

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

## 1 INTRODUÇÃO

Mesmo diante dos benefícios em fazer parte de uma Rede Interorganizacional (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, justificando dessa forma a importância desta pesquisa (Provan; Kenis 2008; Lins *et al.*, 2021).

Neste artigo, aborda-se a Governança Relacional (Moreira; Freire, 2020), pelo fato deste modelo de governança prevê 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, nas suas várias maneiras de organizar seus negócios (Carvalho, 2006) com suas redes de relações de sobrevivência.

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 é realizada e, mais que isso, compreender essa dinâmica de constituição aponta para a saúde da relação (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.

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, 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).

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 propôs 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 Confeções de Pernambuco, estabelecido na cidade de Santa Cruz do Capibaribe – PE.

Logo, o problema que este estudo se volta a entender é: **Como se desenvolve as práticas de gestão em meio a um RIO informal de base colaborativa?** E como objetivo: Compreender como se desenvolve as práticas de gestão 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.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Governança e gestão de relacionamentos interorganizacionais (rio's)

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 as funções básicas da gestão (apresentado no quadro 1 abaixo), tais como: planejamento, organização, direção e controle, típicos das relações em rede (Ritter; Gemünden, 1998; Sydow e Windeler, 1994).

Quadro 1 - Funções básicas da gestão

Ritter e Gemünden (1998)	<b>Encaminhamento:</b> identificar potenciais parceiros para a cooperação e, com isso, trazê-los para a rede.
	<b>Troca:</b> 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.
	<b>Coordenação:</b> 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)	<b>Função de seleção:</b> 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.
	<b>Função de alocação:</b> trata-se da distribuição de tarefas, recursos e responsabilidades entre as empresas da rede.
	<b>Função de regulação:</b> 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.

	<p><b>Função de avaliação:</b> 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.</p>
--	---

Fonte: A autora (2023).

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

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.

## 2.2 Governança de redes na perspectiva da gestão ordinária

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).

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 (Milagres, Silva, Rezende, 2016), ampliando seu entendimento por meio da gestão ordinária.

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).

### 3. METODOLOGIA

Este artigo se classifica como descritiva-analítica de natureza qualitativa (Gil, 2002). 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. Assim, este trabalho buscou entender como se dá a gestão do “Coletivo Mulheres do Polo” para cobrir o tema de forma mais ampla.

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, os sujeitos investigados são as gestoras da RIO com a finalidade de compreender como se dá a tomada de decisões, avaliar a colaboração e analisar os resultados alcançados. Para responder a pergunta de pesquisa e alcançar o seu objetivo foram 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. Com essa abordagem, o estudo buscou obter as visões individuais das entrevistadas. Pelas redes sociais, analisamos a ordem cronológica dos acontecimentos na rede. 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 – PE, e com um mês depois foi feita a entrevista com a gestoras E2 na cidade de Santa Cruz do Capibaribe – PE, cidade sede do CMP.

### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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).

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.

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.

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 não essencial, somente para a constituição inicial da

rede, como também uma função permanente da gestão ao longo de todo o tempo de existência da rede.

O papel da gestão da governança relacional 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.

A relação das gestoras na governança da rede, estabeleceram a governança 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.

## 5 . CONCLUSÃO

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.

Observou-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). 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.

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.

## REFERÊNCIAS

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; 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>

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

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, 201

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

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

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::AIDSMJ982%3E3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4%3C293::AIDSMJ982%3E3.0.CO;2-M)

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>

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>

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>

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>