



ISSN on-line: 2238-4170
<http://periodicos.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>
Gestão Contemporânea, Vila Velha, v.11, n.1, p. 183-199, jun. 2021.

ARTIGO ORIGINAL

ANÁLISE DA COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL ENTRE ENVOLVIDOS NA RECUPERAÇÃO DA BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO DOCE

ORIGINAL ARTICLE

ANALYSIS OF INTERORGANIZATIONAL COLLABORATION BETWEEN THOSE RESPONSIBLE FOR THE RECOVERY OF THE RIO DOCE HYDROGRAPHIC BASIN

Paulo Henrique dos Santos¹
Instituto Federal de Goiás - IFG, Brasil

Resumo

O modelo de ciclo de vida de cooperação entre instituições contribui para superar problemas relativos à cooperação entre envolvidos em uma causa comum, tendo em conta as características das entidades e amplia a compreensão de suas mudanças ao longo do tempo. Neste cenário, a presente pesquisa tem como objetivo investigar o estágio de desenvolvimento das relações de cooperação dos envolvidos na gestão de recursos para recuperação da Bacia Hidrográfica do Rio Doce, analisando estratégias de melhoria nos resultados de tal cooperação. Esta pesquisa visa ampliar o entendimento sobre quatro pontos de vista diferentes, envolvendo cooperação institucional, a saber: ponto de vista teórico, gerencial, desenvolvimento regional e gestão pública. É um estudo de caráter descritivo, envolvendo também, levantamento bibliográfico. Este modelo foi aplicado, em órgãos responsáveis pela gestão de recursos destinados a recuperação da Bacia Hidrográfica do Rio Doce no Estado do Espírito Santo, identificando seu nível de desenvolvimento. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com abordagens qualitativas dos dados. Como resultados, atesta-se que o nível de desenvolvimento e do objeto de estudo se encontra na fase de Maturidade/Consolidação. Atualmente, os membros e envolvidos acessam intensivamente redes sociais, por meio de computadores e smartphones, e isso tem proporcionado troca de informações informais com maior frequência entre os mesmos, fortalecendo o vínculo entre eles, auxiliando no desenvolvimento e manutenção da consolidação da cooperação.

Palavras-chave: Cooperação, Bacia Hidrográfica do Rio Doce, Ciclo de vida.

Abstract

The cooperation life cycle model between institutions helps to overcome problems related to cooperation between those involved in a common cause, taking into account the characteristics of the entities and broadens the understanding of their changes over time. In this scenario, this research aims to investigate the stage of development of the cooperative relationships of those involved in the management of resources for the recovery of the Rio Doce Hydrographic Basin, analyzing strategies for improving the results of such cooperation. This research aims to broaden the understanding of four different points of view, involving institutional cooperation, namely: theoretical, managerial point of view, regional development and public management. It is a study of multiple cases, of a descriptive character, also involving bibliographic survey. This model was applied in bodies responsible for the management of resources destined to the recovery of the Rio Doce Hydrographic Basin in the State of Espírito Santo, identifying its level of development. Semi-structured interviews were carried out, with qualitative approaches to the data. As a result, it is attested that the level of development and the

¹ Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas. Especialista em Logística Empresarial e Docência Universitária. E-mail: paulo.santos1@ifg.edu.br. A presente pesquisa contou com apoio financeiro da Fundação de Apoio a Ciência e Tecnologia do Espírito Santo – FAPES, referente ao edital FAPES Nº 21/2018 – universal.

object of study is in the Maturity / Consolidation phase. Currently, members and stakeholders intensively access social networks, through computers and smartphones, and this has provided an exchange of informal information with greater frequency between them, strengthening the bond between them, helping in the development and maintenance of the consolidation of cooperation.

Key words: Cooperation, Rio Doce Hydrographic Basin, Life Cycle.

INTRODUÇÃO

O modelo de cooperação interorganizacional é bem difundido no mundo, embora seja recente no Brasil. “O interesse na aplicação da perspectiva de redes no contexto dos estudos organizacionais brasileiros teve um aumento substancial na quantidade e na qualidade de pesquisas produzidas a partir da metade dos anos 2000”. (WEGNER *et al.*, 2015; ZANCAN *et al.*, 2013).

Entre outras evidências, tem-se o volume 46 da Revista de Administração de Empresas (RAE) em 2006, bem como o volume 43 da Revista de Administração Pública (RAP) em 2009. Estes periódicos adotaram a temática de redes como eixo principal de suas publicações. Além disso, eventos produzidos sob a coordenação da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) passaram a contar com essa área temática em seis de suas divisões, em 2011: Administração da Informação, Administração Pública, Estudos Organizacionais, Estratégia em Organizações, Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação e Gestão de Operações Logísticas, consolidando dessa forma o crescimento significativo de interesse do tema no campo da administração no Brasil” (ZANCAN *et al.*, 2013).

Na Alemanha, por exemplo, existem cerca de 200.000 empresas aliadas em mais de 320 redes de cooperação, representando um volume de negócios anual de 350 bilhões de euros. Em Espanha, existem 350 redes de cooperação, compreendendo 46.000 empresas de pequeno e médio porte e representando 7% produto interno bruto (PIB) do país. Em países em desenvolvimento como o Brasil, os dados apontam para uma formação de cerca de 800 redes de cooperação sobre a última década, mas os estudos mais atualizados revelam que muitas redes de cooperação ficam inativas ou encerram as atividades depois de apenas alguns anos no mercado. Sugerindo que é mais fácil iniciá-las, do que levá-las para o estágio de maturidade (WEGNER *et al.*, 2016).

Observando por este contexto, seria necessária a criação de um modelo para descrever a trajetória e representar as disfunções que podem levar ao declínio e a dissolução de uma relação interorganizacional em qualquer estágio de desenvolvimento (WEGNER *et al.*, 2014). A proposta de um modelo de ciclo de vida encontrado na literatura está principalmente concentrada em alianças estratégicas. Cliente e relacionamento com fornecedores e parcerias. Tais acordos interorganizacionais diferem das redes de cooperação no número de parceiros, governança e gestão. Além disso, os modelos existentes não representam claramente quais dimensões ou características do acordo de cooperação devem ser analisadas para compreender sua dinâmica e estágios de desenvolvimento.

O modelo de ciclo de vida desenvolvido por Wegner *et al.* (2016) contribui para superar tais lacunas teóricas, tendo em conta as características das organizações, ampliando a compreensão de suas mudanças ao longo do tempo (WEGNER *et al.* 2015).

Na criação do modelo procurou-se compreender as peculiaridades de cada fase do ciclo de vida das relações interorganizacionais, analisa-se um conjunto de sete dimensões que caracterizam esse tipo de arranjo: gestão, governança, definição de processos e nível de serviços, participação e comprometimento dos participantes, troca de informações, confiança e relações interpessoais (WEGNER *et al.* 2014).

O modelo de ciclo de vida das redes de cooperação proposto por Wegner (2016) será aplicado no Estado do Espírito Santo. Entre os pressupostos deste estudo está o de que cooperações interorganizacionais passam por distintas fases de desenvolvimento. Cada fase possui características diferentes e demandam esforços específicos de governança, gestão e de coordenação das relações interpessoais, para que os objetivos coletivos sejam atingidos e a cooperação avance no processo de consolidação. Em outras palavras, pode-se deduzir que sejam necessárias estratégias específicas para cada fase de desenvolvimento de uma relação interorganizacional (WEGNER *et al.*, 2015).

Ao trazer para a perspectiva ambiental, nota-se que a humanidade vivencia a redução das reservas hídricas disponíveis no planeta a um ritmo exponencialmente perigoso. Estima-se que 40% da população mundial viva hoje sob a situação de estresse hídrico, em regiões onde a oferta anual de água é inferior a 1.700 metros cúbicos por habitante, limite mínimo considerado seguro pela Organização das Nações Unidas (ONU).

As perspectivas não são animadoras, se prevalecer o atual quadro de consumo e degradação. Até 2050 o planeta Terra deve abrigar perto de 9 bilhões de habitantes, com previsão de que mais da metade desse total, 4,8 bilhões de pessoas, viverá em situação de estresse hídrico, enquanto cerca de 2 bilhões de pessoas devem enfrentar a absoluta escassez de água, de acordo com o Instituto Internacional de Pesquisa de Política Alimentar, com sede em Washington/EUA. A escassez de água é um dos maiores desafios ambientais do mundo, com impactos mais imediatos para a sobrevivência do homem na Terra. A água também é a chave para o desenvolvimento sustentável em escala mundial, e a principal variável que movimenta a economia. O grave problema de diminuição da oferta de água colocará imediatamente em xeque as atividades econômicas, gerando graves conflitos, com implicações políticas em várias nações do globo.

Especificamente na Bacia Hidrográfica do Rio Doce, envolvendo a região entre os Estados brasileiros de Minas Gerais e Espírito Santo, é certo que a atividade econômica se efetivou na região tomando como premissa a grande oferta de água. No entanto, os danos provocados pela depreciação ambiental – particularmente o desmatamento e a fragmentação de matas nativas, associados à erosão, ao assoreamento e à degradação das nascentes e dos recursos hídricos da bacia – constituem-se numa ameaça crescente para a qualidade de vida das 4 milhões de pessoas que vivem na região e para a própria permanência de atividades produtivas importantes para a economia nacional, como a siderurgia, a extração mineral e a produção agroindustrial. O fluxo hídrico na bacia hidrográfica do Rio Doce tem diminuído de maneira preocupante. Para se ter uma ideia, há 40 anos, o rio era navegável na parte do Espírito Santo, entre Regência e Mascarenhas (143 km). Todavia, a redução do volume de água e a alta sedimentação na sua calha principal, além de outras obstruções, inviabilizaram a navegação nesse trecho.

Estudos já apontam que até 2030, em algumas sub-bacias do Doce, a demanda por água será maior que a oferta. Afluentes do médio e baixo Rio Doce, atualmente rios perenes, passariam a ser intermitentes em menos de 20 anos (PIRH DOCE, 2010). E em algumas das microbacias já se evidenciam conflitos pelo uso da água, motivados principalmente pelo uso na irrigação.

Diante deste contexto, a questão de pesquisa objetivamente apresentada é: dependendo do estágio que se encontra a cooperação entre os envolvidos, quais estratégias devem ser adotadas para melhorar os resultados da colaboração entre os parceiros interorganizacionais que tomam importantes decisões sobre a gestão dos recursos hídricos na Bacia Hidrográfica do Rio Doce?

Este artigo objetiva investigar o estágio de desenvolvimento das relações de cooperação dos envolvidos na gestão de recursos para recuperação da Bacia Hidrográfica do Rio Doce, analisando estratégias de melhoria nos resultados de tal cooperação. Para consecução do objetivo geral proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: mapear as organizações presentes no Estado do Espírito Santo envolvidas na cooperação voltada à preservação e recuperação do Rio Doce; aplicar o modelo proposto de ciclo de vida; identificar o nível de desenvolvimento destas organizações selecionadas; analisar estratégias de gestão e rede para desenvolvimento da cooperação interorganizacional dos envolvidos.

Este artigo auxilia os gestores a identificar, por meio das características de sua própria relação interorganizacional, a fase na qual ela se encontra. E, com base nesta identificação, e conhecendo os aspectos envolvidos em cada uma das fases do ciclo de vida, será possível estabelecer ações indutoras para desenvolver as características que estão ausentes, o que permitirá o seu avanço na direção à eficiência de gestão cooperativa. Sobre a dinâmica de relações interorganizacionais à medida que descreve o ciclo de vida destas relações, contribuirá ao oferecer um modelo adequado à análise desse modelo de arranjo. A partir desse modelo, pesquisadores e formuladores de políticas públicas do Estado do Espírito Santo e também de outros Estados poderão realizar a análise de relações interorganizacionais, elaborando estratégias mais adequadas a cada relação.

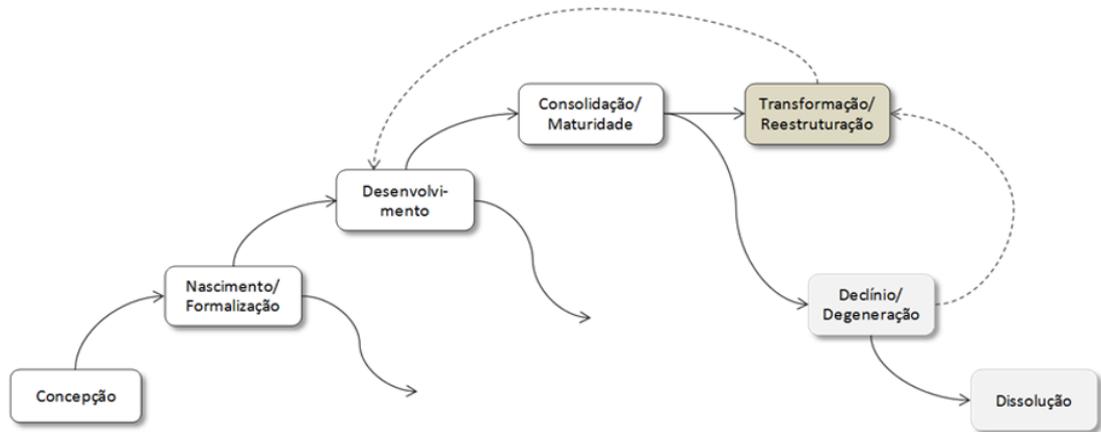
O artigo está estruturado em introdução, a qual demonstra o porquê da investigação, aspectos particulares da pesquisa, tais como a justificativa para a sua realização, a originalidade e a lógica que guiou a investigação. Em seguida a seção de referencial teórico, contendo um resumo de discussões já feitas por outros autores sobre o campo de pesquisa, servindo como embasamento para o desenvolvimento do tema. Na terceira seção, método, apresentando o delineamento da pesquisa, o tamanho da amostra e como ela foi determinada, os materiais e procedimentos utilizados, as variáveis analisadas e as análises realizadas, revelando a forma como os resultados foram obtidos, e possibilitando a aplicabilidade da pesquisa. A quarta seção, análise e discussão dos resultados, revela o que foi encontrado na pesquisa. Por fim, a seção conclusões.

CICLO DE VIDA DE REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

As redes de cooperação têm a colaboração como norte das ações dos envolvidos, com a coordenação democrática. Conta-se com a participação de todos os envolvidos. As normas são especificadas no estatuto e no regime da associação, representando contratos estáveis, mas flexíveis (ALMEIDA; SILVEIRA, 2015).

O modelo de Wegner *et al.* (2016), traz seis estágios de desenvolvimento das redes de cooperação, os quais compõem o de ciclo de vida, os estágios são: concepção; nascimento/formalização; desenvolvimento; consolidação/maturidade; declínio/degeneração; dissolução, apresentados na Figura 1.

Figura 1. Ciclo de interações entre os estágios e desenvolvimento no modelo de ciclo de vida.



Fonte: Wegner *et al.* (2015) e Wegner *et al.* (2016).

É necessário discutir e entender de forma clara cada estágio, visando preencher lacunas teóricas de evolução contidas no modelo de ciclo de vida. Buscou-se aprofundamento da literatura sobre cada estágio, levantando características dos estágios e aspectos explorados sobre o assunto.

Para Santos e Silva (2018), foram elaboradas descrições dos estágios que compõem o modelo de ciclo de vida:

- **Concepção.** Empresários se reúnem para discutir possibilidades de cooperação. A governança em rede está em desenvolvimento. Empresários mostram alto nível de participação nas atividades propostas e compromisso com ações definidas, devido ao estado de motivação em relação às potencialidades do trabalho coletivo.
- **Nascimento e formalização.** As redes de empresas se movem deixando de ser projeto, para ser formalizada pelos membros que definem o conselho de administração, conselhos executivos e equipes

de trabalho. O modelo de governança compartilhada é escolhido, em que os próprios membros são responsáveis pelas atividades.

- **Desenvolvimento.** A estrutura de gestão e os processos principais foram definidos, e, são ajustados nesta fase, resultando em melhorias na estrutura de governança. Informação e experiência gerencial podem ser trocados livremente, o que fortalece as relações sociais dentro do grupo.
- **Consolidação e maturidade.** As redes de empresas levam a sua gestão ao nível profissional, há contratação do gerente executivo e funcionários para gerenciar atividades. A diretoria eleita é responsável pelas decisões estratégicas. O governo agora é administrado pela organização administrativa de rede. Grupos de empresários mais engajados e comprometidos destacam-se, enquanto outros aproveitam os benefícios com pouca participação (oportunismo).
- **Declínio.** A falta de ajustes e melhorias nas estruturas, processos e governança levam os parceiros a desacreditarem. Grupos laterais aparecem com interesses próprios, tentando influenciar a gestão e causar concurso interno de energia e espaço na gestão de rede. A maioria dos empresários estabelecem prioridades de ações individuais dentro de suas próprias empresas, em vez de objetivos coletivos.
- **Dissolução.** Apesar de que o conselho de administração ainda esteja no lugar, já não tem mais função de gestão da rede. Assim, a rede de cooperação não tem uma gestão estruturada e nem oferece serviços. Regras de governança também não são seguidas. Os membros da rede não estão mais comprometidos e a participação nas atividades é quase nula. A maioria dos membros já saiu da rede e apenas aqueles fortemente interessados na cooperação permanecem.

Considerado um momento importante, não uma fase do ciclo de vida, a **Reestruturação**, que não é um estágio explícito do ciclo de vida das redes de cooperação, mas é necessária para assegurar que a rede irá persistir ao longo do

tempo. Mesmo consolidadas, precisam passar por transformações para evitar o declínio e a dissolução. Esta necessidade é justificada pela mudança de bases de recursos, bases de informações e expectativas dos membros ao longo do tempo. Além disso, as empresas esperam continuamente níveis mais elevados de benefícios da rede, mesmo quando eles não podem obter as vantagens proporcionadas pelas estratégias coletivas (WEGNER *et al.*, 2016).

O momento de reestruturação deve acontecer após um breve período que a rede de cooperação se encontrar no estágio de consolidação/maturidade, servindo para que se mantenha em consolidação. Do mesmo modo, se faz necessário atentar-se pela reestruturação nos estágios de declínio/degeneração e dissolução, pois sem a reestruturação, a rede de cooperação ao chegar nestas duas últimas etapas, caminhará para o encerramento e deixará de existir.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Seguindo as orientações de Cervo, Bervian e Da Silva (2007), esta pesquisa inicia-se com a observação sistemática, a qual pode ser chamada de estruturada, planejada e controlada, havendo planejamento prévio e utilização de recursos técnicos e eletrônicos. Segue-se argumentação dedutiva, conseqüentemente investigando se as relações interorganizacionais do caso acontecem de forma real e eficiente, seguindo como verdade conseqüente, ou, se não, seguindo como falsidade conseqüente.

Na observação sistemática, o observador sabe o que procura e o que carece de importância, deve ser objetivo e eliminar sua influência sobre o que vê ou recolhe (MARCONI; LAKATOS, 2018).

A pesquisa é do tipo exploratório descritiva, caracterizando por um estudo que busca descrever completamente o fenômeno de cooperação interorganizacional dos atores envolvidos, realizando análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas, quanto acumulações de informações detalhadas, dando precedência ao caráter representativo sistemático. Nesta fase, a

pesquisa terá como objetivo, desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador e modificar e clarificar conceitos (MARCONI; LAKATOS, 2018).

Normalmente os estudos exploratórios antecedem aos estudos descritivos, pois tem o objetivo de examinar um tema pouco estudado. Já o descritivo, busca especificar propriedades, características e traços importantes do que foi explorado. O desenho da pesquisa é do tipo não experimental, de forma transversal tem como característica a coleta de dados em um momento único (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados utilizada foi a de entrevistas semiestruturadas focalizadas, que segundo Marconi e Lakatos (2018) baseia-se em um roteiro de tópicos relativos ao problema e o entrevistador tem liberdade de fazer perguntas. Seguem-se alguns passos (CERVO, BERVIAN E DA SILVA, 2007):

- Planejamento da entrevista, delineando o objetivo a ser alcançado;
- Obter conhecimento prévio acerca do entrevistado;
- Marcar com antecedência;
- Criar condições e situação discreta para entrevista;
- Escolher o entrevistado de acordo com a sua familiaridade ou autoridade em relação ao assunto escolhido;
- Fazer uma lista de questões, destacando as mais importantes;
- Assegurar um número suficiente de entrevistados.

O objeto do estudo não terá seu nome divulgado nesta pesquisa, pois após diversas tentativas, não se obteve êxito na liberação de uso do nome dos envolvidos na pesquisa exploratória. No próprio site do objeto de estudo, descreve-se como um órgão colegiado, com atribuições normativas, deliberativas e consultivas, no âmbito da Bacia Hidrográfica do Rio Doce. Atualmente, é formado por 60 membros titulares

e 60 suplentes, na proporcionalidade de 33% do segmento do Poder Público, 40% de Usuários e 27% da Sociedade Civil. Responsável por importantes decisões sobre a gestão dos recursos hídricos na Bacia Hidrográfica do Rio Doce, tornou-se de grande importância em função do papel estratégico na articulação dos diversos atores sociais para a cooperação voltada à preservação e recuperação do Rio Doce, sem prejuízos ao desenvolvimento econômico.

Tem lugar central no processo de gestão participativa, democrática e descentralizada dos recursos hídricos da bacia e sobre a cooperação interorganizacional, tema central da pesquisa, destacando-se:

- Articulação dos diversos atores sociais, buscando a cooperação para a preservação e recuperação do Rio Doce.
- Articulação com as demais entidades da Bacia Hidrográfica do Rio Doce.

Obedecendo as características organizacionais do objeto de estudo, as entrevistas foram planejadas com o objetivo de alcançar o maior número de parceiros no Estado do Espírito Santo, como forma de delineamento dos entrevistados, pois o principal objetivo da pesquisa é compreender o ciclo de vida das relações interorganizacionais dos envolvidos instalados no Estado do Espírito Santo. A princípio, nesta etapa as entrevistas seriam todas *in loco*, mas pela dificuldade de agenda, problemas de contato com os gestores, também resolveu aplicar entrevistas por telefone através de ligações e também através do uso de aplicativos.

Antes de identificar os entrevistados, foram coletadas informações nos sites, tais como, nomes e órgãos das diretorias, nomes e órgãos membros. Após a identificação dos indivíduos, iniciou-se o contato via telefone e aplicativo com os mesmos. A Tabela 1 apresenta de forma estruturada os respectivos quantitativos de membros e diretores que foram procurados para responderem a pesquisa e qual o alcance.

Tabela 1: Relação do alcance de entrevistados.

GUANDU			
Ocupação	Descrição	Quant.	Alcance
	Sociedade civil	1	1
Diretoria	Usuários	1	0
	Poder Público	1	1
Membros	Sociedade civil	4	2
	Usuários	4	1
	Poder Público	4	2
SANTA MARIA DO DOCE			
Ocupação	Descrição	Quant.	Alcance
	Sociedade civil	1	0
Diretoria	Usuários	1	0
	Poder Público	1	1
Membros	Sociedade civil	3	1
	Usuários	4	2
	Poder Público	4	2
PONTÕES E LAGOAS DO RIO DOCE			
Ocupação	Descrição	Quant.	Alcance
	Sociedade civil	1	1
Diretoria	Usuários	1	0
	Poder Público	1	0
Membros	Sociedade civil	3	1
	Usuários	5	1
	Poder Público	6	1

Na Tabela 1 é observado o alcance dos entrevistados, as entrevistas alcançaram aproximadamente 37% dos selecionáveis.

ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÕES

Houve comentários positivos e otimistas por parte dos entrevistados em relação à pesquisa. Disseram que os resultados são de grande importância, não somente para ciência, mas para que os envolvidos possam avaliar suas situações atuais de desenvolvimento. Irão utilizar os resultados da pesquisa para que possam avaliar e contribuir para suas decisões perante a colaboração.

Os diretores, por sua vez, receberam a pesquisa de forma desconfiada. A princípio acharam que era uma maneira de serem avaliados e pediram anonimato em suas respostas.

Analisando os resultados obtidos, conclui-se que os envolvidos estão na fase de **Maturidade/Consolidação**. Entende-se que tais envolvidos mantêm em seu histórico de experiências, desde sua concepção, uma linearidade em número de membros e sociedade abrangida. Predomina um equilíbrio em sua gestão.

A entrevista semiestruturada mostra alguns pontos importantes que relevam o julgamento do nível de desenvolvimento no modelo de ciclo de vida desenvolvido por Wegner *et al.* (2013).

Projetos de conscientização focados na gestão interna. Para Zancan *et al.* (2013), na consolidação e maturidade, as características e os objetivos da colaboração são decretados. Os meios disponíveis para as conquistas são estabelecidos. Nesta fase há uma análise de fatores internos e externos. Internos: dimensão, antiguidade, estratégia, caráter familiar e tecnologia. Esta relação está presente em seus projetos internos.

Reuniões periódicas entre gestores, membros e sociedade. O conteúdo da cooperação (domínio, orientação e tipos de transações), especificidades contratuais (formas e período de duração) e sobre sua organização (grau de formalização, número das organizações envolvidas e aspectos geográficos), identificam se os envolvidos chegaram em sua maturidade (ZANCAN *et al.*, 2013; ZANCAN; CRUZ, 2013). Estas reuniões organizadas pela gestão buscam ofertar soluções, também há troca de informações entre os membros. O nível de confiança está alto, pois os envolvidos compartilham suas informações um para o outro e na estrutura em rede acontece a ajuda mútua entre um e outro para que sejam alcançadas as melhores ações acerca da gestão de recursos.

A estrutura do órgão está bem definida, quando o entrevistado diz que existe um diretor, presidente, vice-presidente, secretário, diretor tesoureiro. Em baixo vai

suas comissões. Ele faz a ponte, gerencia o recebimento, o relacionamento e também todas as informações da entidade.

Regras claras e bem definidas. Segundo os entrevistados têm-se um regulamento, um estatuto. Com base nele, são tomadas decisões, todos seguem bem à risca, sempre com base no estatuto.

CONCLUSÕES

O estudo partiu da pesquisa de Wegner *et al.* (2013), que teve como seu objetivo propor um modelo de ciclo de vida das redes empresariais e avaliar o nível de desenvolvimento, classificando-as de acordo com o modelo proposto.

O artigo obteve como ponto de partida a etapa de avaliação do nível de desenvolvimento das redes. O objetivo do estudo foi investigar o estágio de desenvolvimento das relações de cooperação dos envolvidos na gestão de recursos para recuperação da Bacia Hidrográfica do Rio Doce, analisando estratégias de melhoria nos resultados de tal cooperação. Desta maneira, foi aplicada a mesma metodologia utilizada pelo estudo de Wegner *et al.* (2013). Devido à diferença nos ramos de atuação e objetivos institucionais das organizações, optou-se pelo aprofundamento teórico sobre os níveis de desenvolvimento do ciclo de vida dos órgãos envolvidos na recuperação da Bacia do Rio Doce no Estado do Espírito Santo e suas dimensões analisadas, para sim, enquadrá-las no nível de desenvolvimento adequado da cooperação, a fim de aumentar a relevância do estudo em questão.

Foram mapeados órgãos responsáveis para gestão de recursos destinados a recuperação das bacias do Rio Doce no Estado do Espírito Santo.

Após levantamento teórico aprofundado, obteve-se maior conteúdo para análise e aplicação no momento de identificação do nível de desenvolvimento dos envolvidos na pesquisa. O método de análise foi a exploração descritiva, passando por visitas, ligações, busca documental e aplicação de questionários semiestruturados, na qual, cada entidade foi analisada por dois especialistas e enquadradas em um

nível de desenvolvimento, casos os enquadramentos fossem divergentes, havia a análise de um terceiro especialista para definição.

O resultado da pesquisa demonstra que os envolvidos se enquadraram na fase de Maturidade/Consolidação. Que se caracteriza pelo atingimento da estabilidade e desenvolvimento de um conjunto de atividades que suprem a necessidade dos participantes.

Verificou-se uma grande importância da influência externa na cooperação, vindo de parceiros, setor público, benchmarking, universidades, consultores e pesquisas envolvendo este tipo de organização.

No Estado do Espírito Santo não houve união entre algumas entidades envolvidas, mas um ponto importante visto foi a troca informal de informação entre os membros através de aplicativos e redes sociais.

Espera-se que este estudo forneça subsídios partindo de determinados pontos de vista. Do ponto de vista teórico, contribui para suprir lacunas relacionadas à dinâmica da cooperação entre parceiros e à gestão da cooperação. Do ponto de vista gerencial, servirá de base para gestores de entidades parceiras que necessitem de uma melhor compreensão sobre o estágio de desenvolvimento do arranjo cooperativo, do mesmo modo, auxiliá-las em ações necessárias para sua consolidação.

Do ponto de vista do desenvolvimento regional, constituem um eficiente mecanismo para preservar ou desenvolver a relações de cooperação entre envolvidos em causas que beneficiem o meio ambiente e regiões devastadas por desastres.

Do ponto de vista da gestão pública, poderá gerar informações relevantes para a elaboração de políticas públicas mais efetivas.

No decorrer da pesquisa encontrou-se dificuldades, que resultaram em limitações de acesso as informações e abertura para pesquisa, são elas: falta de acesso a informações institucionais dos órgãos responsáveis pela gestão de

recursos, não colaboração de uma parte dos selecionáveis para entrevista com informações relevantes para pesquisa, não autorização de divulgação dos nomes dos órgãos responsáveis pela gestão de recursos destinados a recuperação da Bacia Hidrográfica do Rio Doce e a pandemia de COVID-19 durante o desenvolvimento da pesquisa que ocasionou grande dificuldade no alcance presencial de informações, exploração e diminuição de visitas.

Para continuidade desta pesquisa, sugere-se: realizar replicações em outras regiões do País; Executar investigações científicas mais aprofundadas sobre o ciclo de vida; Fazer confrontações com o modelo de ciclo de vida; Desencadear estudos com a finalidade de entender a dinâmica detalhada das fases de uma cooperação para melhor geri-las, prolongando e qualificando sua existência; Explorar nesta linha de pesquisa, envolvendo o ciclo de vida das cooperações, temas como liderança nas instituições participantes da cooperação, decisões baseadas em cada fase do ciclo e fusão entre entidades colaborativas envolvidas em um objetivo comum.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G. G. F., SILVEIRA, R. L. L. Redes de Cooperação e Território: o caso da Associação Rede Casanova. **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 29, p. 158-190, 2015.

CBH-DOCE. **Apresentação**. Disponível em: <<http://www.cbhdoce.org.br/institucional/cbh-doce/apresentacao>> Acesso em: 06 de Janeiro de 2020.

CERVO, A.L., BERVIAN, P.A., DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARCONI, M.A., LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PIRH DOCE. **Plano Integrado de Recursos Hídricos da Bacia do Rio Doce e dos Planos de Ações de Recursos Hídricos para as Unidades de Planejamento e Gestão de Recursos Hídricos no Âmbito da Bacia do Rio Doce**. Volume I – Relatório Final. Consórcio EcoPLAN – Lume, 2010.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, P. H.; SILVA, S. Níveis de desenvolvimento abordados em um modelo de ciclo de vida de Redes de Cooperação Empresarial, **Revista Espacios**. Vol. 39, nº 04, p. 9, 2018.

WEGNER, D., BEGNIS H. S. M. ALIEVI R. M., MAEHLER A. E. The dynamics of cooperation: proposal of a life cycle model of small-firm networks. **Gestão Regionalidade**, v- 32, Nº 94, 2016.

WEGNER, D., BEGNIS H. S. M., ALIEVI R. M. The Life Cycle of Small-firm Networks: An Evaluation of Brazilian Business Networks. **Brazilian Administration Review**, v-12, p-39-62, 2015.

WEGNER, D., DE ROSSI, G., SCARANO, T. F. A dinâmica da cooperação: um estudo longitudinal em redes empresariais do setor moveleiro. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 12, n. 1, p. 111-137, 2014.

WEGNER, D.; ALIEVI, R.; BEGNIS, H. S. M. O Ciclo de Vida das Redes Empresariais: Uma avaliação do estágio de desenvolvimento de redes no Sul do Brasil. **XVI SEMEAD Seminários em Administração**. Outubro, 2013.

ZANCAN, C. S., COSTA, P. D. C., DA CRUZ S. N. J. T. Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 3, p. 647-669, 2013.

ZANCAN, C., CRUZ, N. J. T. Mecanismos de Coordenação na Formação de Redes de Cooperação: Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 193, 2013.