos que agem por meio de uma rede de relacionamentos informais (Lima; Carrieri; Soares; Pimentel, 2007). É relevante entender, ainda, que a gestão de relacionamentos interorganizacionais podem, por intermédio de seus movimentos, auxiliar no trabalho diário da gestão ordinária, trazendo significativa contribuição para a compreensão das atividades realizadas na organização. Para entender essa combinação, o próximo tópico trata da relação entre as gestões das RIO's e gestão ordinária, mostrando como ela pode impulsionar o trabalho real da governança das redes.

2.3 GOVERNANÇA DE REDES NA PERSPECTIVA DA GESTÃO ORDINÁRIA

A efetividade das RIO's está atrelada à governança em redes acompanhada de decisões, tais como: questionamentos sobre o que os parceiros exercem, quando gerenciam e desenvolvem relações de parceria, quais as práticas utilizadas, como os processos, as rotinas e outras demandas contribuem o aprendizado ao longo do processo, entre outras, são manifestadas como lugares abertos para maiores investigações e as atividades dependerão de quão boa é a interação entre os parceiros dentro de uma organização (Avelar; Milagres, 2020; Parung; Bititci, 2008). Ainda assim, mesmo com vários benefícios apresentados, justificando a formação de redes interorganizacionais, alguns problemas podem surgir no decorrer desse

processo, caso essas decisões não sejam pensadas e planejadas (Pereira; Venturini; Wegner; Braga, 2010).

Mesmo com argumentações, reflexões e considerações percorrendo caminhos diferentes para entender a governança de redes por meio da abordagem da gestão ordinária, que é uma compreensão ontológica e epistemológica, é preciso um deslocamento filosófico do pesquisador e o esforço de pensar a realidade social e organizacional, na qual a literatura sobre governança de redes vem da antropologia e sociologia, discorrendo os princípios de interação, cooperação e compartilhamento (Cândido; Abreu, 2001) e tem maior destaque na concepção linear, positivista e individualista (Alves; Santos, 2010), enquanto a gestão ordinária é entendida a partir de uma perspectiva construtivista crítica, advinda da demanda de ressignificação da gestão, (Bretas; Carrieri, 2017).

O entendimento da gestão ordinária abrange alguns aspectos relevantes como as práticas, estratégias, cotidiano, entre outros, contribuindo assim para a compreensão do desenvolvimento de uma RIO's, aos quais se deve atentar no contexto da realidade organizacional. Na concepção gerencialista, as organizações são entendidas como fixas, buscando estruturar o ambiente organizacional, padronizando os processos de gestão (Carrieri *et al.*, 2014) assim os conceitos de gestão ordinária que ajudam a atenuar essa visão predominante.

Na administração científica, para Matos Filho (2018), influencia as organizações, principalmente, porque esse tipo de administração é advindo de Frederick Taylor, fundamentada na aplicação de práticas racionais e metódicas com objetivos de maior produtividade, propondo sistemas de racionalização do trabalho. Ademais, motiva também o relacionamento ao recurso humano formado, nessa expectativa, de valores e normas individuais, o destaque em tarefas, à disciplina por meio do comando gerencial, divisão do trabalho, o excessivo uso de manuais, as rotinas e os incentivos financeiros (Matos Filho, 2018). Observa-se que existem outros movimentos além do entendimento taylorista, que como mostrou Matos Filho (2018), é um tipo de fazer gestão e administração que ainda influencia a maneira de gerir das organizações.

Na perspectiva da gestão ordinária, que desconstrói os pressupostos dos modelos do *mainstream management* (Martins, 2008; Carrieri *et al.*, 2014; Carrieri *et al.*, 2018; Gouvêa *et al.*, 2018) tratando-a pelos pesquisados como um novo olhar para entender a organização, que por ora é tratada como um processo que passa por modificações constantes, que precisa do relacionamento dos indivíduos com o ambiente organizacional, fazendo com que a gestão ordinária evidencie a gestão numa expectativa que percorre caminhos diferentes realizadas aos

modelos preestabelecidos da Administração, relacionada à gestão realizada no cotidiano dos negócios ordinários (Carrieri *et al.*, 2014), com objetivo nas pessoas comuns que, por sua vez, possuem diferentes maneiras de fazer e de saber (Martins, 2008).

Em razão dessa colocação, o estudo das práticas cotidianas está relacionado à rotina das pessoas que não ocupam cargos elevados, alinhando-se nas atividades organizacionais, como também nas estratégias e nas táticas de sobrevivência que influenciam no fazer do cotidiano organizacional (Carrieri *et al.*, 2018). Este cotidiano realizado por pessoas comuns, em seus negócios, desenvolve suas atividades a partir da dinâmica, dos hábitos e da prática aprendida no cotidiano familiar. Contudo, as heranças presentes no núcleo doméstico limitam os meios de organização dos agentes investigados (Alves *et al.*, 2021).

Isto posto, pode-se afirmar que a gestão ordinária se encaixa nos estudos de pequenas organizações, tendo em vista que ela não reflete um modelo predeterminado de gestão, que propõe objetivos organizacionais, mas dá vazão a uma nova maneira de perceber e de reconhecer outros tipos de gerenciamento, voltados à criatividade e ao uso da intuição dos sujeitos comuns, resultando, com isso, outra forma de interpretar os diferentes discursos dispersos, contidos especialmente no cotidiano dos pequenos negócios (Carrieri *et al.*, 2018).

Teoricamente, na gestão ordinária, os indivíduos não possuem voz para contar suas histórias e alcançam a importância que as abordagens tradicionais não lhes concediam (Carrieri *et al.*, 2014; Gouvêa *et al.*, 2018). Essa gestão indaga a totalidade da administração hegemônica, visto que a vida cotidiana é formada por diferentes elementos que também constituem as práticas individuais e coletivas. Dessa forma, o cotidiano é o espaço de agir da vida, no dia a dia experimentado, construído e reconstruído historicamente, e é que se enfatiza, quando a realidade está sendo estudada (Gouvêa *et al.*, 2018).

Por esse motivo, procuramos entender como a governança relacional é apresentada no sentido de abordar aqueles que poderiam ser compreendidos à luz da gestão ordinária. Com isso, temos a governança relacional, que segundo Roth *et al.* (2012), trata-se de uma construção da governança realizada pelos próprios atores que desenvolvem as tarefas em grupo, definindo assim como um conjunto de práticas de gestão de regulação, controle e incentivo de ações coletivas com o objetivo da eficiência do grupo em busca de resultados. A governança relacional deriva da situação especial, quando o próprio grupo discute e decide criar, ou ajustar as práticas de gestão (Jones, Hesterly, Borgatti, 1997; Milagres, Silva, Rezende, 2016), ampliando seu entendimento por meio da gestão ordinária.

No que diz respeito ao ambiente relacional, Jones, Hesterly e Borgatti (1997) apontam um modelo de governança relacional que começa a partir de demandas e incertezas do meio

ambiente, criando a necessidade de ações coletivas, o que enseja encontros entre os atores. Tais encontros constituem um ambiente relacional que viabiliza a discussão e acordo sobre as práticas de gestão de ações coletivas. Esse conjunto de práticas de gestão denominado governança relacional é resultado de um ambiente relacional que cria responsabilidades e participação e é arredo às incorporações dedutivas de modelagens originalmente desenvolvidas para outras organizações, em outro tempo-espaço e, por isso, não necessariamente adequados ao ambiente relacional objeto daquelas interações.

Essas práticas de gestão são capazes de se reportar tanto a soluções, incentivos e controles econômicos, quanto às soluções sociais. As negociações mais citadas pelos autores se referem aos critérios de inclusão no grupo, regras de partilha de informações, bens, finanças e regras de comunicação. Segundo Albers (2010), os atores cedem sua liberdade individual para consentir que a governança coordene e controle alguns aspectos do seu negócio que passa a ter uma interface com a RIO.

Para Milagres, Silva e Rezende (2016) a governança relacional é formada por um conjunto de elementos que trabalha com intangíveis, sendo os elementos de:

- Identidade da rede – constituída por elementos simbólicos e cognitivos;
- Contratos psicológicos – entendidos como expectativas e suposições não escritas;
- Visão coletiva – objetivos a serem alcançados;
- Sentimento de justiça, pertencimento e acolhimento;
- Criação de ambiente seguro – recursos, informações e conhecimentos compartilhados.

Além disso, Moreira e Freire (2020) aponta características da governança em redes RIO's informal, que se assemelham a gestão ordinária, como podemos verificar no quadro 3 sobre práticas de gestão em RIO's informal:

Quadro 3 - Práticas de gestão em uma RIO's informal

	Conceito	Estratégia
--	----------	------------

<p>Práticas de Gestão Informal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Caracterizado por relacionamentos e não pela estruturação burocrática; ● Estabelecem procedimentos flexíveis baseados na confiança e cooperação dos atores; ● São práticas de gestão mais utilizadas, já que fortalecem as relações e interações entre os atores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Confiança; ● Cooperação; ● Contato pessoal e informal da rede; ● Reciprocidade e equidade; ● Normas desenvolvidas com base em trocas sociais já vivenciadas e em expectativas futuras; ● Compromisso; ● Flexibilidade; ● Troca de Informações; ● Autorregulação; ● Normas, convenções ou padrões baseados na cultura informal; ● Costumes e práticas; ● Laços sociais entre os membros; ● Grupos Colaborativos; ● Acordos informais/verbais; ● Rede de políticas informais; ● Capital relacional; ● Relações horizontais; ● Rotinas colaborativas estabelecidas; ● Alianças Laterais.
---	---	---

Fonte: Adaptado Moreira e Freire (2020).

Dando a importância da discussão, observa-se autores que apontam diferentes contribuições sobre a governança com foco na redução de conflitos e custos (Williamson, 1985), ou em ambiente relacional antecedente (Zaheer; Venkatraman, 1995; Jones; Hesterly; Borgatti, 1997), ou como controle social (Grandori; Soda, 2006), ou na coordenação do negócio (Albers, 2010) ou ainda sobre as possibilidades na constituição de elementos intangíveis (Milagres; Silva; Rezende, 2016).

Dessa maneira, compreende-se que quando se contextualiza o trabalho da governança relacional é possível verificar que a padronização pode não ser conciliável com a disparidade de sujeitos, o contexto e as histórias deles decorrentes, fazendo-se admissível não apenas analisar novos objetos, como também lançar novos olhares sobre o que está sendo estudado no cotidiano.

Com isso, para o cenário da governança relacional, têm-se a potencial contribuição do cotidiano para o conhecimento da realidade organizacional, tendo em vista a sua circunstância de fio que tece a história das organizações. Dessa maneira, é essencial escutar às pessoas comuns que constituem o ambiente organizacional, porque elas são responsáveis por criar e recriar as organizações através das suas múltiplas práticas (Carrieri, *et al*, 2018).

É justamente nesse caminho que as práticas da gestão ordinária complementam as abordagens da governança relacional, assim como, quanto mais integração estrutural, por meio das práticas de gestão, mais conhecidas serão as informações sobre os participantes da rede resguardando sua participação na prática (Jones; Hesterly; Borgatti, 1997), visto que apontam o percurso para a compreensão do seu trabalho real através do dia a dia das pessoas que o realizam, das diversas formas de fazer e de saber, e da diversidade de vozes dos sujeitos e dos grupos formadores do âmbito organizacional (Carrieri *et al.*, 2014; Jones; Hesterly; Borgatti, 1997; Gouvêa *et al.*, 2018). É importante destacar também a possibilidade de a gestão ordinária favorecer o entendimento da governança relacional em pequenas redes, muitas vezes elas familiares, que não seguem padrões racionais e, em geral, são marginalizadas pela literatura da Administração.

Com isso, Xavier Filho *et al.* (2015) apresentam que há uma compreensão em perceber os relacionamentos dos quais a rede está inserida explica melhor sua performance, visto que o surgimento de arranjos colaborativos é especificado em laços subjetivos concebidos em valores interacionais socialmente construídos ainda é algo discreto nas lentes epistemológicas da economia tradicional e/ou da estratégia clássica.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“A ciência é uma tentativa de descrever, interpretar e generalizar uma realidade observada” (Castro, 2006, p. 6). Início o capítulo de procedimentos metodológicos com uma citação do autor Cláudio de Moura Castro, do livro “A prática da pesquisa”, a citação é do capítulo “O poder, os limites e os abusos da ciência”. Essa citação destaca a importância dos cuidados com os procedimentos metodológicos para a realização do estudo, a classificação dos fatos, o entendimento de sua sequência e sua relativa importância em função da ciência.

A prática de desenvolver julgamentos a partir dos fatos, não se deixando influenciar por sentimentos pessoais, é uma das mais importantes características do que vem a ser chamado de mentalidade científica. O método científico para examinar os fatos não é específico, próprio ou característico a uma categoria de fenômenos e a uma classe profissional, é aplicável aos problemas físicos tanto quanto aos sociais (Castro, 2006).

O caminho que embasa este estudo, segue o princípio de alinhar o método ao que pede a teoria, visto que a própria teoria indica o método que melhor atende ao seu propósito, conforme afirma Teixeira (2003, p.185): “os debates a respeito dos métodos de pesquisa social estão ligados diretamente à ontologia, à epistemologia e à natureza humana”.

Nesse caso, entende-se a importância da epistemologia porque a depender das escolhas teóricas e metodológicas feitas, o mesmo campo pode ser interpretado de diferentes maneiras, ou seja, por diferentes lentes teóricas. Assim, a epistemologia [...] “se refere à forma de compreensão dos fenômenos e de produção de conhecimento que, por sua vez, estão ligados a formas de se enxergar o mundo, de se pensar a realidade, de se pensar a relação entre sujeito, objeto e ciência” (Bretas; Carrieri, 2017).

Deste modo, de encontro com o que diz a teoria utilizada neste estudo: os estudos em governança de redes e/a gestão de redes interorganizacionais (RIO's) com viés colaborativo, tem-se que o objetivo em descrever a racionalidade subjacente ao reconhecimento da gestão dos arranjos indispensável para o alcance dos objetivos, sendo para Parung e Bititci (2006) a saúde da colaboração, através da gestão ordinária proposta por Carrieri (2014).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Nos estudos empíricos realizados pela abordagem da gestão das redes predominam pesquisas qualitativas. Diante disso, este trabalho se alinha com os demais, sendo este estudo classificada como descritiva-analítica de natureza qualitativa. Como classificação da pesquisa, Gil (2002) entende que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Com

relação às pesquisas é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. É descritiva por destacar-se ao estudar as características que são incluídas por objetivo, levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população ou grupo.

Dessa maneira, para Flick (2009), na pesquisa qualitativa a coleta de dados é concebida de uma maneira mais aberta e tem como objetivo um quadro abrangente, possibilitado pela reconstrução do caso que está sendo estudado. Ainda de acordo com o autor, espera-se que os participantes, respondam às questões espontaneamente e com suas próprias palavras.

Ainda a partir das ideias de Flick (2009), a pesquisa qualitativa aborda três pontos importantes: (I) a captação do significado subjetivo das questões a partir da percepção dos participantes; (II) os significados latentes de uma situação em foco; e (III) as práticas sociais e o modo de vida e o ambiente em que os participantes são descritos. Por esse motivo, a pesquisa qualitativa não é padronizada, sendo projetada para ser o mais aberta possível (Flick, 2009). Creswell (2010) potencializa ainda que os métodos qualitativos, que empregam os dados de texto e imagem, possuem suas singularidades na análise de dados e se valem também das estratégias de investigação.

Desse modo, a pesquisa qualitativa entende que o pesquisador é também um instrumento de coleta, no qual atua no lócus de estudo, procurando descrever e interpretar situações, como elas impactam e o que significam para as pessoas. Por isso, é necessário passar mais tempo em campo, bem como estabelecer uma proximidade para que seja possível realizar sua observação (Teixeira, 2003).

3.2 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

Com relação à estratégia de pesquisa, o trabalho é classificado como estudo de caso, o que significa que realiza uma reconstrução e descrição acertada do caso em questão. De acordo com Flick (2009), o principal problema do pesquisador é identificar um caso relevante para a questão de pesquisa. Assim, este trabalho buscou entender como se dá a gestão do “Coletivo Mulheres do Polo” para cobrir o tema de forma mais ampla.

A opção pelo estudo de caso depende do problema de pesquisa que orienta o processo investigativo. Problemas de pesquisa que geram estudos de caso podem surgir de situações cotidianas, motivadas por questões de natureza conceitual, e até mesmo compreender uma situação em profundidade (Merriam, 1988), ou seja, serem identificados mediante o desejo do pesquisador de explicar alguma situação a partir da prática. Os estudos de caso são especialmente indicados na exploração de processos e comportamentos dos quais se tem uma

compreensão limitada (Godoi, 2006). Neste sentido, desempenham um importante papel por possibilitar a geração de possibilidades explicativas e a elaboração de teorias, conforme afirma Eisenhardt (1989).

Para Stake (1988, p. 256) a principal diferença entre o estudo de caso e outras possibilidades de pesquisa é o foco de atenção do pesquisador que busca "a compreensão de um particular caso, em sua idiossincrasia, em sua complexidade". Ao tratar o estudo de caso no aspecto da pesquisa organizacional, Hartley (1995, p. 208-209) completa que "consiste em uma investigação detalhada, frequentemente com dados coletados durante um período de tempo, de uma ou mais organizações, ou grupos dentro das organizações, visando prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo".

Este estudo trata-se de caso interpretativo que conta com uma rica descrição do fenômeno estudado, buscando encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas. É fundamental que ao longo das entrevistas se obtenha um grande número de informações que possibilite interpretar ou teorizar sobre o fenômeno. O nível de conceitualização e abstração obtido pode ir de simples sugestões de relacionamentos entre variáveis até a elaboração de uma teoria (Godoi, 2006).

A estratégia da pesquisa de estudo de caso se fez necessário, por unir governança em redes e gestão ordinária, embora o estudo de caso, se concentre na maneira como uma pessoa ou grupo de pessoas trata determinados problemas, é importante ter um olhar abrangente sobre a situação, pois não é possível interpretar o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial dentro do qual os indivíduos desenvolvem seus sentimentos, pensamentos e ações. Segundo Feagin, Orum e Sjoberg (1991), busca-se não somente examinar a situação na qual as pessoas estão envolvidas, mas também o impacto de suas crenças e decisões na complexa trama de interações sociais que estão no seu entorno.

3.3 LÓCUS E SUJEITOS DA PESQUISA

Destaca-se aqui que o fenômeno a ser estudado não deve ser isolado de seu contexto, o que cunhou a expressão "interpretação no contexto", utilizada por Cronbach (1975), significando que ao se concentrar em um simples fenômeno esta abordagem de estudo pretende descobrir e revelar a interação entre os fatores internos e externos que são característicos do mesmo evento (Godoy, 2010).

O *locus* de estudo é a rede colaborativa “Coletivo Mulheres do Polo”, localizada no Polo de Confecções do Agreste Pernambucano, especificamente na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, sendo o coletivo formado por grupo de mulheres costureiras que surgiu no ano de 2021, no início da pandemia Covid-19, tendo como finalidade o empoderamento, a troca de experiências, apoio mútuo e capacitações e como objetivos aprender e crescer juntas. A rede colaborativa transforma e impulsiona a vida de outras mulheres por meio das trocas de relatos sobre empoderamento econômico, direito das mulheres e trabalho digno, formando assim uma rede de apoio ao empreendedorismo feminino.

As trocas de experiências realizadas por essas mulheres estão relacionadas ao seu cotidiano através de suas vivências e relatos. Neste contexto, o cotidiano dessa RIO's de mulheres costureiras não é visto somente como um lugar/espço em que se partilham a construção de hábitos, atitudes e manifestação de conceitos, mas também como um espaço privilegiado, das necessidades cotidianas, construído pelos fazeres e saberes do grupo social que o compartilham (Santos, 2005).

Os sujeitos a serem investigados serão as gestoras da RIO com o objetivo de responder à pergunta deste estudo em termos de compreender como se dá a tomada de decisões, medir a contribuição das gestoras para a rede interorganizacional, avaliar a saúde da colaboração e analisar os resultados alcançados.

3.4 FONTES E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para alcançar os objetivos específicos deste estudo serão consideradas duas fontes primárias de evidências empíricas: as entrevistas e o levantamento dos dados secundários que ocorreu a partir da coleta de informações a respeito da rede no próprio perfil de redes sociais online na página do *Instagram*.

No que compete às entrevistas, foram realizadas no formato semiestruturadas com roteiro indicado no apêndice A. As entrevistas do tipo semiestruturadas são desenvolvidas como um guia que na sequência das perguntas pode ser desviado se necessário. Com essa abordagem, o estudo buscou obter as visões individuais das entrevistadas. Como salienta Flick (2009), a entrevista semiestruturada explora quatro critérios importantes: (I) não direcionar o entrevistado; (II) focar a profundidade e o contexto pessoal mostrado pelo entrevistado; (III) ter como foco o ponto de vista do entrevistado a partir de suas opiniões e definições; (IV) e procurar cobrir uma grande gama de significados sobre o tema do trabalho. Pelas redes sociais, analisamos a ordem cronológica dos acontecimentos na rede.

O instrumento de pesquisa para a realização das entrevistas consiste em 16 questões-chave, tendo como base a abordagem teórica categorizada e relacionada com os objetivos específicos. O roteiro de entrevista está disponível no apêndice “A”. Salienta-se que ao longo das entrevistas, foram inseridas novas perguntas com a finalidade de sondar mais informações das respondentes.

O Coletivo Mulheres do Polo possui duas gestoras, que foram denominadas como E1 e E2, as entrevistas de ambas realizadas em dias diferentes, a entrevista com E1 foi realizada em Caruaru e com um mês depois foi feita a entrevista com a gestoras E2 na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, cidade sede do CMP. As entrevistas foram gravadas com o consentimento das gestoras e as mesmas assinaram o “Termo de consentimento Livre Esclarecido” disponibilizado no apêndice “B”, na qual informava o objetivo do estudo. Com duração de 2 horas de entrevista transcrita, resultando em 28 páginas com fonte *Times New Romam*, tamanho 12 e espaçamento simples, possibilitando a triangulação dos dados tanto no momento da coleta, quanto na transcrição e interpretação, tendo duas gestoras e 40 mulheres costureiras que fazem parte da rede.

3.5 TÉCNICAS ANALÍTICAS

Referente ao material empírico proveniente da entrevista, após transcrição, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo temática, tendo como temas as categorias das Relações com os Mecanismos de Coordenação, conforme é apresentado no apêndice “A”. De acordo com Gil (2008, p. 152-153) “a análise de conteúdo desenvolve-se em três fases: (a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos dados, inferência e interpretação”.

A análise de conteúdo temática foi realizada com o uso auxiliar do quadro 2, com base no levantamento de Roth *et al.* (2012) e sintetizado no quadro 4 mostrado em sequência.

Quadro 4 – Sintetize das categorias temáticas

Ritter e Gemünden (1998)	Sydow e Windeler (1994)	Nesta Pesquisa
Encaminhamento	Função de Seleção	FGSP - Função de Gestão Seleção de Parceiros
Coordenação	Função de Alocação + Função de Regulação	FGCA - Função de Gestão Coordenação das Atividades
	Avaliação	FGA - Função de Gestão Avaliação

Troca		FGAp - Função de Gestão Aprendizado
-------	--	-------------------------------------

Fonte: A autora (2023).

Algumas funções da gestão de rede sem semelhanças entre Ritter e Gemüden (1998) e Sydow e Windeler (1994), bem como Roth *et al.* (2012, p. 118) reconhecem quando indicam que “além de Sydow e Windeler (1994) e Ritter e Gemüden (1998), que propõem um conjunto de funções de gestão para redes de empresas que são, inclusive, semelhantes em alguns aspectos, outros autores trazem contribuições teóricas e empíricas específicas sobre a gestão de redes interorganizacionais”.

Assim, justifica-se a preferência pelo uso do quadro 1 em Roth *et al.* (2012) se deu pela flexibilidade que as funções se desenrolam no cotidiano organizacional, acolhendo desenvolvimentos próprios e respeitando a história das RIO's. Em Grandori e Soda (1995), ou mesmo Jones, Borgatti e Hersterly (1997), as práticas de gestão já compõem blocos monolíticos e com interpretação quase que própria, menos suscetível à emergência de práticas locais.

A decisão de trabalhar com um quadro auxiliar de análise para entender o cotidiano teve por base a inspiração no trabalho de Carrieri *et al.* (2018), quando utilizou como quadro auxiliar para estruturar sua análise o modelo *CANVAS*. Embora a ideia não seja verificar como no *CANVAS* está aplicado, mas, e sobretudo, verificar como as ações desenvolvidas em várias dimensões do gerencialismo se desenvolvem particularmente sob a perspectiva da gestão ordinária. Aqui foi feito o mesmo, ou seja, tomou-se por base o quadro 1 admitindo nestas funções um apelo gerencialista e o que se quer entender é como tais práticas são desenvolvidas pelos sujeitos ordinários em seu cotidiano.

3.6 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

Na pesquisa qualitativa, os critérios de validade e de confiabilidade assumem aspectos particulares (Paiva Júnior; Leão; Melo, 2011). O reconhecimento de que, nas relações humanas, a “realidade” ocorre dentro de contextos históricos e é construída socialmente tem levado parte das pesquisas sociais e humanas à utilização de métodos qualitativos (Guba; Lincoln, 2005). É importante destacar que a validade se trata da capacidade que os métodos utilizados numa pesquisa propiciam à consecução fidedigna de seus objetivos, enquanto a confiabilidade se refere à garantia de que outro pesquisador poderá realizar uma pesquisa semelhante e chegará a resultados aproximados (Paiva Júnior; Leão; Melo, 2011).

Como procedimentos de confiabilidade, o trabalho se assegurou contra transcrições erradas e verificou que não há desvios na definição de códigos (Creswell, 2010). Quanto à estratégia de procedimento de validade, utilizou-se a triangulação para evitar interpretações não condizentes com a realidade da pesquisa (Creswell, 2010). A triangulação foi realizada tendo como base a teoria, as transcrições das entrevistas semiestruturadas e análise da rede social *Instagram*, dando conta da triangulação de fontes, sendo a fonte primária a teoria e as entrevistas e secundária as redes sociais. Além disso, foi utilizada uma descrição rica e densa das entrevistas que, segundo Creswell (2010), potencializa a discussão ao incluir elementos de experiências compartilhadas com o leitor.

Outro aspecto que aponta para a validade e confiabilidade é a triangulação de pesquisadores, de maneira que as interpretações e impressões foram validadas intersubjetivamente entre a pesquisadora e o orientador, balizando a subjetividade da pesquisadora. Os dados coletados foram tratados com a análise de conteúdo temática, procurando a compreensão do significado do sujeito em seu discurso (Flick, 2009), analisando os elementos da gestão de redes e os elementos da gestão ordinária. A análise de conteúdo temática é como referência um conjunto de métodos de análises da comunicação que consegue utilizar procedimentos sistemáticos e de descrição dos conteúdos, dos objetos de estudo, dos registros, podendo ser um texto, um documento, uma fala ou um vídeo.

Como critério de confiabilidade e validade de qualidade do estudo, foi realizado um *feedback* dos informantes, que corresponde a confrontação da coleta de dados, e a obtenção do consentimento ou não das participantes por meio da validação comunicativa. Para Paiva Júnior, Leão e Melo (2011), “(...) no entanto, o ator social não pode exercer a autoridade absoluta nas descrições e interpretações de sua ação (...)” ou seja, nós como pesquisadores não podemos também ser refém do ator social, comprometendo os resultados do estudo.

E por fim, também se utilizou como critério de confiabilidade a descrição rica, clara e detalhada, foi empregada essa modalidade, por se tratar de uma compreensão empática que constituiu a tarefa do tipo especificamente diferente daquelas que a ciência natural se põe a executar. A clareza diz respeito à análise da documentação, transparência e ao detalhamento de exposição dos nos procedimentos na busca e na análise dos resultados (Gidens, 2000).

Foi feita uma descrição do contexto social do cenário da pesquisa e dos sujeitos analisados e das fases de sua elaboração para que os leitores fiquem aptos a determinar a proximidade de suas situações com o cenário relatado na pesquisa e as descobertas transferíveis (Merriam, 1998), não obstante corresponder ao cuidado da inclusão de descrições densas dos participantes e do contexto do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No presente capítulo, tem como propósito apresentar os resultados deste estudo. Inicialmente, descreve-se os antecedentes que originaram a formação da rede (4.1), e o delineado dos perfis das entrevistadas e a identificação dos cargos das respondentes.

Na sequência, as demais seções abordam o entendimento de como acontece a gestão ordinária por meio dos relacionamentos nas RIO's Mulheres do Polo (4.2), a ocorrência da função de seleção dos parceiros (4.2.1), a função de coordenação das atividades (4.2.2.), a função de avaliação das RIO's das gestoras e das participantes da rede (4.2.3) e, por último, descreve-se a função de aprendizado da RIO's Mulheres do Polo (4.2.4).

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO HISTÓRICO DO COLETIVO MULHERES DO POLO

Neste primeiro momento de análise, a fim de contextualizar a RIO denominada “Coletivo Mulheres do Polo” e ao iniciar a entrevista, optou-se por perguntar às gestoras e cofundadoras acerca do surgimento, história, objetivos e missão da rede. Assim, será apresentada, brevemente, a história e posteriormente se tratará do contexto e a que fim esta rede foi criada. No quadro 5 em sequência, é possível visualizar a descrição do perfil das entrevistas.

Quadro 5 - Perfil das entrevistadas

Entrevistada	Gênero	Grau de Escolaridade	Função
Entrevista 1	Feminino	Formada em Economia, Mestre em Administração e Doutoranda em Ciências Sociais	Co Fundadora - Responsável pela articulação institucional e pela elaboração dos projetos.
Entrevistada 2	Feminino	Ensino Médio Completo	Co fundadora - Costureira, responsável pela articulação das costureiras e pelas ações coletivas do grupo.

Fonte: A autora (2023).

As entrevistadas serão denominadas como entrevistada 1 (E1) e entrevistada 2 (E2). Foi respeitado o gênero das gestoras da rede “Coletivo Mulheres do Polo” e serão tratadas pelo gênero feminino ao longo da análise dos resultados. Os trechos das entrevistas a seguir relatam o surgimento da Rede Coletivo Mulheres do Polo:

“Bem o coletivo surgiu no início da pandemia em março 2020 e ele surgiu tanto pelo

contato que eu já tinha com E2 e foi fundado por mim e E2 que é costureira e que tem um trabalho com mulheres, era presidente da associação do bairro dela né, também tinha já um trabalho tanto com mulheres, como com participação coletiva e fazer parte de grupos, entendia essa essa importância de atuar em coletividade [...]. (E1)

“Eu faço parte dessa rede e eu tinha muita vontade de fazer um trabalho contínuo no Polo² né, não participar só esporadicamente ou com algum tema específico e sempre tive um alinhamento com essa participação coletiva social, sempre fiz parte de organizações do terceiro setor e na época da pandemia surgiu a ideia da gente criar essa rede né, enquanto coletivo para enfrentar aquele momento específico, daquela problemática muito clara e superação daquela vulnerabilidade social, econômico daquelas mulheres, mas que era proveniente de é...(pausa) problemas que a gente já a conhecia né, que é auto informalidade do Polo, é o trabalho precário de mulheres que trabalham em casa e não tem garantia de direitos e nenhum contrato de trabalho” (E1).

Ao conhecer a E1 foi possível identificar que ela além de ser uma das fundadoras da rede, é empreendedora social e faz parte como membro da rede “Colabora Moda Sustentável”, que se trata de uma rede nacional relacionada aos seguintes objetivos: (I) meio ambiente, (II) educação, ciência e tecnologia, (III) cultura e consumo, (IV) políticas públicas, (V) modelos de negócios e (VI) trabalho e equidade. Esses pontos identificados no ecossistema da moda no Brasil, podendo gerar transformações e melhorias significativas na cadeia de valor.

A E2 tem mais de 20 anos de profissão como costureira, líder comunitária enquanto presidenta da associação do bairro da Palestina, localizado em Santa Cruz do Capibaribe – PE, e também membro da rede “Colabora Moda Sustentável”. A E1 e E2 se conhecem desde que E1 fazia parte da Secretaria de Economia da cidade desenvolveu alguns projetos para incentivar o empreendedorismo feminino. Ambas co-fundadoras tinham a inquietação em busca da proteção social para as costureiras que trabalham informalmente, como tanto E1, quanto E2, por exemplo, já participavam de uma rede colaborativa, e entendiam a importância de trabalhar em coletividade. Com o advento da pandemia, ocasionada pela Covid-19, surgiu da criação do coletivo “Mulheres do Polo”.

4.1.1 Coletivo Mulheres do Polo: O Surgimento da Rede em Resposta ao Enfrentamento à Covid-19

Para iniciar e entender o contexto do surgimento da Rede Coletivo Mulheres do Polo,

é importante a leitura dos trechos a seguir:

“Então, eu sou uma costureira, faz quase 23 anos/22 anos basicamente [...], e a formação do grupo/coletivo ele vêm surgindo, ele surge de conversas é... pra mim de uma inquietação enquanto costureira, sobre costureiro informal, sobre essa questão de proteção social e aí, eu sempre dialogava com *EI*, na época ela fazia parte da Secretária Econômica da cidade né, e aí ela fazia alguns projetos para incentivar o empreendedorismo de mulheres, as coisas na qual eu participava, eu era presidente de uma associação, a comunidade da Palestina onde surgiu o coletivo” (E2).

“Chega a pandemia, [...] a gente já vinha conversando desde 2018/2019, mas era uma conversa sobre como nos organizar enquanto mulher, enquanto costureira, na luta desse direito formado pelo trabalho... Quando chega a pandemia, a necessidade veio à tona, [...] senti a necessidade de nos organizar enquanto rede e aí quando eu olho, por ser líder comunitária naquele momento é... eu vi as mulheres chegando em mim, e todas preocupadas no sentido de que: ‘Eita, eu trabalho em casa, eu costuro em casa e eu não tenho renda porque fechou tudo, e agora?’ ‘E se o auxílio¹ não for aprovado? Eu moro de aluguel, eu sou mãe solo, é eu vou perder, eu vou ficar sem renda, como é que eu vou sustentar meu filho?’ [...] ‘Escola parada, vai ter merenda? A merenda vai ser distribuída? A merenda que era dada na escola como que vai ser?’ E o trabalho informal, e a costureira que trabalha informalmente, ela não tem nenhuma proteção social, nenhuma questão referente a direito trabalhistas, [...] a gente começou a ver que as empresas que colocavam as pessoas para casa, as costureiras que trabalhavam nas empresas para de forma fichada², elas tinham todas ali os seus direitos garantidos, [...] apesar de tudo o governo tá pagando uma parte e a empresa pagava outra³, [...] já as trabalhadoras informais não. E as trabalhadoras informais não, se não trabalhar não ganha, então se fechou tudo e não tem feira, tudo parou, e aí? Como é que vão sobreviver?” (E2).

[...] Ai eu tinha um trabalho anteriormente no setor público como diretora de desenvolvimento econômico né, que eu já vinha com um trabalho com as costureiras que até debatia condições de trabalho, desenvolvimento socioeconômico e já tinha feito alguns projetos com costureiras e na pandemia quando as feiras fecharam, as

¹ A E2 está se referindo ao auxílio emergencial concedido pelo Governo Federal em caráter emergencial, aos que se enquadravam nos critérios previstos em Lei. Para saber mais, acessar o link disponível em: <<https://www.gov.br/mds/pt-br/servicos/auxilio-emergencial>>.

² A E2 está se referindo aos profissionais que trabalham com carteira de trabalho assinada, tendo todos os direitos previstos pela Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT).

³ A E2 está se referindo à Medida Provisória 936/2020 que teve o intuito de promover a manutenção de emprego e renda. a MP reduzia ou suspendia a jornada de trabalho dos trabalhadores. Para saber mais, acessar o link disponível em: <Fonte: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936.htm>.

costureiras ficaram sem renda né, sem renda, sem peça para costurar e para trabalhar, elas começaram a me ligar perguntar e como é que eu poderia ajudar, porque elas estavam sem sem renda, e da mesma forma aconteceu com E2 que elas tinham um contato com as mulheres, que ela assistia lá pela associação (E1).

Em dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre diversos casos de pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China, que logo depois veio a ser conhecido como coronavírus e/ou COVID-19. Em 11 de março de 2020 a OMS caracteriza a COVID-19 como pandemia diante de sua gravidade por distribuição geográfica (OPAS/OMS, 2023).

O Governo do Estado de Pernambuco diante do Decreto nº 48.809, determinou resoluções para o enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente do coronavírus, tendo como medida a quarentena que restringiu diversas atividades econômicas e tinha como uma das regras o isolamento social, tendo um artigo do Decreto específico para a Feira Atacadista de Santa Cruz do Capibaribe, cidade que moram as costureiras, que em maio do mesmo ano foi revogado (ALEPE, 2023):

Art. 3º- C. Ficam suspensas as atividades de Negócios da Confecção, nos estabelecimentos de natureza pública ou privada, localizados nos Municípios de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama (ALEPE/DECRETO Nº 48.809, de 14/03/2020).

Art. 3º - C. § 4º A partir de 8 de junho de 2020 a atividade de comércio atacadista poderá ser retomada, observando-se as determinações constantes em Portaria Conjunta da Secretaria de Saúde e Secretaria de Desenvolvimento Econômico (ALEPE/REVOGADO pelo art. 25 do DECRETO Nº 49.055, de 31/05/2020).

Diante dos decretos do Estado de Pernambuco, com as quarentenas, que foram os períodos estabelecidos para o isolamento social, em que as costureiras autônomas de Santa Cruz do Capibaribe ficaram sem renda. Essas costureiras possuem suas facções⁴ ou trabalham na facção de uma amiga, de uma vizinha etc. e recebem por peça que produzem, indicando a entrevistada E2 que o valor dessas peças pode variar de R\$0,35 a R\$5,00, vai depender da

⁴ Facções são pequenas unidades produtivas que atuam dentro do espaço doméstico, onde o trabalho é específico apenas em uma das etapas do processo de produção das confecções. Geralmente, as facções recebem a peça cortada e realizam o fechamento da peça. Algumas facções se responsabilizam pelos acabamentos e embalagem das peças (Corteletti, 2019).

complexidade da peça e de quantas máquinas de costura⁵ aquela peça passa até ser finalizada.

As gestoras e co fundadoras da rede “Coletivo Mulheres do Polo” em momentos anteriores a pandemia já conversavam a respeito de como criar uma rede que pudesse proporcionar as costureiras informais proteção social, mas que não passavam de conversas paralelas devido ao tempo e às demandas pessoais de cada gestora. Com a pandemia, a criação da rede se tornou urgente pelo fato que as costureiras informais não teriam renda, visto que com o fechamento das feiras na região, as costureiras estariam sem peças para costurar.

Diante desse cenário, originou-se a rede “Coletivo Mulheres do Polo” (CMP), em resposta ao enfrentamento à pandemia da COVID-19, com o intuito inicialmente de ajudar as costureiras, que naquele momento não tinham renda, a buscar fontes de receita para essas mulheres. Segundo Comfort (1994) e Mercês Milagres *et al.* (2022), o modo de auto-organização em pequenos grupos para fortalecer ações coletivas é observado em situações de grandes crises, tal como em comunidades atingidas por um terremoto destrutivo, inundação, incêndio, dentre outros. Quando acontecem eventos extremos na sociedade, grupos ou redes informais de ação colaborativa tendem a surgir para atender às necessidades imediatas. Essas redes simbolizam as características da superação e adaptabilidade das comunidades (Comfort; Zhang, 2020; Milagres *et al.*, 2022).

A gestora E1, no primeiro momento, passou a pesquisar projetos e editais para produção de máscaras que algumas instituições lançaram, que na época estavam pagando um valor mais alto que o valor que o Polo de Confecções. De acordo com a E1 “[...]foi um período que o pessoal tava pagando por máscara R\$0,15, R\$0,10 e tal, era inviável do ponto de vista financeiro para sustentarem suas famílias e a gente começou a tentar colocá-las né, nesses projetos e todos eles pediam que já existisse um grupo formado anteriormente”.

A princípio, a E1 buscou projetos que pudessem trazer rentabilidade para-as costureiras, contudo, as instituições que lançavam os editais inseriram como um dos requisitos que fosse uma associação, cooperativa ou-um grupo com no mínimo 5 associados e que já existisse há no mínimo 2 anos, de modo que a “Rede Coletivo Mulheres do Polo” não atendia naquele momento o requisito de tempo. Percebendo a necessidade financeira das costureiras, a E2 tentou que a Associação do Bairro que ela é presidenta participasse do edital, já que possuía um CNPJ com mais de 2 anos, atendendo o requisito que faltava para a “Rede Coletivo Mulheres do

⁵ Existem diversas máquinas de costura, como por exemplo, overloque, duas agulhas, interloque, ombro a ombro, caseadeira, fechadeira, galoneira, reta, travete, entre outras, cada máquina faz uma etapa do processo de costura, e a depender da máquina existe a complexidade de seu uso ou não, a depender da complexidade da peça a ser costurada, ela é mais valorizada na precificação da peça.

Polo”, porém, ao levantarem a documentação necessária para anexar junto a inscrição, se percebeu que a Associação do Bairro estava com os impostos atrasados por falta de orientação de um profissional da área de contabilidade em explicar como funciona uma associação de bairros e quais os impostos necessários a serem pagos mensalmente.

Mesmo ciente que para participar dos editais de instituições e/ou do próprio Governo do Estado, que no início da pandemia lançou editais para compra de máscaras, precisava atender os requisitos necessários, a E2 mostra indignação por não conseguir participar dos editais:

“[...] por exemplo, o governo liberou dinheiro, alguns recursos para fazer financiamento, fazer máscara, mas esse financiamento eles sempre chegam aonde? Nos empresários, porque eles estão estruturados, com condições de participar, de pegar, de participar dessas licitações. Não sei se era licitação ou o que era! Que o empresário que está lá, ele tem as condições necessárias participar desse processo, já a costureira informal que mora na periferia, ela não tem como participar, aí ela fica sempre na linha de produção e não é um problema ser da linha de produção, o problema é o que se paga para essa linha de produção, e aí foi quando chegou o período de fazer as máscaras, o pessoal lá que pegava dinheiro com o governo com o governo estadual, recurso estadual e pagando muito barato a máscara, muito, muito para fazer uma máscara, R\$0,10, R\$0,13 e aí as mulheres já tinham um tempo sem trabalhar, chegava carros, chegavam as pessoas nas periferias procurando essas costureiras para fazer essas máscaras, muitas vezes tinham ido na minha porta pra fazer essas máscaras e eu não peguei, não peguei por várias questões, porque também tem aquelas questões aqui, as costureiras informais, a gente tem níveis” (E2).

A gestora E2 explica que as costureiras possuem níveis diferentes de classificação. Existem as costureiras que possuem diversas máquinas de costura em casa que conseguem produzir uma peça de roupa por inteiro, como também existem as costureiras que tem no máximo uma ou duas máquinas de costura, o que acarreta que nem sempre é o suficiente para produzir uma peça de roupa. Isso faz com que também seja um problema financeiro para as costureiras em períodos anteriores a pandemia, porque para produzir uma peça íntima como cueca ou calcinha, por exemplo, só se utiliza a máquina “overloque”, e que o preço da peça não passa de R\$0,30, diferente das costureiras que possuem diversas máquinas de costura, que ao pegar as peças para produzirem, a depender da complexidade da peça, pode chegar a custar até R\$5 ou mais por peça. Como explica melhor a E2:

“Tem aquela costureira informal que ela está em condições minimamente, é privilegiada porque no meu caso, por exemplo, não que o meu caso sirva de

parâmetro, que ele seja regra para todos, só que no meu caso, eu sou solteira, moro com a minha mãe, eu não pago aluguel, tenho todo meu maquinário, eu tenho toda uma estrutura, que me beneficiou naquele momento, dizer “não” a alguns fornecedores, já minhas vizinhas não, eu entendia mas isso me inquietava, e aí um dia chegou um rapaz e máscara mais cara que ele pagou foi a R\$0,35 centavos” (E2).

A gestora E2 é a pessoa que é a ponte entre as costureiras e os fornecedores por possuir todas as máquinas necessárias para produzir, estava recusando os fornecedores que naquele momento a procuravam para costurar máscaras por R\$0,10 ou R\$0,15, mas entendia as vizinhas que aceitavam costurar aquelas máscaras por conhecer as necessidades delas. A gestora E2 recebeu uma proposta para produzir 15 mil máscaras por R\$0,35. Inicialmente não quis aceitar, ainda achando pouco o valor por máscara, mas pensando em suas vizinhas que estavam em situação de vulnerabilidade, aceitou produzir as máscaras, dividindo-se com suas vizinhas costureiras.

“[...] foi a maneira que eu encontrei de pegar essas máscaras, foi a porta de saída, [...] mas também para poder mostrar pra elas, que poderia organizadas, juntas né, poderia conseguir é, conseguir fornecedor que pudesse pagar mais pra gente e aí eu peguei essas máscaras e dividir entre elas e foi a maneira que eu cheguei, é que eu encontrei para chegar até elas, e poder mostrar para elas o novo caminho, poder falar do que é uma rede, o que é trabalhar em coletivo, porque até então ninguém sabia ainda, a gente ficar trabalhando nessa questão formar uma rede, de conscientizar que só juntas a gente pode chegar em um objetivo, porque você sabe, a humanidade, é principalmente aqui no Brasil ela não tem esse senso de coletividade, cada um por si né [...]” (E2).

O fato da gestora E2 ser presidenta da associação dos bairros já tinha conhecimento sobre as dúvidas que surgiram, e essas dúvidas foram fundamentais para que, ao serem esclarecidos os detalhes, desde o início a primeira atividade em rede pelas costureiras:

“[...] O que é que vou ganhar com isso? Isso é bom, isso é ruim né? [...] Ai eu disse a elas, que não eu não vou cobrar nada a elas não, aí eu aqui eu mostrei pra elas as conversas, os áudios, é isso o trabalho é R\$0,35 e eu só quero que dividir com vocês, eu não quero cobrar nada de vocês, vai ser por igual aqui.[...] E aí estamos nesse processo de formar, de conscientizar o que é trabalhar em coletivo, o que é trabalhar em coletivo, se a gente tiver juntas e organizadas, a gente vai conseguir lutar pelos nossos direitos” (E2).

Em meio a um momento pandêmico, que exigia da sociedade isolamento social por

questões de sobrevivência, surge a rede Coletivo Mulheres do Polo, que possui três eixos de trabalho, sendo eles: **trabalho digno, empoderamento econômico** e o **direito das mulheres**. Durante a pandemia, o principal eixo foi conseguir o empoderamento econômico da costureira, e os demais eixos foram sendo trabalhados aos poucos. Nesse momento, percebe-se uma inspiração entre os eixos de trabalho do “Coletivo Mulheres do Polo” com a rede “Colabora Moda Sustentável”, que possui o eixo “**trabalho e equidade**” em comum.

O propósito dos eixos busca por dignidade, autonomia e respeito, e o trabalho em rede tem como finalidade fomentar melhores condições de trabalho e garantia de direitos. As gestoras acreditam que o trabalho realizado é parte fundamental da indústria da moda no Polo de Confecções e concordam que a valorização das costureiras é condição necessária para a sustentabilidade na moda.

A gestão da rede é realizada pelas gestoras entrevistadas E1 e E2. A gestora E1 é responsável pela articulação institucional e pela elaboração dos nossos projetos enquanto a gestora E2 é responsável pela articulação das costureiras e pelas ações coletivas do grupo. Essa divisão de papéis acontece pela familiaridade que cada gestora possui para que a rede funcione e haja confusão dos papéis, fazendo assim com que ambas entendem o que é para ser cobrado uma da outra as decisões são tomadas.

É importante salientar que as costureiras trabalham informalmente devido à falta de políticas públicas, conforme a fala da gestora E2:

“[...] a gente fez uma pesquisa e descobriu que a maioria delas vai trabalhar em casa, porque aqui não tem uma escola perto de casa, nem o horário não bate com os horários das fábricas com os das escolas e creches aqui, creche mesmo 16h libera a criança, então o fabrico ele abre... ele fecha 17h30/18h, não bate o horário, então a maioria delas, sobretudo as mães, elas decidem trabalhar em casa, porque não tem creche, não tem transporte público, [...] não tem as escolas perto de casa para os filhos, e os horários não batem e a gente diz as costureiras, porque é um número maior, mas é a mulher como um todo porque imagina a mulher que trabalha por exemplo, em um escritório, em uma recepção de clínica médica, o horário é até 18h, se seu filho, seu bebê, sai da creche às 16h, como é que ela trabalha? Aí muitas vezes sai para trabalhar em casa, para conseguir tirar ponta de linha⁶, porque não tem máquina, por conta desses horários que não bate por conta dessas coisas, a maioria das costureiras é mãe e deixaram de trabalhar nas fábricas fichadas, com todos os direitos, e vem para casa por causa disso, a maioria delas, né” (E2).

⁶ Ponta de linha é uma das etapas de finalização das peças produzidas, faz parte do acabamento das peças.

Devido à falta de políticas públicas em razão da cidade não possuir transporte público, já que essas mulheres moram na periferia e não tem como se locomover até onde ficam as empresas, e, principalmente, pelo fato que as creches municipais funcionam até às 16h e as escolas até às 17h30, então essas costureiras trabalham na informalidade porque não tem com quem deixar os filhos. Com isso, a informalidade acaba se tornando um caminho de sobrevivência.

É possível reconhecer nesse momento a confiança, solidariedade, cooperação/colaboração, unicidade na ação coletiva, através do nível de compromisso entre as gestoras E1 e E2, o desempenho demonstrado é consistente e continuamente atende as expectativas mútuas. O trabalho das gestoras é aceitável entre as mulheres costureiras, tendo a confiança e o compromisso como critérios de valor atribuídos na rede em seu surgimento (Parung; Baticti; Mohr e Spekman, 1994) buscando satisfazer os requisitos das costureiras e atender naquele momento as necessidades de ambas.

Como dito anteriormente, nas relações em RIO's, os parceiros se envolvem geralmente em três ações para mensurar as ações, neste primeiro momento em que as gestoras precisaram tomar decisões estratégicas para gerenciar as atividades, planejar, organizar e executar, desenvolveram os eixos de trabalho, agregando ao relacionamento controle dos recursos, riscos dos projetos, além do compromisso e confiança com as costureiras (Parung; Bititic, 2006).

Abaixo têm-se a figura 2 da Formação da Rede Coletivo Mulheres do Polo, com as costureiras, gestoras e os eixos da formação da rede:

Figura 2 - Formação da rede coletivo mulheres do polo



Fonte: A autora (2023).

4.2 ENTENDER COMO SE DÁ GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS NO RIO'S MULHERES DO POLO

Nesta seção, a apresentação será organizada a partir do entendimento da teoria quanto às dimensões que compõem a gestão de RIO's (Quadro 4). Desse modo, as seções foram segmentadas em Função de Seleção, Função Coordenação de Atividades, Função de Avaliação e Função de Aprendizagem, conectando a Governança Relacional com a Gestão Ordinária.

4.2.1 Função de Seleção

A rede CMP iniciou no período de pandemia, em que a maior urgência naquele momento era a vulnerabilidade econômica, na qual as mulheres costureiras procuraram as gestoras E1 e E2 para pedir ajuda e entender como iriam sobreviver sem trabalho, sem peças para costurar frente às despesas mensais que elas possuem e às incertezas do cenário econômico naquela ocasião.

Esse processo inverte o que consta na literatura em razão de uma das funções da gestão que se refere à seleção dos participantes, na medida em que a escolha dos parceiros é essencial para identificar se os objetivos são compatíveis com os da rede e também fazer com que a rede se torne economicamente sustentável, visto que a escolha errada de um parceiro pode ocorrer a

sua exclusão por não se adequar ao perfil e comprometer o alcance coletivo das ações (Roth *et al.*, 2012).

Como vimos no tópico anterior, as costureiras procuraram a E1 e E2 para pedir ajuda com relação às questões financeiras devido ao fechamento das feiras, e naquele momento de comoção social e em conjunto com o distanciamento social e a quarentena que dificultava a aproximação das pessoas para construir elos, a E1 e a E2 se uniram de forma online para buscar soluções naquele período.

A gestora E1 foi em busca de editais para incluir essas mulheres em programas de produção de máscaras enquanto a E2 ficou observando e buscando quais os fornecedores ideais que pagassem um preço justo por cada peça costurada. É importante destacar que as costureiras quando procuraram as gestoras para pedir ajuda não imaginavam como seria essa ajuda, e também não entendiam como funcionava uma rede, e nem como seriam as ações em busca de solucionar as demandas financeiras das mesmas. Por isso, que no início quando E2 conseguiu o primeiro fornecedor para a produção de máscaras, vieram muitas dúvidas de como seriam o fornecimento e o pagamento dessas peças, não entendiam e nem confiavam no funcionamento da rede, que nesse momento, o principal objetivo era a sustentabilidade econômica dessas mulheres.

As gestoras entendiam que para formar uma rede teriam que apresentar quais os objetivos seriam atingidos como prevê a literatura (Moreira; Freire, 2020). Nas primeiras reuniões online as gestoras formalizaram três objetivos, o que as mesmas chamam de eixos, que são: trabalho digno, empoderamento econômico e o direito das mulheres. Com isso, não adiantaria falar de direito das mulheres, por exemplo, enquanto a maior necessidade era de fornecedores que estivessem produzindo, demandando os serviços das costureiras.

É nesse momento que aparece o critério de seleção dos parceiros, entendidos pelas gestoras como contratantes e não como integrantes da colaboração. Assim, aqui a literatura é revisitada na perspectiva das gestoras que entendem e conduzem a seleção de parceiros como os entes externos, contratantes, deixando que a seleção dos parceiros internos seja por adesão, sem nenhuma avaliação prévia, como fica evidente na fala de E2:

“A gente percebeu que era por exemplo, que não adiantava a gente tá falando o que era igualdade de gênero, quando elas não tinham nem o que comer, muitas vezes em casa. [...] A gente precisava ter o empoderamento econômico daquelas mulheres, para que elas estivessem condições de sua vida minimamente organizada, é comer né, é o básico para poder elas se sentarem e ouvirem sobre outras questões. [...] Então inicialmente, a gente pensou muito nessa questão, do que é o empoderamento

econômico dessas mulheres e percebeu que era mais latente conseguir fornecedores, então a gente foi atrás de fornecedores, fornecedores que pagassem justo, e começar a tentar é organizar elas em rede, e mostrar os benefícios em estarmos juntas” (E2).

Assim, distingue-se que quando se trata de uma rede, a seleção dos parceiros que é realizada discute a perspectiva interna, ou seja, dos integrantes da rede. Não havia acontecido, até o momento, uma seleção pontual das parcerias internas que compõem a rede CMP, nem tampouco discutir quais critérios são necessários para essas mulheres ingressarem na rede. A rede CMP faz as seleções dos parceiros externos, desenvolvendo os critérios para ingressarem a rede CMP, como mencionado por E2 em diferentes trechos das entrevistas apresentados separada em sequência:

“Nós procuramos institutos que tenham interesse sobre trabalho digno, um parceiro que tenha interesse em contribuir com um trabalho digno, em contribuir para a melhoria da qualidade do trabalho dessas costureiras, dessas mulheres, é isso, a gente dialoga antes, “E1” e eu, a gente se senta pra conversar e vê ali as condições de cada parceiro, analisa se enquadra cada parceiro, se é alguém que já tá ali falando de alguma forma sobre trabalho digno, sobre melhorar” as condições sociais dos trabalhadores e aí a gente vai conversando sobre esses parceiros, e é isso, para conversar com eles, ainda estamos analisando outros possíveis, curiosos, pessoas que querem saber o que é a rede, o coletivo ainda é novo, muita gente tem curiosidade de saber o que é, mas o critério é isso, é uma pessoa que dialoga com o trabalho digno, que já venha dialogando sobre sustentabilidade, trabalho digno, responsabilidade social, é mais nesse sentido, entende?” (E2).

“Nós procuramos institutos que tenham interesse sobre trabalho digno, um parceiro que tenha interesse em contribuir com um trabalho digno em contribuir para a melhoria da qualidade do trabalho dessas costureiras, dessas mulheres, é isso, a gente dialoga antes, E1 e eu, a gente se senta pra conversar e vê ali as condições de cada parceiro, analisa se enquadra [...] se é alguém que já tá ali falando de alguma forma sobre trabalho digno, sobre melhorar as condições sociais dos trabalhadores” (E2).

“Um fornecedor bom, seria um fornecedor que pagasse o preço justo pela peça, e que ele pudesse ter... como eu posso dizer... permanência, que ele pudesse ser fixo, constância, que pudesse ter a constância de toda semana ter peça para elas, e que tenha CNPJ” (E2).

Para as gestoras, são basicamente 2 (dois) critérios de seleção para os fornecedores: (1)

deve ser produtor que tenha peças para confeccionar semanalmente, ou seja, com regularidade de produção e (2) possuir CNPJ porque o fornecedor informal, segundo E2, é aquele que produz com a família durante a baixa temporada e nos meses de maio, junho, outubro, novembro e dezembro - alta temporada - precisam de costureiras para ampliar a sua produção, esse tipo de fornecedor não se enquadra nos critérios. Um dos objetivos da rede, com relação aos fornecedores, é que empresas a procurem para terceirizar o serviço de costura, já que a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) permite que as empresas terceirizem a atividade de costura, mesmo sendo uma atividade da empresa. As gestoras conscientizam as costureiras que a rede CMP não é para se tornar uma facção, mas sim permanecer sendo uma rede com objetivos a serem alcançados.

Nesse ponto, parece que há uma consolidação dos objetivos do arranjo, na medida em que as gestoras começam a ter demanda das participantes que concorrem para o sucesso individual, mas que precisam ser reunidas na rede para dar identidade e força coletiva. Ou seja, por certo cada uma das participantes tem demandas específicas, mas que é importante reforçar o objetivo da rede.

No primeiro momento, na construção da rede, a necessidade financeira das costureiras tinha urgência em ser resolvida na mesma medida em que as costureiras passaram a apresentar problemas psicológicos devido à pressão do isolamento social, dificuldades financeiras, serem mães solo, que tiveram que acompanhar seus filhos na aula online e etc. Com isso, as gestoras conseguiram, naquele momento, uma psicóloga para acompanhamento online das costureiras:

“A questão psicológica que aflorou muito, fazer a mais, o trabalho delas que aumentou, porque além de trabalhar, ela chegar e cuidar da casa, ser professora, é aula online tudo isso então, a saúde mental [...]” (E2).

“A gente fez é desde o início, é que tem que ser feito, uma parceria com psicólogos para essa atuação na saúde mental, no momento isolamento social que as armas eram todos online e continuou a gente continuou com a psicóloga, inclusive está ampliando algumas delas estão levando os filhos, os netos, tá levando essas algumas demandas da família né, para a psicóloga” (E1).

Diante da debilidade daquelas mulheres costureiras, dentre os eixos “Trabalho Digno” surge o projeto “Saúde da Costureira”. Nesse processo, duas questões centrais são trabalhadas: a saúde mental e a importância de exercícios físicos para evitar doenças laborais. Para anunciar o projeto e estimular o debate sobre a relação entre “Trabalho Digno e Saúde”, foi promovida

uma palestra com uma psicóloga para as costureiras da rede CMP, que ocorreu online via aplicativo *Zoom*. A psicóloga atende as costureiras online, enquanto o educador físico, semanalmente, enviava vídeos mostrando quais os exercícios precisam ser feitos e quantas pausas ao dia fazer de acordo com a quantidade de horas trabalhadas.

Vale destacar, que para acontecer o projeto “Saúde da Costureira”, a rede CMP contou com o apoio da rede “Colabora Moda Sustentável”, no qual, por meio de um edital, cinco grupos foram selecionados para receber o um “Kit Conectividade”, o kit teve o objetivo de fortalecer a rede. O “Kit Conectividade” possuía um computador notebook, com acesso à conta da plataforma Zoom Profissional, e doação de recursos financeiros para contratação de *internet* e manutenção dos computadores pessoais, além da garantia e assistência técnica no período de 12 meses. Essa ação foi reforçada pela E1 quando reconhece a contribuição:

“Através do Kit conseguimos realizar diversas ações, manter a comunicação com as mulheres do coletivo e potencializar nossas redes de contato e apoio nesse período pandêmico que impossibilitou encontros presenciais e impôs formas de interação digital” (E1).

As gestoras desejam ampliar o projeto “Saúde da Costureira” com outros profissionais, como, por exemplo, nutricionista e fisioterapeuta. A atividade de costura é muito repetitiva, e algumas costureiras sinalizaram a necessidade de um profissional na área. Para isso, a E2 buscou clínicas que poderiam oferecer descontos para as costureiras que fazem parte da rede CMP.

É possível perceber, nesse primeiro momento, que mesmo com o distanciamento social, poucos recursos e com a experiência em participar de uma rede a nível nacional da gestora E1, além da E2 ser presidente da associação do bairro, as gestoras conseguem ir em busca de soluções para a demanda financeira e tiveram a sensibilidade em ter o cuidado com a saúde mental e física das costureiras, mesmo tendo objetivos a serem alcançados. Assim como na gestão ordinária, em que o “olhar”, a intuição, o instinto de sobrevivência e as emoções fazem parte da gestão (Carrieri *et al.*, 2018), a partir do momento que se percebe que algumas demandas ultrapassam a atividade de costura, essa visão de organização é percebida.

Como destaque, e oportunidade de se acessar à literatura criticamente, percebe-se que em arranjos colaborativos – as redes - engendrados com um forte propósito social a seleção dos parceiros pode não representar o previsto na literatura especializada (Roth *et al.*, 2012), acolhendo por voluntária adesão os participantes. No caso analisado, parece que a função de

seleção se voltou ao ambiente externo, buscando parcerias alinhadas com os objetivos da rede.

Para Roth *et al* (2012) a escolha dos parceiros é fundamental em uma RIO's com objetivos compatíveis, no caso do CMP a gestão da rede buscou desenvolver parcerias externas, tornando a função de seleção externa essencial não somente para a constituição inicial da rede, como também é uma função permanente da gestão ao longo de todo o tempo de existência da rede.

A seguir, a figura 2 mostra a formação da rede “Coletivo Mulheres do Polo”, acrescentando a entrada dos primeiros parceiros da rede e em quais eixos da rede esse parceiro contribuiu.

Figura 3 - Entrada dos primeiros parceiros



Fonte: A autora (2023).

4.2.2 Função de Coordenação das Atividades

A liderança é compartilhada entre a E1 e a E2 em comum acordo entre ambas gestoras, cada uma ocupando espaços diferentes na gestão. A E1, dado a sua formação acadêmica, preocupa-se muito mais com os aspectos institucionais e relacionamentos externos, tais como: a apresentação da rede, a busca de oportunidades em editais, por exemplo, de formações de aprendizado, de benefícios e de contratos. Assim, sempre repassando para a E2 as demandas existentes e ambas avaliam se as ações para verificar se encaixa nos eixos da rede, e, em seguida, os pontos são avaliados em coletivo para analisar se todas estão de acordo e como também buscar e pesquisar diferentes agentes como ONGs, e possíveis apoiadores para a rede, além da criação e gestão dos projetos nos quais a rede está em relacionamento.

Enquanto a E2 trabalha diretamente com as costureiras, pela experiência de ter sido presidenta da associação do bairro, está acostumada a ser mais presente com as pessoas, buscando de forma mais prática a solucionar problemas, sem burocracia e tantos procedimentos,

como, por exemplo, encarregando-se em mapear os fornecedores, estruturar a divisão das peças por igual entre as costureiras de acordo com as habilidades de cada uma em suas respectivas máquinas de costura realizando todo o processo de costura da peça, ou a depender da quantidade de peças, para ganhar maior agilidade no processo produtivo e fazendo com que mais costureiras participem do processo produtivo. As peças são divididas por tipos de processos. Essa etapa, deve-se ao fato que cada costureira tem habilidade em determinada máquina de costura, e em cada máquina se faz um procedimento da peça, exemplo, abanhado, fechamento da peça, ombro a ombro e etc.

Entre os projetos desenvolvidos por E1 se tem a “Consulta Pública: “Demandas das Costureiras Informais do Polo de Confecção do Agreste - PE”. Este projeto envolveu uma participação na audiência pública “Mulheres, Direitos Sociais e Trabalho: Uma agenda das Mulheres da Economia Solidária e do Polo de Confecções de Pernambuco”, que teve como objetivo agir com os desafios e soluções para o trabalho da costureira do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco. A audiência pública foi realizada pela Assembleia Legislativa de Pernambuco (ALEPE), em outubro de 2020, e foi uma proposta das Comissões de Cidadania, Direitos Humanos e Participação Popular e Defesa dos Direitos das Mulheres. A participação da rede aconteceu por meio do convite de uma deputada do Estado.

Na audiência pública, as gestoras representaram às demandas das costureiras informais do Polo, observadas pelas gestoras E1 e E2 a partir do surgimento da rede. A E1 elaborou, em conjunto com E2, propostas para apresentar na audiência pública de políticas públicas que reduzem a vulnerabilidade socioeconômica típicas desse trabalho e promover a garantia de direitos para a mulher costureira. Com isso, na audiência pública a E1 e E2, contando com o apoio do Armazém da Criatividade, propuseram uma consulta pública para mapear as demandas das costureiras informais, a percepção das costureiras sobre os serviços públicos existentes e a coleta de sugestões sobre os serviços públicos que beneficiem a execução desse trabalho, bem como proporcionar o bem estar da mulher costureira.

Os resultados encontrados na consulta pública reafirmaram o que E1 e E2 já vinham buscando para as costureiras - a importância em ouvir quem está na prática para a elaboração de políticas públicas - apontando a necessidade de criação de serviços específicos para a costureira, bem como uma oferta mais efetiva frente à necessidade de criação de serviços específicos para as costureiras. Posto que, segundo as gestoras, não existem serviços públicos para a mulher ou de apoio à costureira. Com isso, as gestoras também conseguiram levantar quais as necessidades dessas mulheres para pedir ajuda ao serviço público da cidade, sendo as principais necessidades levantadas:

- Solicitação de serviços de saúde da costureira para prevenir e tratar doenças ocasionadas pela profissão;
- Ampliação da oferta de creches, já que o formato de trabalho principal é o domiciliar e o trabalho doméstico e de cuidado ampliam a sobrecarga de trabalho;
- Atendimento psicológico, jurídico e técnico;
- Oferta de qualificação profissional;
- Serviços de orientação para a formalização;
- Apoio financeiro para compra de maquinário e organização de trabalho.

As respostas dessas mulheres na consulta pública representam uma escuta importante como um instrumento para ações de incidência política e faz parte dos esforços em representar as pautas das costureiras e construir soluções em rede. É importante ressaltar que depois de quase 3 anos do resultado da pesquisa, nem todos os pontos ainda foram solucionados, dado que a rede CMP é um projeto social, e mesmo as gestoras se reunindo uma vez por semana, para avaliar e acompanhar as demandas da rede, cada gestora também possui suas atividades pessoais.

Mesmo antes da consulta pública ser realizada, algumas ações já tinham sido realizadas e permanecem até hoje, como o atendimento psicológico, a parceria com o Armazém da Criatividade desenvolvendo cursos para as costureiras, a formalização contábil e etc. Segundo a E1 e a E2, as próprias costureiras desejam fazer um MEI:

“[...] aí eu fiz esse mapeamento, mas eu gostaria que um profissional né pudesse também nos auxiliar nesse processo pra gente conseguir ter uma clareza maior, de todas elas tirarem suas as dúvidas, se sentirem mais seguras da abertura, como esse processo, porque a gente estuda, mas acaba que do nada surgem dúvidas, que só eles que conhecem sabe, e acaba assim eu tenho que pesquisar de tudo né e acaba ficando muito pesado para mim” (E1).

“[...] aí valorizar o trabalho delas, é se organizar para abrir um MEI, estamos buscando um parceiro e discutindo esse projeto para abrir um MEI para elas possam se formalizar” (E2).

Mesmo tendo o interesse das próprias costureiras em se formalizar como MEI, surgem muitas dúvidas das vantagens e benefícios com a abertura do MEI. As costureiras têm medo de

não conseguir pagar mensalmente o valor, e também as dúvidas que aparecem, pois muitas não sabem ler, tendo a dificuldade em acessar o site e emitir o boleto da mensalidade do MEI, por exemplo. Por isso, a necessidade em buscar um profissional contábil para explicar os detalhes.

Outro ponto considerável levantado na consulta pública se trata da falta de apoio financeiro para a compra de máquinas. Segundo a E2, algumas costureiras possuem máquinas para trabalhar:

“[...] pra você ter uma ideia, aqui em Santa Cruz, faz muito tempo, muito tempo e eu não sabia que as pessoas alugavam máquinas, quando a gente vai pra rua, que vai conhecer, que vai visitar mesmo, como é que uma mulher consegue pagar R\$70 do aluguel da máquina e a peça que conseguia pegar era uma cueca por R\$0,30 e aí pra você ter ideia a pessoa que fornecia a cueca é a pessoa alugava a máquina, então são essas coisas que a gente encontra” (E2).

Além disso, comenta a E2, os bancos não possuem um financiamento específico para o Polo de Confecções, que possa colaborar com as costureiras e elas investirem na aquisição de sua própria máquina de costura, por isso acabam alugando: “[...] as costureiras, e não tem condições de pegar um empréstimo para comprar suas máquinas e nos bancos, não tem nenhum tipo de financiamento com a finalidade na nossa região [...]” (E2).

Outro projeto que a E1 pesquisou e conseguiu desenvolver para a rede, foi o Projeto “Agrestinas: Transformação social e econômica através do design”. O projeto possuiu o intuito de promover o empoderamento econômico para as costureiras autônomas e informais do Polo de Confecção do Agreste de PE - um dos eixos da rede de formação da rede. O projeto teve a proposta de gerar transformações sociais e econômicas para as costureiras através do design e proporcionar informações sobre a profissionalização dessa profissão. A gestora E1, ao compartilhar com a E2 sobre a participação da rede no projeto “Agrestinas”, E2 reforçou a importância dessas mulheres participarem, uma vez que, muitas costureiras não conseguem ter uma renda maior por só costurar em uma máquina.

A participação no projeto “Agrestinas” se deu por meio do processo de co-criação dos temas abordados e mediante uma sondagem de trabalho das costureiras informais, o resultado do trabalho se transformou em uma cartilha que contém os seguintes tópicos: (I) Sobre seu trabalho; (II) Como se profissionalizar e começar a contribuir para o INSS?; (III) Como abrir um MEI?; (IV) Organizando seu dinheiro; (V) Fotografia; e (VI) Vendas pelo WhatsApp Business.

Dessa maneira, percebe-se que mesmo a gestora E2 sendo a responsável pelas

costureiras, por ser a pessoa que conhece as necessidades na prática e que luta por fornecedores com as melhores práticas para não faltar trabalho para as costureiras, a gestora E1 sempre repassa para a gestora E2 quais projetos e possíveis apoiadores podem contribuir com a rede, sem fugir da proposta dos eixos da rede e que sejam sempre projetos e apoiadores que tenha como fundamento as transformações sociais.

Outro papel importante que a gestora E1 desenvolve está relacionado à algumas costureiras que além de produzir para os fornecedores nas horas vagas, por exemplo, produzem para si com a finalidade de também vender nos dias de feira no Moda Center⁷, e fazem a precificação de maneira errada, cobrando pela peça apenas o custo que tiveram, não entrando na precificação, por exemplo, as horas trabalhadas. Como a E1 é formada no curso de economia, ela consegue dar suporte a essas costureiras na precificação do produto, bem como dar apoio também ao suporte no empoderamento econômico das costureiras.

O papel da gestão da governança em rede também é colocar em prática a implementação de regras e gerenciar os conflitos internos para que ocorra o funcionamento eficaz da rede (Moreira; Freire, 2020). Nesse sentido, o conceito de governança está atrelado às regras e aos processos que garantem que a gestão vai aderir aos padrões éticos correntes, às melhores práticas e às leis, sendo a governança considerada fundamental para salvar ou condenar as organizações, especialmente no que se refere aos desafios legais ou regulamentares.

Sendo assim, é interessante salientar que a gestora E1 é responsável pelo institucional da empresa que são os eixos da rede e os projetos, contudo, no início do surgimento da rede, a E1 percebeu que um regimento interno não iria funcionar no processo:

“[...] Sim, a gente fez e começou a construir um regimento interno, mas achou que tava engessando muito o processo, né. [...] Primeiro porque é eu venho né dessa parte de consultoria de empresa né, de como funciona essa questão toda e tenho uma atuação enquanto profissional, é cumprindo horário, cumprindo regras, mas a dinâmica delas é outra, né a dinâmica é diferente, é uma dinâmica, de autonomia, de liberdade, de fazer seu próprio tempo e um horário eu diria quase completamente flexível né, nunca depende delas” (E1).

Assim, foi percebido que a implantação do regimento interno não iria impulsionar a participação das mulheres na rede por serem autônomas e ter uma flexibilidade grande, não estão acostumadas com o processo em seguir horários ou a participação nas reuniões (não é

⁷ Moda Center é o um dos principais centro de compra atacadista e varejista localizado em Santa Cruz do Capibaribe/PE.

obrigado a participar das reuniões). Contudo, no grupo do WhatsApp existem as regras, que foram implantadas organicamente pelas próprias costureiras e pela gestora E2 a medida em que alguma situação iria acontecendo, segundo E2, sendo elas:

- Compartilhar trocas de experiências da atividade de costura;
- Compartilhar oportunidades de emprego;
- Compartilhar cursos e qualificação;
- Trocar informações sobre fornecedores;
- Trocar informações de quanto cobrar por uma peça;
- Não compartilhar assuntos sobre religião, política e futebol.

Para a gestora E1, no grupo não existem regras, mas existe a questão da confiabilidade do que se é dialogado em grupo, como a situação a seguir:

“[...] tem também a questão de confidencialidade quando a gente discute com elas as opiniões sobre temas complexos né, quando elas debatem por exemplo, trazem para nós por exemplo, é casos de assédio moral, sexual, que já sofreu em fábricas, então a gente tem esse protocolo delas não dizerem os nomes das empresas, quem eram as pessoas que estavam envolvidas, para que isso não é crie alguma questão antiética, entre nós, né e problemas inclusive os jurídicos para elas. Já que não foi solucionado na época elas falarem, agora que tal empresa aconteceu tal caso, a gente acha isso pode trazer algum prejuízo do ponto de vista já até jurídico para elas, né. Então o próprio coletivo, pra gente não ter é problemas nesse sentido né, de trazer de maneira irresponsável diria, é denúncias que a gente não consegue provar ou que não foram para a dinâmica jurídica” (E1).

Desse modo, observa-se que sobre regras, para a E1, as regras que tem aparecem organicamente como o caso do grupo do WhatsApp ou a questão da confiabilidade das informações das reuniões online e presenciais que acontecem. Já quando foi perguntado sobre regras para a E2, a mesma informa que existem regras sim, além das citadas acima:

“[...] Não falar no coletivo de qualquer jeito, muitas vezes elas são chamadas para fazer entrevista, e aí elas precisam falar da gente, mas falar da maneira correta do coletivo, mas eu entendo que elas estão em processo de aprendizagem de entender o que é um coletivo, então as regras do grupo é falar no coletivo. Então treinamos elas, perguntando o que elas entendem o que é a rede? Aí procuramos saber delas, o que elas entendem do coletivo” (E2).

Ambas as gestoras identificaram na rede uma costureira com habilidades de liderança, as costureiras desejam ter um organograma com várias líderes, cada uma desenvolvendo uma atividade, buscar novas redes que possam colaborar com a rede CMP, assim como tiveram a colaboração da rede “Colabora Moda Sustentável” no primeiro ano de pandemia. No entanto, essa costureira com capacidade de liderança se considera tímida para repassar o conhecimento e experiência em grupo, prefere que seja algo mais particular quando alguma costureira vai à sua procura.

“[...] inclusive conversamos com uma das participantes da rede sobre essa capacidade que ela tem né, em liderar, de é apoiar outras mulheres e ela não entendia que o que ela fazia era algo voltado a liderança, quando conversamos com ela a respeito dela também participar da gestão, a costureira não aceitou por timidez e por dizer que não entendia que as suas atitudes também era um tipo de liderança, nós mostramos a ela que ela tava apoiando e contribuindo com o coletivo quando ensinava alguma etapa da costura para outra costureira, mas ela não entendia que daquela forma estava contribuindo com o coletivo ou sobre a importância daquela ação, ela achava que só tava passando a vivência dela do dia para outra costureira” (E1).

“[...] ela faz esse trabalho na prática [...] para repassar né esse conhecimento e experiência, a gente precisou ir visitar ela, conversar com ela, pra identificar isso, porque ela não que compartilhava conosco essas experiências, então ela tem essa questão de timidez [...] que a gente tentou inclusive colocar ela para participar de mentoria no Armazém da Criatividade, para falar de liderança, né no empreendedorismo feminino, mas a gente tenta entender que algumas pessoas, como no caso dele que já tem quase 60 anos, tem todo um histórico né de uma vivência que se não foi trabalhado nelas antes, então é demorado para a gente tratar agora [...] então estamos tentando levar mais conhecimento para ver e pensar quais habilidades elas querem desenvolver, convencê-las da importância disso [...]” (E1).

A gestora E1 foi em busca de uma mentoria de liderança em parceria com o Armazém da Criatividade, mas a costureira não quis, por acreditar que não conseguia. Por se tratar de uma pessoa de 60 anos, e pelo histórico de vida dessa costureira, as gestoras respeitaram a decisão dessa costureira em não ser também uma líder da rede.

Mesmo assim, percebe-se uma partilha na execução dos trabalhos, o que aponta para essa coordenação e distribuição de tarefas e responsabilidade, de modo que a E1 desenvolve o papel institucional da rede (coletivo), a E2 se envolve na execução dos trabalhos, na escuta e

engajamento das costureiras e, mais recentemente, contam com a participação de uma integrante no aspecto de engajamento e apoio, embora ainda de modo particular e não como uma ação do coletivo. Assim, a função de coordenação das atividades é informal, orgânica e consta com essa estrutura tripartite.

Hoje, a rede tem 15 mulheres, e existem 3 grupos (grupos de WhatsApp) de costureiras que estão sempre dialogando entre si, mesmo sem essas mulheres fazerem parte da rede, as gestoras sempre compartilham com elas os cursos, qualificações e conhecimento que possuem. Assim, considerando as integrantes da rede e as que se acoplam à rede por meio de participação nos grupos de WhatsApp, o coletivo chega a impactar ao todo 40 mulheres, sendo 15 integrantes e 25 por acoplagem nos grupos de comunicação.

Os conflitos que existem na rede acontecem porque algumas costureiras participam das reuniões mais do que outras e no momento de dividir as peças dos fornecedores a divisão acontece igualmente para todas por habilidade ou por etapa de produção. A E2 explica a essas costureiras que quem não participa ela faz uma visita na casa dessa costureira pra entender o que está acontecendo, e alguns dos motivos das faltas é pela proximidade de onde vai ser a reunião, por motivos de doenças pessoais ou doenças dos filhos ou familiares.

A E2 esclarece que o suporte a essas costureiras é além do profissional e cabe a ela esse acompanhamento da participação de cada costureira. A E2 realiza visitas individuais nas casas das costureiras para identificar o porquê das ausências, como também entender quais são as necessidades atuais das costureiras para irem em busca de soluções.

Diante do exposto, podemos perceber E2 realiza suas atividades rotineiras, no âmbito da gestão ordinária, com uma forma de gestão, com uma abordagem moldada por pelo seu entendimento, solidificando-se de uma estrutura constituída com uma cultura e identidade únicas semeadas entre os atores da rede. Esta maneira de entender o coletivo, apresenta o que Carrieri (2012) afirma, ao nos mostrar que as organizações e suas formas de gestão podem ser vistas através de suas ações realizadas no cotidiano, explicando seu potencial das nuances da realidade.

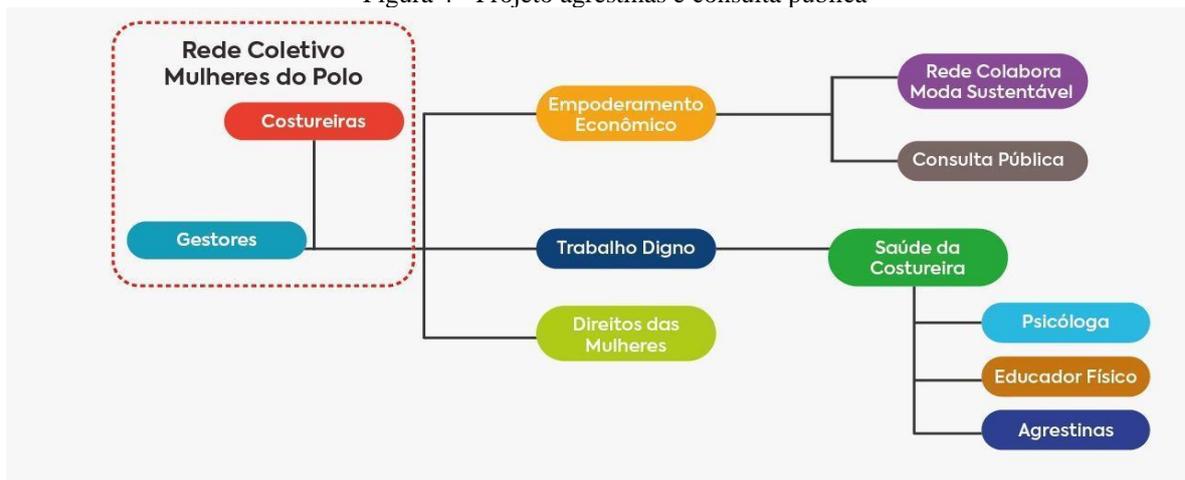
Nota-se que a governança entre as gestoras do CMP, é uma governança compartilhada, dado ao comprometimento das gestoras, com os resultados esperados, observando as razões pelas quais aconteceu a formação da rede, promovendo o crescimento do capital social e relacional, assegurando que os eixos estabelecidos para estruturar a rede são capazes de fomentar relações e interações entre as participantes (Moura, *et al*, 2020).

A relação das gestoras na governança da rede, estabeleceram a governança compartilhada com flexibilidade e adaptando as necessidades e expectativas das costureiras,

contudo, é importante salientar, que outro fator identificado, mesmo possuindo a confiança entre as gestoras (Parung; Bititic, 2004), têm-se o desajuste estratégico, devido E1 ser a responsável por toda a busca de projetos, para agregar o CMP, caso tenha a saída em algum dado momento da RIO's, terá consequências de falta de continuidade de busca de projetos, por não ter quem desenvolve tais demandas.

Adiante, segue a figura 3 somando ao organograma da rede o Projeto “Agrestinas” contribuindo para o eixo “Trabalho Digno” e a consulta pública que tem o intuito de promover benefícios para a rede.

Figura 4 - Projeto agrestinas e consulta pública



Fonte: A autora (2023).

4.2.3 Função de Avaliação

As gestoras entendem que a problemática das costureiras ainda é de um número muito maior e que precisam ampliar a discussão para mais mulheres costureiras, porque consideram que o caminho a ser percorrido é longo. E pelo fato de uma gestora ter a formação em economia, ser responsável pela articulação institucional e projetos, e a outra gestora responsável pela articulação com as costureiras por meio da mobilização coletiva, além de ter a prática com a costura, ambas as gestoras se completam para conseguir atender às demandas das costureiras para além dos projetos de instituições que chegam à cidade sem conhecer a realidade das costureiras.

Embora a rede CMP tenha 3 anos, ser um projeto recente e que surgiu em um período pandêmico que em que o distanciamento social se fez necessário para evitar a propagação do vírus da COVID-19, ambas as gestoras avaliam esse primeiro momento da rede CMP de maneira positiva, visto que conseguiram atender às demandas das costureiras, principalmente,

porque essas mulheres costureiras não tinham a cultura de atuar em rede e também recebem *feedbacks* positivos das integrantes da rede.

As gestoras avaliam também o avanço das integrantes da rede. Hoje, elas confiam mais no trabalho da rede CMP e entre elas fazem a divisão dos trabalhos e das peças para produção, não esperam apenas por E2 como no início da rede. Essa realidade sugere um amadurecimento, visto que as atividades estão sendo desenvolvidas sem a supervisão da responsável.

Nesse aspecto, observa-se que a E1 não apenas possui o conhecimento em desenvolver projetos, articular o institucional como também é um trabalho independente. Até o momento, não foi desenvolvido internamente para outra pessoa essa competência enquanto a função da E2 acaba diminuindo pelo fato de as próprias costureiras passarem a dividir entre si os fornecedores e/ou realizar a divisão das peças. O amadurecimento das atividades das parceiras, tem minimizado as atividades de E2, o que não acontece com E1.

Outros avanços em rede também foram identificados pelas gestoras do trabalho em rede e pelas integrantes da rede que serão descritos a seguir:

“[...] elas se organizam inclusive dentro do próprio coletivo, a gente identificou que algumas mulheres têm algumas redes de apoio com costureiras com situação ainda de vulnerabilidade ainda maior né. Tem uma costureira que ela dar peças para uma costureira dependente química produzir, coloca ela da casa dela para costurar, ela também empresta as máquinas dela, para as mulheres costurarem e usarem as máquinas dela, ela não é fracionista não, ela pega as peças e divide com as outras mulheres que ela não consegue fazer só e tem umas costureiras que não tem máquina em casa, aí ela vai e empresta a máquina. Tem outra costureira a filha dela toma conta dos filhos pequenos das outras costureiras, a gente tem identificado que dentre elas, têm outras redes né, e que a gente pode potencializar e auxiliar nessa ajuda para que o trabalho é se torne decente” (E1).

“[...] e não tem creche e ela coloca dentro de casa essa pessoa, cheguei lá na casa dela e já vi ela pedindo pra filha dela ficar com os filhos das costureiras, dar banho na bebê da costureira, e isso foi estimulado a partir do coletivo” (E2).

As próprias costureiras da rede passaram a identificar a vulnerabilidade de algumas parceiras da rede, e entre elas, com o suporte e orientação das gestoras, começaram a montar uma rede de apoio para que as costureiras trabalhassem dignamente. Tem uma das costureiras que é dependente química e com isso não tem máquina de costura e nem fornecedor. Então, uma das costureiras a chama para produzir na casa dela, observando para a peça não ser

costurada errada e acompanhando e a ajudando diante das suas necessidades biológicas. Esse olhar empático para o outro em situações de vulnerabilidade é um efeito positivo avaliado pelas gestoras. Assim, percebe-se também que as gestoras acompanham de perto esses casos, para que seja uma divisão de trabalho saudável, sem atrapalhar as demandas pessoais e de trabalho da parceira da rede.

Outra costureira também está dividindo as suas peças com outras mulheres. Essa costureira a partir da rede CMP passou a aceitar mais peças para produzir, quando entendeu que podia dividir a produção dela com as costureiras da rede, diferente do início da rede, em que existiam dúvidas sobre como funcionar, como dividir as peças e os valores, e, atualmente, as costureiras conseguem trabalhar em rede com confiança. A rede de apoio também se amplia devido aos horários de creche da cidade em que uma das costureiras junto com a sua filha dar suporte a outra costureira. Como seu filho ainda não tem idade para estudar e a creche não funciona horário comercial por completo, na casa dessa costureira, existem outras máquinas para essa mãe costureira trabalhar enquanto a filha da costureira dona da casa cuida da criança, e essa atitude, de acordo com a E2, foi estimulada a partir da rede.

“Então, a gente tem reunião online, que é uma maneira da gente se encontrar adotada na pandemia e que a gente faz até hoje, que conseguimos até um público maior, do que quando presencial, porque o online, você sabe não demanda espaço, não demanda locomoção, para elas se locomoverem, então a gente tem o online, e a gente tem também o presencial, aí a gente faz o presencial, o encontro na minha casa, na casa de uma delas da comunidade, aí tem umas próximas se reúnem ali, as outras se reúnem em outro lugar e visitas individuais, para gente fazer a demanda de cada uma. Que a tua demanda, não é a demanda de outra pessoa, aí nós fazemos esses encontros tanto online quanto presencial, e individual para que a gente possa entender o que precisam. Agora mesmo, estamos fazendo individual para conhecer a demanda de cada uma” (E2).

Os eixos da rede estão vinculados à dimensão econômico-financeira e à dimensão subjetiva, e mesmo a rede sendo nova, com apenas 3 anos, sendo 2 anos em pandemia, com todas as restrições advindas da pandemia e dificuldades do trabalho online, as gestoras conseguiram realizar mais demanda por eixo e visualizar o que conquistaram:

“[...] tem conseguido ter receptividade nas instâncias que a gente vai debater quando fala que a rede, que a rede existe né, a gente participou de uma consulta pública que foi levada para a ALEPE né, tem alguns na época teve alguns deputados dialogando

conosco, então para um projeto recente que ainda é informal entendo que a gente tem conseguido algumas conquistas nesse sentido, sempre ser ouvidas quando faz alguma proposta, recebemos apoio, tô conseguindo é voluntários para projeto, conseguido a gente debate com alguma instituição as pessoas apoiam né tem algumas coisas gestadas e planejadas para serem executadas, parceria com outras organizações, enfim tem tido exitoso” (E1).

“Eu sou suspeita para falar, né (risos) mas eu vejo de uma grande valia, né! Porque é a primeira vez no Polo de confecção que existe um movimento que conversa com elas, fala sobre isso, né, coletividade, que fala sobre o direito das mulheres, que até então só vem gente de fora, que vem para cá, não nos ouvir, mas que vem com uma proposta pronta, e chega aqui e coloca, e chega e dita para as costureiras, e não ouve as costureiras, chega com um projeto pronto, só para as costureiras colocar em prática e vão embora, então o nosso grupo quer conhecer as demandas das costureiras, queremos resolver e colocamos em prática, porque a gente que é costureira, a gente sabe o que precisa para melhorar a nossa vida” (E2).

“As costureiras sempre falam do coletivo, elas comentam e falam que a vida delas melhorou muito, elas sempre estão dizendo o quanto tem sido importante para elas, estão sempre buscando trazer mais uma participante, participar mais, cada uma na sua particularidade, cada uma participa de um jeito, mas elas se mostram satisfeitas com os resultados, sempre lá no grupo comentando e vendo resultados naquilo que a gente tá fazendo, e proporcionando a elas condições de trabalho, nós dedicamos o nosso tempo, queríamos fazer algo melhor, mais estruturado, mas não temos muitas condições no momento [...]” (E2).

As gestoras avaliam o sucesso da rede por conseguirem desenvolver suas atividades com êxito e possuindo poucos recursos, sendo o principal deles a internet para busca de projetos e networking na procura de fornecedores, em coletivo ao identificarem empoderamento das costureiras, ao ver que elas estão mais seguras financeiramente, e estão impactando positivamente na vida das costureiras, Além do reflexo das costureiras em estarem motivadas e levar o que aprenderam para outras costureiras, engajando outras mulheres a trabalharem em rede, já que na cidade não existe a cultura de trabalhar em rede e essas contribuições estão vinculadas aos eixos da rede e mesmo tendo um sistema de avaliação informal, conseguem perceber esse sucesso na rede.

As gestoras apontam os avanços que a rede CMP possui desde o surgimento. No momento as reuniões com as gestoras permanecem acontecendo em busca de melhorias para as costureiras informais e em busca de possíveis parceiros para contribuir com a rede, e com as

costureiras. Uma vez por mês, as costureiras também se reúnem em coletivo, no entanto, a gestora E2 atualmente está fazendo visitas individuais as costureiras, o que pode ser um risco para a rede caso as soluções a serem tomadas fujam dos eixos da rede ou até mesmo do significado da formação da rede, em que uma rede possui objetivos em coletivo a serem alcançados e não individuais, podendo provocar menos engajamento por procurar alcançar os objetivos individuais e prejudicar os objetivos em coletivo.

4.2.4 Função de Aprendizado

A troca de conhecimento, práticas, inovações, entre outros, faz parte dos benefícios em participar de uma rede e as gestoras perceberam que as necessidades das costureiras vão muito além das discussões das necessidades advindas do trabalho informal. No grupo do *WhatsApp*, as costureiras sempre estavam compartilhando dúvidas sobre como costurar alguma peça, com isso, em uma das reuniões, as gestoras levaram como pauta identificar quais habilidades essas profissionais desejavam aprimorar, demandas como aprender a ser pilotista, modelista, aprender a costurar um zíper, moda sustentável, entre outros assuntos, gerando dessa forma temas para outros projetos a serem desenvolvidos pelas gestoras.

A gestora E1, por ser a pessoa responsável pelos projetos, foi pesquisar quais possíveis parceiros para colaborar com a rede e ela tinha um desafio pela frente na busca desse parceiro porque muitas costureiras, de acordo com a E1, não sabem ler, sendo uma dificuldade para a absorção de conhecimento. Logo, não podiam ser parceiros com linguagens muito técnicas e sim que tivessem uma didática mais “popular” para não constranger as costureiras e atender à necessidade delas.

“Então a gente identificou essa demanda e tem captado por exemplo designers, modelistas, né, pilotistas, porque elas também para elas trocaram entre si também conhecimentos, algumas costureiras fazem só a parte da costura em si, não tem conhecimento sobre o processo como um todo [...] e a partir dessa ampliação a gente permite tanto identificar mais demandas e solucionar os problemas entre elas, como tratar das temáticas então a gente tem ampliado o grupo para profissionais também que fazem parte da rede” (E1).

“[...] Aí queriam um curso de modelagem, queriam costurar zíper, queria um curso de corte, [...] porque hoje vemos que o tecido plano voltou, né, alfaiataria voltou com tudo, e muitos fornecedores querem essa pessoa. Tem muito fornecedor aqui que quer essa pessoa, pra trabalhar, para pegar o preço justo, mas não encontra, não encontra

uma pessoa qualificada, porque não tem qualificação, porque? Porque o nosso polo é tido como o polo da Sulanca, que é aquela peça feita de qualquer jeito, mas as coisas mudaram, tudo mudou. A moda mudou, ninguém aceita mais uma peça de qualquer jeito, mas não foi, não teve essas qualificações necessárias para a costureira fazer esse trabalho, de qualidade, bem feito, não tem. Tem costureira que ela só sabe fechar blusas assim, entendeu?” (E2).

Uma das costureiras que fazem parte da rede atua com Moda Sustentável, e ela possui uma loja de tecidos, mas se trata de uma loja de troca de tecidos dentro da lógica de economia circular em conjunto com as gestoras. Essa costureira preparou o curso e ministrou para as demais costureiras, no qual os cursos começaram a ser ministrados em outubro de 2020, quando começou a se ter uma flexibilização das atividades presenciais, respeitando a distância mínima entre as pessoas, o uso de máscara e álcool em gel e/ou álcool 70.

Para as melhorias das práticas de produção, foi-se identificando quais costureiras da rede poderia contribuir e ensinar, compartilhando as experiências entre as próprias costureiras, potencializando e prospectando também possíveis novas lideranças dentro da própria rede. Esse processo de cursos e treinamentos realizados pela costureira ocorreu de maneira espontânea, orgânica e voluntária, não sendo cobrado nada das outras costureiras e o intuito de futuramente, por exemplo, fazer um curso aberto ao público e realizar mais ações para outras mulheres.

A gestora E2 destaca que a importâncias de as próprias costureiras identificarem as habilidades que precisam aprimorar para que possam melhorar e ampliar a sua renda, de acordo com a gestora, existem fornecedores que pagam pelo preço justo da peça, mas para isso precisam de uma costura de qualidade e que atendam a todo o processo de costura, desde pegar as peças ainda no corte até o processo final com a peça já embalada. Esse fornecedor paga o valor justo pela produção.

Um parceiro que tem apoiado o trabalho da rede CMP e realizando ações em conjunto, ofertando formações, pensando soluções, colaborando com os projetos e planejando uma agenda em comum foi o Armazém da Criatividade - Caruaru/PE, que é uma extensão do Porto Digital - Recife/PE. Destaca-se dessa parceria, a realização de cursos sobre “Gênero e Interseccionalidade e Gestão da Diversidade nas Organizações”, que teve como foco contribuir com a atuação da rede CMP no tocante a promoção de “Direito das Mulheres (Equidade de Gênero)” e “Trabalho Digno”, eixos centrais da rede.

Ao ser abordado no grupo a questão da diversidade, dos marcadores sociais que atravessam a atuação profissional das costureiras, foi de extrema importância para mostrar a

evidência do debate bastante necessário e segundo a gestora E1, escasso sobre o Desenvolvimento Socioeconômico no Polo de Confecções.

Além dessa primeira formação realizada pelo Armazém da Criatividade, foi realizado o projeto “Costurando Futuros”, uma iniciativa gratuita de formação e qualificação empreendedora para as costureiras não apenas da rede CMP, mas também aberto ao público para as Costureiras Autônomas e Empreendedoras de Moda de Santa Cruz do Capibaribe - PE, participassem, levando ideias e aprendizados sobre moda, sustentabilidade e empreendedorismo feminino. Este projeto foi realizado pelo Armazém da Criatividade, Porto Digital Minas (que é uma iniciativa do Porto Digital, voltado para mulheres cis e trans) e em parceria com uma rede de Caruaru - PE, a rede Mulheres do Polo.

A proposta do curso consistiu em estimular o surgimento de negócios de impacto, incentivar a valorização profissional, repensar valores e facilitar transformações nas formas de produção, trabalho e empreendedorismo no Polo. O curso favoreceu a inserção produtiva pautada na lógica do trabalho digno, responsabilidade social e empreendedorismo com propósito.

Os conteúdos abordados foram as temáticas de “Moda Sustentável”, “Economia Circular” e “Liderança e Empreendedorismo Feminino” que debateu os impactos da indústria da moda e alternativas que podem ser implantadas nos negócios e na atuação profissional, com ferramentas, técnicas que incentivam as transformações nas vivências das costureiras. Este projeto ampliou a atuação da rede CMP, porque além de ter a participação de outras costureiras que não fazem parte da rede CMP, abarcou o incentivo à Moda Sustentável, incluindo vivências e demandas das mulheres da cidade que atuam ou desejam atuar em prol da sustentabilidade. Em sequência, a figura 5 mostra as imagens de divulgação do curso ofertado.

Figura 5 – Imagens de divulgação do curso



Fonte: Rede Social @mulheresdopolo (2022).

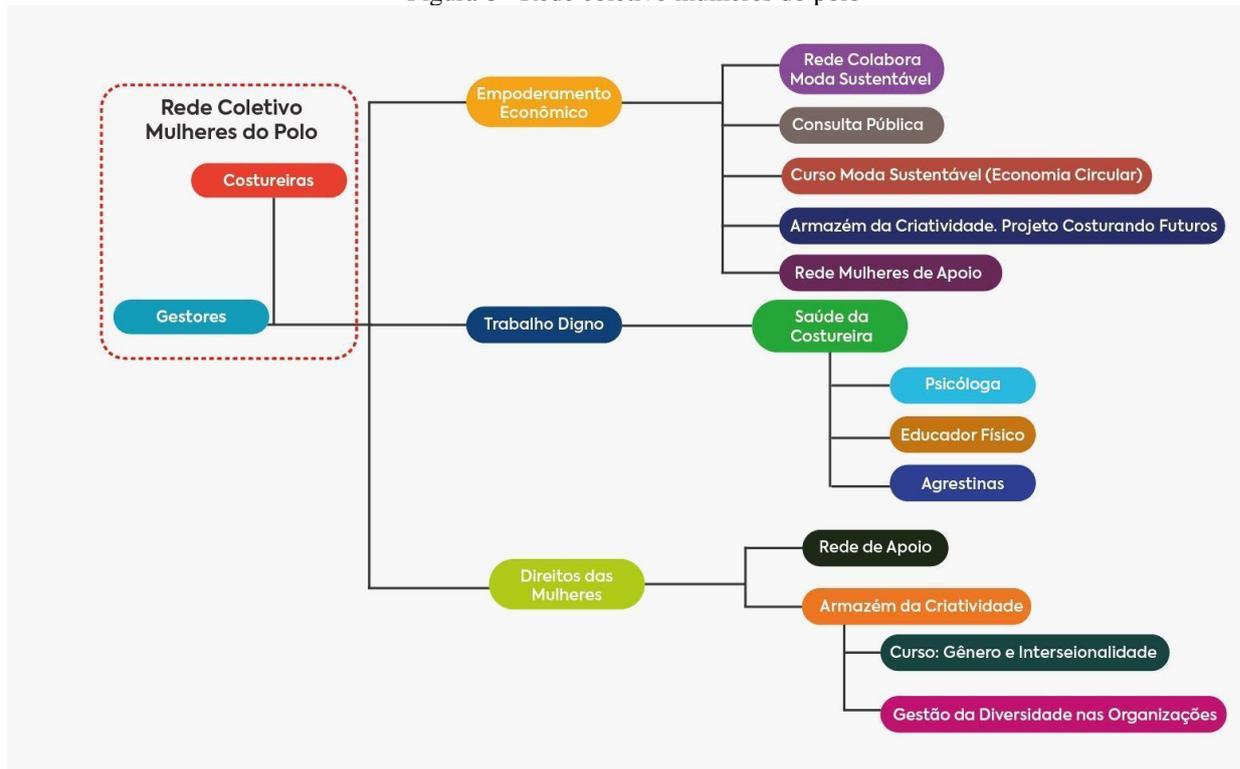
Como resultado do projeto “Costurando Futuros”, as gestoras avaliam que possibilitou a criação de uma rede de mulheres que se apoiam para atuar com “Moda Sustentável no Polo” e a inteligência coletiva compartilhada nos módulos concluiu que “o futuro pode ser projetado e ele pode ser Circular, Regenerativo e Sustentável, depende de nossas escolhas no agora” (E1). Trazendo também aprendizados e conexões, o que reforçou um dos eixos de atuação sobre equidade de gênero, permitindo compartilhar experiências, conhecimentos e objetivos.

No ano de 2023, ainda não houve cursos, pelo fato das gestoras estarem realizando reuniões individuais com as costureiras, e também com a flexibilidade da pandemia, e como resultado dos cursos às demandas de trabalho das costureiras aumentaram, a partir da rede e dos aprendizados nos cursos. Atualmente, a gestora E2 percebe um aumento das demandas de saúde e a necessidade de uma rede de apoio maior com os filhos das costureiras, porque mesmo as aulas retornando as atividades presenciais, mas os filhos estudam apenas um horário.

Insta salientar que a gestão ordinária se conecta às práticas diárias dos indivíduos (Carrieri et al., 2008), que contribuem direta ou indiretamente no fazer cotidiano das organizações. Em apoio a governança relacional Zaheer e Venkatraman (1995) que é fundamentada em componentes sociais, principalmente na confiança entre os atores, procurando resolver os problemas do grupo, como conflitos de interesses e imprevisibilidades de demanda, acolhendo a indicação teórica que sustenta o estudo.

Abaixo, tem-se a figura 6 com todas as demandas que foram desenvolvidas e realizadas em cada eixo da rede.

Figura 6 - Rede coletivo mulheres do polo



Fonte: A autora (2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apresentou como objetivos geral e específicos, respectivamente: Compreender como se desenvolve a governança relacional em meio a um RIO informal de base colaborativa; Levantar os antecedentes da formação do Coletivo Mulheres do Polo enquanto RIO; Investigar a gestão do RIO a partir da perspectiva da governança relacional.

Analisar como acontece a gestão ordinária do relacionamento interorganizacional informal com viés colaborativo; levantar os antecedentes da formação do Coletivo Mulheres do Polo enquanto RIO; investigar a gestão do RIO a partir da gestão ordinária; e analisar como os resultados são percebidos pela gestão, a partir das funções básicas da gestão.

O estudo teve como estratégia de investigação estudo de caso pelas características do fenômeno observado que é uma rede de relacionamentos informal entre pessoas que surgiu na pandemia e possui um propósito nobre, no qual a gestão ordinária tem como contribuir na medida em que se acopla nas agendas funcionalistas, nesse caso, no *mainstream* da administração, compreendendo melhor como as práticas de gestão são desenvolvidas de fato, não tendo por parâmetro uma régua externa como por exemplo, fazer certo ou errado, com base em preceitos externos mas para ajudar no modo comum conduzir a pesquisa.

A pesquisa justifica-se ao buscar entender como se desenvolve a governança relacional em meio a um RIO informal de base colaborativa, este modelo de governança consiste nas demandas e incertezas do ambiente, tendo E1 e E2 como atores fundamentais para atender os anseios das costureiras a partir das necessidades do coletivo, gerando e possibilitando discussão das ações coletivas. O ambiente possibilitou a criação de responsabilidades não apenas pra E1 e E2, mas também culminou na participação das costureiras nas soluções dos eixos do coletivo.

O primeiro objetivo específico culminou na origem da rede “Coletivo Mulheres do Polo”, identificamos quais as razões que motivaram as costureiras em procurar as gestoras das redes em organizar as mulheres enquanto rede para naquele primeiro momento conseguir soluções para resolver a vulnerabilidade econômica no momento pandêmico. Para assegurar a fidedignidade dos achados, as entrevistas foram realizadas em dias diferentes e com uma gestora não estava presente na entrevista da outra.

Na perspectiva da análise da formação da rede, o que motivou inicialmente as gestoras a se formalizarem enquanto rede foi o fato de já serem integrantes de uma rede a nível nacional e conhecer como funciona o cotidiano de uma rede, precisando oficializar os objetivos a serem

alcançados, da importância em realizar parcerias externas também, visto que a rede “Coletivo Mulheres do Polo” recebeu apoio durante a pandemia da rede “Colabora Moda Sustentável”.

Dessa maneira, observa-se a gestão da rede pautada nas práticas de aprendizagem da rede através da governança e da gestão ordinária, desenvolvidas nas práticas cotidianas, uma vez que a rede se forma a partir de relacionamentos existentes. Os procedimentos realizados são flexíveis, adaptáveis, baseados na confiança e cooperação dos atores (Moreira; Freire, 2020), e as práticas da gestão de E1 e E2 fortalecem as relações entre as costureiras. Mesmo E1 tendo ensino superior e experiência profissional, as atividades de sua gestão são realizadas com suas maneiras de fazer e saber, igualmente temos E2, que a experiência que possui é com as práticas de costura e conhecimento da realidade das profissionais costureiras (Carrieri *et al.*, 2014).

Notamos que os objetivos da rede estão sendo alcançados, relacionado à saúde na gestão avaliando-se fator sucesso da RIO's, ao implantaram as práticas de gestão assegurando a sustentabilidade da RIO's, contribuindo para a colaboração da rede por meio do compromisso, coordenação e confiança (Parung; Bititic, 2006). Ao modo que a gestão da rede está presente no cotidiano dos RIO's mesmo que informais e sem contar com um corpo gerencial.

No que se refere à seleção dos parceiros, as gestoras logram com êxito ao buscar parceiros que contribuem positivamente para o RIO's, contudo, é necessário que se faça um levantamento de seleção interna das parceiras, que novas costureiras entrem no grupo, sobretudo com novas habilidades e competências para conseguir dar um suporte maior às gestoras, e ter uma divisão melhor das atividades.

A combinação de expertises e competências das gestoras empresta ao arranjo um conjunto plural de saberes e que se alinham às necessidades de manutenção da rede. Uma de modo mais externo e prospectador (E1) e a segunda (E2) transformando essa prospecção em rotinas, trabalho e engajamento. Contudo, E1 trabalha independente, é a pessoa que pesquisa os editais e quem pesquisa cursos, parcerias, e está atenta a todo ao mercado e buscando benefícios para coletivo. Contudo, essa competência de E1 precisa ser desenvolvida internamente para não desenvolver uma dependência que depõe contra o objetivo de emancipação, autonomia e empoderamento que carrega as bases constitutivas do coletivo (RIO).

Com relação a E2, é a pessoa que mobiliza as costureiras, que busca os fornecedores, que faz a divisão das peças a serem produzidas, acompanhar pessoalmente as dificuldades das costureiras. Observa-se que na função de coordenação das gestoras há um risco ao verificarmos que as atividades de E1 não foi desenvolvida ainda por outra pessoa, enquanto as atividades de E2 estão minimizando a partir do momento em que as costureiras da rede começam a elas

mesmas fazer a divisão das peças com as demais costureiras quando os fornecedores as procuram. Então, percebe-se uma dependência de E1 permanece em destaque na rede diferente de E2 que a contribuição de suas atividades vem diminuindo as suas atividades nesse aspecto.

Ao mesmo tempo em que as atividades de coordenação das gestoras, em que E1 necessita desenvolver internamente nos demais atores do arranjo, e E2 desenvolver outras competências e habilidades, é importante destacar que as competências de ambas as gestoras emprestadas a rede se vinculam de modos distintos a dinâmica de amadurecimento e aprendizado do coletivo. E2 apresenta que percebe como resultado que parte de seus resultados passam a ser realizados pelas participantes, como por exemplo, dividir o fornecimento das peças e fornecedores. Assim, houve o desenvolvimento interno de competências vinculados à **função de coordenação de atividades**, fruto do aprendizado coletivo dos integrantes.

Em contrapartida as atividades de E1 que não apresenta o mesmo amadurecimento e internalização. Existe dependência do saber-fazer da gestora, visto que a vinculação de ambas as gestoras é voluntária, motivado por objetivos epistêmicos pessoais. É importante direcionar e perceber que na rota da autonomia e emancipação essa dependência pode minguar os resultados futuros.

Esse ponto merece um destaque crítico particular: O modo como a rede está sendo gerida expõe os integrantes às competências das gestoras. Ou seja, o voluntarismo da E1, que atualmente é uma espécie de filtro de negócios para o RIO, pode se desfazer e essa dimensão comercial do arranjo será duramente prejudicada, minguando negócios e tendo o potencial de enfraquecer o engajamento das costureiras ao coletivo. Com isso, tornara-se a expansão em novos projetos, ficará inviável, devido a complexidade dessa atividade que não ainda não foi delegada a outra costureira.

As gestoras também avaliam o processo em perceber um empoderamento das costureiras, enxergam as costureiras mais desinibidas, com mais fornecedores podendo ter uma renda mais segura, assim como manifestando os aprendizados do coletivo para outras mulheres, visto que no coletivo têm-se 15 costureiras, mas que algumas costureiras estão em outros grupos de whatsApp e compartilham as demandas do coletivo com outras mulheres, e esse compartilhamento e trabalho em coletivo, passou a existir depois da Rede Coletivo Mulheres do Polo, ressaltando que as peças e fornecedores são divididos para quem faz parte do coletivo, as demais costureiras recebem informais dos cursos ou sobre os dias dos encontros as convidando para a rede , tendo resultados no eixo **Empoderamento Econômico**.

Outro amadurecimento é possível visualizar no eixo **Trabalho Digno**, com a psicóloga e o educador físico, que permanecem com o trabalho, mesmo após a finalização do período de

isolamento social, e o trabalho com a psicóloga foi ampliando para os filhos das costureiras. E com relação ao **Direito das Mulheres**, ainda são contribuições tímidas como os cursos fornecidos pelo Armazém da Criatividade, mas de todo modo, as gestoras conseguem verificar avanço e crescimento nesse eixo, com o maior engajamento e amadurecimento nas tomadas de decisões em coletivo.

Os resultados do estudo contribuem teoricamente com a abordagem empírica de ordem prática, reforçando a presença da gestão ordinária nos relacionamentos interorganizacionais. Sendo também uma contribuição social e local ao estudar um coletivo que surgiu em um período de vulnerabilidade. Como também, os resultados, apontam para as costureiras, que são as protagonistas para o surgimento da rede, sem elas, não seria possível, pois foram elas, que procuraram E1 e E2 em busca de ajuda.

Para a continuidade da rede é preciso que não haja o desajuste estratégico caso após as reuniões individuais realizadas por E2, resulte em incompatibilidade de objetivos, as ações precisam ser conjuntas para que os resultados se mantenham em equilíbrio entre as costureiras. É necessário que tanto E1 e E2 gerenciem esse processo e busquem soluções, para que isso não se torne um fator de insucesso para a rede, como também desenvolvam critérios de seleção para a entrada de novas costureiras, e como as mesmas podem contribuir para a rede.

A proposta em estudar o RIOS “Coletivo Mulheres do Polo”, a partir da gestão ordinária com acoplagem de abordagem do saber científico típico (*mainstream*) da Administração, como a governança em Relacionamentos Interorganizacionais, apontou que é possível desenvolver um movimento de construção organizacional além da ótica da racionalidade administrativa, identificando dessa forma também uma produtividade nas organizações. Construindo conhecimentos novos para a gestão, como por exemplo o caso do Coletivo Mulheres do Polo, que surgiu em meio a uma pandemia, em que com as restrições sociais, e diante da realidade a época, tornava mais difícil fundar uma rede, essa administração e a interação entre os atores da rede, e os resultados alcançados, mostra que o *mainstream* da Administração precisa constantemente de novos movimentos, sair da racionalização e passar a ser também naturalizada a partir dos saberes-fazer, sendo esse achado não-trivial, visto que a administração é uma ciência revestida de afazeres práticos nas organizações.

Como limite do estudo, foram ouvidas apenas as gestoras e não as participantes, pelo fato de que as demandas das costureiras passaram a ser individuais, o que pode ser um risco para a rede, caso não tenham ou não consigam objetivos coletivos para alcançar. Como também torna-se uma sugestão de pesquisa futura, pesquisar as participantes da rede, o que pode revelar

aspectos diferentes do cotidiano e por isso uma nova perspectiva da gestão ordinária, podendo também pesquisar grupos formais também.

Outro limite, aconteceu pela evidência pautada em uma única fonte de coleta de dados, que foi a entrevista, foi uma decisão metodológica tomada dentro do contexto de viabilidade do projeto e do coletivo, visto que as visitas que E2 está fazendo é individual e não em coletivo, para que pudéssemos participar das reuniões e conhecer as costureiras.

E por fim, algumas sugestões para a rede, além da apontada com relação às atividades de E1 e E2, seria discutir com as participantes os objetivos de médio e longo prazo, evitando comportamentos oportunistas para usar a rede em favor de objetivos pessoais/próprios, como já dito anteriormente, implementar seleção de parceiros inteiros que contribuam com o objetivo da rede, como também um sistema de avaliação formal para melhor acompanhamento das ações. E é importante também destacar que a RIO Coletivo Mulheres do Polo não admite exclusivamente objetivos econômico-financeiros e que a percepção de resultado corrobora com aspectos subjetivos, ainda assim perseguindo os objetivos coletivos. No caso em tela é perceptível que a avaliação econômico-financeira é parte dos objetivos, mas que a gestão percebe resultados subjetivos que estão alinhados aos objetivos gerais e que dão identidade ao RIO.

REFERÊNCIAS

- Albers, Sascha. **The design of alliance governance systems**. Köln (DE): Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- Alepe. Legislação Estadual Covid-19. Disponível em: <http://www.pge.pe.gov.br/PGEPE_LegislacaoEstadualCovid19.aspx>. Acesso em: 10 de Mai. 2023.
- Auxilio Emergencial. Governo Federal, Disponível em < <https://www.gov.br/mds/pt-br/servicos/auxilio-emergencial>> Acesso em 08 de junho de 2023.
- Almeida, Lucimar Ferreira; Cruz, Lidia Geronimo; Pedro, Fernanda Aguiar; Giglio, Ernesto Michelangelo. Governança Relacional e Resultados Sociais em Políticas Ambientais de Resíduos Sólidos: Os Exemplos de Cooperativas de Material Reciclável. **Revista Gestão e Sustentabilidade Ambiental**, v. 10, n. 4, p. 361-383, 2021. <https://doi.org/10.19177/rgsa.v10e42021361-383>
- Alves, Carlos Alberto; De Souza Santos, Suzana Bierrenbach. Uma Abordagem Estrutural em Redes: expondo padrões, possibilidades e armadilhas. **Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 72-91, 2010.
- Andrighi, Fabiela Fatima; Hoffmann, Valmir Emil; Andrade, Marcos Antonio Ribeiro. Análise da produção científica no campo de estudo das redes em periódicos nacionais internacionais. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 2, p. 29-54, 2011. <https://doi.org/10.5773/rai.v8i2.530>
- Avelar, Gustavo Palmisano; Milagres, Rosileia. Capacidades para Trabalhar com Aliança: Um Estudo de Caso Longitudinal. **Revista Economia & Gestão**, v. 20, n. 56, p. 80-98, 2020. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2020v20n56p80-98>
- Balestrin, Alsones; Vargas, Lilia Maria; Fayard, Pierre Knowledge creation in networks of interorganizational cooperation. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 45, n. 3, p. 52–64, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37251>. Acesso em: 20 de agosto de 2022
- Barros, Amon Narciso; Cruz, Rafaela Costa; Xavier, Wesley Silva; Carrieri; Alexandre de Pádua; Lima, Gustavo Cesar Oliveira. Apropriação dos saberes administrativos: um olhar alternativo sobre o desenvolvimento da área. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 43-67, 2011.
- Barros, Amon Narciso de; Carrieri, Alexandre de Pádua. Ensino superior em Administração entre os anos 1940 e 1950: uma discussão a partir dos acordos de cooperação Brasil-Estados Unidos. **Cadernos Ebape. br**, v. 11, p. 256-273, 2013.
- Belton, Valéria; Stewart, Teodoro. **Análise de decisão com múltiplos critérios: uma abordagem integrada**. Springer Science & Business Media, 2002.

Bocarejo Suescún, Diana. Gobernanza del agua: pensar desde las fluctuaciones, los enmarañamientos y políticas del día a día. **Revista de Estudios Sociales**, v.63, p.111-118, 2018.

Brand, Fabiane Cristina. **Elementos de governança de redes interorganizacionais: uma revisão teórica**. Revista Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças, v. 2, n. 1, p. 91–107, 2013.

Brand, Fabiane Cristina.; Faccin, Kadigia (. Métodos de Pesquisa em Governança de Redes: uma Revisão de Estudos. Revista de Administração da Unimep, v. 13, n. 2, p. 26-43, 2015.

Brant, Fernando. **Mercado Central**. Belo Horizonte: Conceito Editorial, 2004.

Bretas, Paula Fernandes Furbino; Carrieri, Alexandre de Pádua. Uma breve reflexão sobre epistemologias, teorias e métodos da prática social da resistência. **Revista Espacios**, v. 38, n. 27, 2017.

Brouthers, Keith D.; Brouthers, Lance Eliot; Wilkinson, Timothy J. Alianças estratégicas: Escolha seus parceiros. **Planejamento de longo alcance** , v. 28, n. 3, pág. 2-25, 1995.

Cabral, Romilson Marques. **Relações possíveis entre empreendedorismo, arranjos organizacionais e institucionais: Estudo de casos múltiplos no Polo de Confeccões do Agreste Pernambucano**. Tese de Doutorado, UFBA, Universidade Federal da Bahia, 2007.

Candido, G. A.; Abreu, A. F. Os Conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório. In: **Anais... Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, XXIV, Florianópolis**, p. 1-15, 2001.

Carneiro, Adéle; Barros, Amon. Uso de documentos para narrar a história de organizações: reflexões e experiências. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 11, n. 30, p. 14-23, 2017.

Carrieri, Alexandre de Pádua. A gestão ordinária. Tese (Concurso para Professor Titular) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012

Carrieri, Alexandre de Pádua. As gestões e as sociedades. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 21-64, 2014.

Carrieri, Alexandre de Pádua; Perdigão, Denis Alves; Aguiar, Ana Rosa Camillo. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração**, v. 49, p. 698-713, 2014. <https://doi.org/10.5700/rausp1178>

Carvalho, Cristina Amélia Pereira de. **Outras formas organizacionais: o estudo de alternativas ao modelo empresarial na realidade brasileira**. Porto Alegre: Projeto Procad/CNPq, 2006.

Castro, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Comfort, Louise K. Self organization in disaster response and recovery: The Maharashtra, India Earthquake of September. **Natural Hazards Center Collection**, v. 41, 1994. <https://digitalcommons.usf.edu/nhcc/41>

Comfort, Louise K.; Zhang, Haibo. Operational networks: adaptation to extreme events in China. **Risk Analysis**, v. 40, n. 5, p. 981-1000, 2020. <https://doi.org/10.1111/risa.13442>

Corteletti, Roseli de Fátima. **Informalidade, Terceirização e Trabalho Domiciliar em Fações de Costura de Santa Cruz do Capibaribe-PE**. Disponível em: <<https://doity.com.br/media/doity/submissoes/artigo-6ddfc573c48669e6c9798249944174395b645823-arquivo.pdf>>. Acessado em: 16 de Ago. 2023.

Costa, Barbara Regina Lopes. Bola de neve virtual: o uso das redes sociais virtuais no processo de coleta de dados de uma pesquisa científica. **Revista interdisciplinar de gestão social**, v. 7, n. 1, 2018. <http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v7i1.24649>

Cresweel, John W. **Projeto de pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Arned, 2010.

Cropper, S; Ebers, M; Huxham, C; & Ring, P. S. (2014). **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford** Porto Alegre, RS: Bookman.

Das, Tapas K.; Teng, Bing-Sheng. Gestão de recursos e riscos no processo de formação de alianças estratégicas. **Journal of Management**, v. 24, n. 1, pág. 21-42, 1998. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80052-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80052-X)

De Lima, Aline Ramos; Almeida, Lucimar Ferreira de; Giglio, Ernesto Michelangelo; Corrêa, Victor Silva. A Correspondência Entre Governança Relacional e Resultados Sociais em Redes de Cooperativas de Material Reciclável. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 20, n. 3, p. 01-27, 2018.

De Paiva Júnior, Fernando Gomes; De Souza Leão, André Luiz Maranhão; De Mello, Sérgio Carvalho Benício. Validade E Confiabilidade Na Pesquisa Qualitativa Em Administração. **Revista De Ciências Da Administração**, V. 13, N. 31, P. 190-209, 2011.

Fama, Eugene F.; Jensen, Michael C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v.26, n.2, p.301-325, 1983. <http://www.jstor.org/stable/725104>

Flick, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Penso Editora, 2009.

Folha de São Paulo, 2020. Acesso em <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/10/faltam-costureiras-em-polo-textil-do-agreste-apesar-de-desemprego-recorde.shtml>> Acesso em: 10 de maio de 2023.

Gabriel, Yiannis. Narratives, stories and texts. **The Sage handbook of organizational discourse**, n. part I, p. 61-78, 2004. <https://doi.org/10.4135/9781848608122>

Giglio, Ernesto Michelangelo; Hernandes, José Luis Guagliardi. Discussões sobre a metodologia de pesquisa sobre redes de negócios presentes numa amostra de produção científica brasileira e proposta de um modelo orientador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, p. 78-101, 2012.

Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. **The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research**. New Jersey, USA: Aldine Transaction, 2006.

Godoi, C. K.; Mattos, P. L. C. L. Entrevista Qualitativa: Instrumento De Pesquisa E Evento Dialógico. In: Godoi, C. K.; Bandeira-De-Mello, R.; Silva, A. B. **Pesquisa Qualitativa Em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias E Métodos**. 2 Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

Godoy, A. S. Estudo De Caso Qualitativo. In: Godoi, C. K.; Bandeira-De-Mello, R.; Silva, A. B. **Pesquisa Qualitativa Em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias E Métodos**. 2 Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

Golicic, Susan L.; Foggin, James, H.; Mentzer, John T. Relationship Magnitude and Its Role in Inter-Organizational Relationship Structure. **Journal of Business Logistics**, v. 24, p. 57-75, 2003. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2003.tb00032.x>

Gomes, Ana Karla de Lucena Justino; Callado, Aldo Leonardo cunha. Desempenho Organizacional das MPE: Estudo comparativo entre empresas cooperadas e não cooperadas. **Revista de Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 20, n. 3, p. 347-369, 2017.

Gouvêa, Josiane Barbosa; Cabana, Rocío del Pilar López; Ishikawa, Elisa Yoshie. As histórias e o cotidiano nas organizações: uma possibilidade de dar ouvidos àqueles que o discurso hegemônico cala. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 5, n. 12, p. 297-347, 2018. <https://doi.org/10.25113/farol.v5i12.3668>

Grandori, Anna.; Soda, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizations Studies**, v. 16, p. 183–214, 1995.

Guba, Egon G.; Lincoln, Yvonna S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

Gulati, Ranjay. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p.293-317, 1998. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4%3C293::AID-SMJ982%3E3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4%3C293::AID-SMJ982%3E3.0.CO;2-M)

Gulati, Ranjay; Singh, Harbir. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 4, p.781-814, 1998. <https://doi.org/10.2307/2393616>

Hartley, Jean F. Case studies in organizational research. In: Cassell, Catherine; Symon, Gillian; Dickson, Rosie. (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1995.

Hennart, Jean-François. Leveraging Asian institutions to deepen theory: A transaction cost perspective on relational governance. **Asian Business & Management**, v.14, n.4, p.257-282, 2015. <https://doi.org/10.1057/abm.2015.14>

Hibbert, Paul; Huxham, Chris; Ring, Peter Smith. Managing collaborative inter-organizational relations. In: Cropper, Steve; Ebers, Mark; Huxham, Chris; Smith Ring, Peter Smith. (End.). **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

Holanda, Luciana Araújo de. **Resistência e apropriação de práticas do management no organizar de coletivos da cultura popular**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. Relationship marketing in the era of network competition. **Marketing management**, v. 3, n. 1, p. 18, 1994.

Huxham, Chris. **Creating Collaborative Advantage**. London: Sage Publications, 1996.

Huxham, Chris; Vangen, Siv. Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world. **Academy of Management journal**, v. 43, n. 6, p. 1159-1175, 2000. <https://doi.org/10.5465/1556343>

Jansen, Aline Castro; Maehler, Alisson Eduardo; Wegner, Douglas. Governança Cooperativa e o Dilema de Legitimidade: Um Estudo de Caso em uma Cooperativa de Crédito. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 17, n. 3, p. 61-80, 2018.

Jolly, Dominique R. Bartering technology for local resources in exogamic Sino-foreign joint ventures. **R&D Management**, v. 34, n. 4, p. 389-406, 2004. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2004.00348.x>

Jones, Candace; Hesterly, William S.; Borgatti, Stephen P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022109>

Levigard, Yvonne Elsa; Barbosa, Ruth Machado. Incertezas e cotidiano: uma breve reflexão. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 62, n. 1, p. 84-89, 2010.

Lima, Gustavo Cesar Oliveira. **Memórias da gestão: O percurso da identidade administrativa de tropeiros em Minas Gerais**. Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2009.

Lima, Gustavo Cesar Oliveira; Carrieri, Alexandre de Pádua; Soares, Ari de Souza; Pimentel, Thiago Duarte. Questões locais e universais em processos sucessórios da "Feira Hippie". **Revista de Administração FEAD**, v. 4, n. 1, 2010.

Lins, Emanuela Ribeiro; Ferreira, Andreza De Amorim Lima; Alves, Bárbara do Nascimento; Xavier Filho, Jose Lindenberg Julião Xavier. Revisão Sistemática da Literatura (2010 A 2019)

sobre Gestão de Redes Interorganizacionais no Contexto Brasileiro. **XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2021 On-line - 4 - 8 de out de 2021 - 2177-2576 versão online**

Lopes, Fernando Dias.; Baldi, Mariana. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, p. 1007–1035, 2009

Martins, José de Souza. **A sociabilidade do homem simples**. São Paulo: Hucitec, 2008.

Matos Filho, Hélio Aparecido. Influência da administração científica nas organizações. **Revista Gestão Industrial**, v. 14, n. 1, 2018.

Mclaren, Tim; Head, Milena; Yuan, Yufei. Supply chain collaboration alternatives: understanding the expected costs and benefits. **Internet research**, v. 12, n. 4, p. 348-364, 2002. <https://doi.org/10.1108/10662240210438416>

Medida Provisória. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936.htm. Acesso em: 10 de junho de 2023.

Menezes, Katia Costa de; Johann, Juliana; Valentim, Patrícia Passeri; Scott, Patrícia. Gestão do Conhecimento nas Organizações: Uma Aprendizagem em Rede Colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. Especial, p. 145-159, 2017.

Merriam, Sharan. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

Micklethwait, John; Wooldridge, Adrian. **Os bruxos da administração: como entender a babel dos gurus empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Milagres, Rosiléia das Mercês; Giglio-Ernesto, Ernesto Michelângelo. Governança Colaborativa em Tempos de Grandes Crises: A dinâmica da colaboração em redes ad hoc no enfrentamento à COVID-19. In: **Anais... Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2022.

Milagres, Rosileia; Silva, Samuel; Rezende, Otávio. **Governança colaborativa**. In: CONASS Debate – governança regional das redes de atenção à saúde. Brasília: CONASS, 2016.

Mohr, Jakki; Spekman, Robert. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic management journal**, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>

Morais, Wilson Mike; Dias, Pâmela Karolina; Xavier Filho, Jose Lindenberg Julião. **A Governança de Redes sob a Luz das Abordagens da Prática: um ensaio teórico**. In: Anais do Sétimo Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. Porto Alegre: UFRGS, 2021.

Moreira, Fernanda Kempner; Freire, Patricia de Sá. Governança de redes interorganizacionais: uma revisão sobre os mecanismos de governança para a aprendizagem. **Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, v. 13, n. 1, p. 39-52, 2020. <https://doi.org/10.18624/etech.v13i1.1081>

Moreno, Jacob. **Fundamentos do Psicodrama**. São Paulo: Summus, 1983

Moura, Djairlon Henrique, Patricia de Sá Freire, and Fernanda Kempner Kempner-Moreira. "Governança compartilhada para redes interorganizacionais de segurança pública: o case da paralização dos caminhoneiros 2018." **P2P E INOVAÇÃO** 6.2 (2020): 156-177.

Neroni, João Baptista; Piuchi, Roni; Lopes, Ione; Giglio, Ernesto Michelangelo. (2018). Proposição da Governança Relacional como Facilitadora da Funcionalidade de Redes. **Revista Gestão & Conexões**, v. 7, n. 2, p. 107–127, 2018. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2014.7.2.21802.107-127>

Nielsen, Kr E Galloway, Pd antecipando Problems: Project Risk Assessment and Project Risk Management, em Shaughnessy, H. (ed), “ Gerenciamento de colaboração: Novo projeto e técnicas de parceria ”, John Wiley & Sons Ltd (1994)

Oberg, Christina. The role of business networks for innovation. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 4, p. 124-128, 2019.

Oliveira, Roberto Vêras de. O Polo de Confeções do Agreste de Pernambuco: ensaiando uma perspectiva de abordagem. In: **Anais do XII Encontro da ABET**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2011.

Oliver, Amalya L.; Ebers, Mark. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998. <https://doi.org/10.1177/017084069801900402>

OPAS. **Histórico da pandemia de COVID-19**. Organização Pan-Americana da Saúde. Disponível em: < <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>>. Acesso em: 10 Mai. de 2023.

Parung, Joniarto; Bititci, Umit S. A conceptual metric for managing collaborative networks. **Journal of Modelling in Management**, v. 1, n. 2, p. 116-136, 2006. <https://doi.org/10.1108/17465660610703468>

Parung, Joniarto; Bititci, Umit S. A metric for collaborative networks. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 5, p. 654-674, 2008. <https://doi.org/10.1108/14637150810903048>

Pereira, Breno Augusto Diniz; Venturini, Jonas Cardona; Wegner, Douglas; Braga, Ayala Liberato. Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? **INMR - Innovation & Management Review**, v. 7, n. 1, p. 62-83, 2010. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79159>

Powell, Walter W. **Neither market nor hierarchy: Networks forms of organization**. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295–336, 1990.

Provan, Keith G.; Kenis, Patrick. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>

Ristow, Charles; Braga, Thais Guerra; Casarotto Filho, Nelson. Modelo de maturidade de redes de empresas: teste de aplicabilidade em uma rede de empresas do segmento cervejeiro de Santa Catarina. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 15, n. 3, p. 183, 2020.

Ritter, Thomas; Gemünden, Hans Georg. Die netzwerkende Unternehmung. **Zeitschrift Führung und Organisation**, v. 67, p. 260-265, 1998.

Roth, Ana Lúcia; Wegner, Douglas; Antunes Júnior, José Antonio Valle; Padula, Antonio Domingos. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: Contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, v.47, n.1, p.112-123, 2012. <https://doi.org/10.5700/rausp1029>

Sá, Marcio Gomes de. Em Busca do Impacto Perdido? Experiências Significativas com Sentido Local em Pesquisa, Ensino e Extensão. **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 6, n. 15, 2019. <https://doi.org/10.25113/farol.v6i15.5441>

Feagin, J. R., Orumcro, A. M.,; Sjoberg, G. (Eds.). **A case for the case study**. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1991.

Souza, Denise Clementino de; Silva, Jéssica Pereira da. **A gestão ordinária no agreste pernambucano das confecções: um olhar a partir do cotidiano das mulheres proprietárias de negócio em um centro de compras**. In: Anais... XXIV SEMEAD - Seminários em Administração. XXIV SEMEAD - Seminários em Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo (USP), 2021.

Souza, José Francisco de. **A reinvenção do cotidiano: memória e história de ex-marginalizados e missionários do centro de São Paulo**. Dissertação de Mestrado. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, Brasil, 2006.

Souza, Mariana Mayumi Pereira de; Carrieri, Alexandre de Pádua. Identidades, práticas discursivas e os estudos organizacionais: uma proposta teórica-metodológica. **Cadernos Ebape. BR**, v. 10, p. 40-64, 2012.

Stake, Robert E. Case study methods in educational research: seeking sweet water. In: Jaeger, Richard M. (Ed.). **Complementary methods for research in education**. Washington, DC: American Educational Research Association. 1988.

Sydow, Jörg; Windeler, Arnold. Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold. (Ed.). **Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik**. Westdeutscher Verlag: Opladen, 1994

Teixeira, Enise Barth. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em questão**, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2003.2.177-201>

Theurl, Theresia. From corporate to cooperative governance. In: Theurl, Theresia. (Ed.). **Economics of interfirm networks**. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005.

Uzzi, Brian. Social Structure and Competition in Interfirm Networks, the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v.42, n.1, p.35-67, 1997.
<https://doi.org/10.2307/2393808>

Vale, Luciana Maria Eliza do.; Joaquim, Nathália de Fátima. Legume nosso de cada dia: O hortifrúti na história da gestão ordinária do Mercado Central de Belo Horizonte. **Revista Gestão & Conexões**, v. 6, n. 2, p. 54-73, 2017.

Verschoore, Jorge Renato; Balestrin, Alsones. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n.4, p. 1043-1069, 2008. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000400008>

Verschoore, Jorge; Balestrin, Alsones. A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas? **Ciências Sociais Unisinos**, v. 46, n. 1, p. 105-115, 2010.

Vilas-Boas, Rosa. Gestão cultural. In: Rubom, Linda. (Org.). **Organização e produção da cultura**. Salvador: Edufba, 2005.

Wegner, Douglas. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes**. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Wernerfelt, Barbara. Uma visão baseada em recursos da empresa. **Jornal de Gestão Estratégica**, v. 5, p. 171-180, 1984.

Williamson, Oliver . **As instituições econômicas do capitalismo. Empresas, mercados, contratação relacional** . Gabler, 1985.

Wood Jr, Thomaz; Paula, Ana Paula Paes de. (2002a). **Pop-management: a literatura popular de gestão no Brasil**. São Paulo: Fundação Getulio Vargas. Relatório final de projeto de pesquisa, 2002(a).

Wood Jr, Thomaz; Paula, Ana Paula Paes de. Pop-management: contos de paixão, lucro e poder. **Organizações & Sociedade**, v. 9, p. 39-51, 2002(b). <https://doi.org/10.1590/S1984-92302002000200003>

Xavier Filho, Jose Lindenberg Julião; Paiva Jr, Fernando Gomes de; Alves, Sérgio; Medeiros, Janann Joslin. Desistência de cooperação em redes interorganizacionais: Reflexões inspiradas na ação social weberiana. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 159-189, 2015. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p159-189>

Xavier, Twane Maria Cordeiro. Polo de confecções do agreste de Pernambuco: formação de aglomerado produtivo e suas dinâmicas espaciais. **Caminhos de Geografia**, v. 21, n. 73, p. 429-444, 2020.

Zaheer, Aakbar; Venkatraman, N. Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange. **Strategic Management**, v.16, p.373-392, 1995.

Zineldin, Mosad. Co-opetition: the organisation of the future. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 22, n. 7, p. 780-790, 2004. <https://doi.org/10.1108/02634500410568600>

Zineldin, Mosad; Dodourova, Mariana. Motivation, achievements and failure of strategic alliances: The case of Swedish auto-manufacturers in Russia. **European Business Review**, v. 17, n. 5, p. 460-470, 2005. <https://doi.org/10.1108/09555340510620357>

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Pergunta de Pesquisa	Como se desenvolve a gestão ordinária dos relacionamentos interorganizacionais informais com viés colaborativo?
Objetivo Geral	Analisar como acontece a gestão ordinária do relacionamento interorganizacional informal com viés colaborativo.

Objetivos	Funções de Gestão <i>Quadro 2 Referencial Teórico</i>	Relação com as práticas de gestão de coordenação	Dimensão	Questões-chave
Ob. Esp. 2 Investigar a gestão do RIO a partir da gestão ordinária;	- Encaminhamento [Ritter e Gemünden (1998)] - Função de seleção [Sydow e Windeler (1994)]	- Sistema de Seleção. - Sistema de incentivo [Grandori e Soda (1995)]. - Análise cuidadosa do parceiro potencial. - Sinergia entre os objetivos da rede e dos objetivos estratégicos de seus participantes [Jones, Hesterly e Borgatti (1997)]	Seleção	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como a rede se formou? 2. Como foi se dando a entrada de novos parceiros 3. Vocês fazem alguma análise quando vão aceitar um novo parceiro? 4. Se SIM, qual? Quais fontes utilizam? 5. Existe alguma prática de verificar se o parceiro está contribuindo com a rede e vice-versa? 6. Que parceiros são fundamentais para a rede?

<p>Ob. Esp. 2</p> <p>Investigar a gestão do RIO a partir da gestão ordinária;</p>	<p>- Coordenação [Ritter e Gemünden (1998)]</p> <p>- Função de Alocação de Função de Regulação [Sydow e Windeler (1994)]</p>	<p>- Comunicação, decisão e negociação;</p> <p>- Controle e coordenação social;</p> <p>- Equipe comum;</p> <p>- Relações de hierarquia e autoridade;</p> <p>- Sistema de planejamento e controle;</p> <p>- Sistema de informação [Grandori e Soda (1994)]</p> <p>- A criação de uma cultura própria para a rede e sanções coletivas [Jones, Hesterly e Borgatti (1997)]</p>	<p>Processos de gestão</p>	<p>7. Como vocês dividem tarefas na rede?</p> <p>8. Como definem quem vai fazer o que?</p> <p>9. Quando aconteceu algum problema, como vocês costumam resolver?</p> <p>10. Vocês têm algumas regras que foram discutidas e aceitas pelo grupo? Se SIM quais e como definiram?</p> <p>11. Como as informações são disseminadas na rede?</p>
<p>Ob. Esp. 2</p> <p>Investigar a gestão do RIO a partir da gestão ordinária;</p>	<p>Troca [Ritter e Gemünden (1998)]</p>	<p>- Sistema de informação [Grandori e Soda (1994)]</p>	<p>Aprendizagem em Coletiva</p>	<p>12. Como você vê a contribuição da rede para você?</p>
<p>Ob. Esp. 3</p> <p>Analisar como os resultados são percebidos pelos participantes.</p>	<p>Função de avaliação [Sydow e Windeler (1994)]</p>	<p>- Sistema de incentivo [Grandori e Soda (1995)].</p> <p>- Sinergia entre os objetivos da rede e dos objetivos estratégicos de seus participantes.</p> <p>- Reputação dos integrantes da rede [Jones, Hesterly e Borgatti (1997)]</p>	<p>Avaliação de Resultado</p>	<p>13. Se você estivesse hoje fora da rede, no momento pré-entrada, você entraria novamente? Porque?</p> <p>14. Você percebe que os resultados são igualmente distribuídos?</p> <p>15. Você percebe que os participantes percebem como justo o resultado que alcançam?</p> <p>16. Quais as demandas/soluções criadas e implantadas?</p>

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado (a) e/ou participar na pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa desenvolvida Karla Giselle Silva de Castro e com quem poderei contatar /consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail: karlacastroadm@gmail.com. Fui informada, ainda, de que a pesquisa é orientada por José Lindenberg Julião Xavier Filho.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado (a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, o desenvolvimento de uma dissertação acadêmica, que, em linhas gerais, se propõe analisar os elementos da saúde da colaboração e os elementos da gestão ordinária no Mulheres do Polo.

Fui esclarecida de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa. Minha colaboração se fará de forma anônima, se assim eu desejar, por meio de entrevista a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelos pesquisadores mencionados acima e seu orientador. Além disso, sua participação não implica em nenhum risco para você ou mesmo situações que possam ser constrangedoras. Você é livre para desistir da participação a qualquer momento ou para deixar de responder qualquer questão, a qualquer momento, se julgá-la inconveniente.

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____ aceito participar deste estudo, sendo que minha participação é inteiramente voluntária e estou livre para em qualquer momento desistir da participação na entrevista, sem nenhum prejuízo para mim.

Caruaru, ____ de _____ de 2023.

Assinatura:

Assinatura da entrevistadora