

# 13ª Conferência Internacional da LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil  
11, 12 e 13 de Setembro de 2013



## Cooperativas Habitacionais: Histórias, Dificuldades e Prognósticos na Perspectiva de Redes de Negócios.

**Autores: Ernesto Michelangelo Giglio<sup>1</sup>, José Roberto Gamba<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Universidade Paulista – UNIP

Rua Renato Egidio de Souza Aranha, 736, Cidade São Francisco, São Paulo, Brasil  
email: ernesto.giglio@gmail.com

<sup>2</sup> Universidade Paulista – UNIP; email: jose.roberto335@gmail.com

### RESUMO

O trabalho discute o lugar das cooperativas habitacionais no *construbusiness* a partir da perspectiva da teoria social de redes, considerando sua história, suas dificuldades e suas possibilidades futuras. Nessa abordagem teórica entende-se que todas as organizações estão em redes, quer utilizem, ou não, suas conexões. A proposição orientadora é que as cooperativas ocupam posição secundária nas redes, apesar da literatura sobre o tema afirmar que organizações que realizam papéis de intermediação são mais importantes e poderosas. Como proposição secundária afirma-se que as relações entre cooperativas habitacionais e outros agentes caracterizam-se pelo formato hierárquico e pelo formato de competição de mercado, principalmente devido à falta de percepção de ação coletiva dos atores envolvidos. A literatura sobre o tema indicou as variáveis confiança, comprometimento, trocas, aprendizagem e inovação como relevantes para a pesquisa e discussão. A composição dos relatos dos atores e de documentos constituiu a plataforma de informações da investigação, classificada como fenomenológica e qualitativa. Os resultados sustentam a proposição e sugere-se uma linha de ação gerencial para modificar a posição das cooperativas nas redes em que estão imersas.

**Palavras-chave:** Redes, Cooperação, Cooperativas Habitacionais.

# 13ª Conferência Internacional da LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil  
11, 12 e 13 de Setembro de 2013



## **Housing Cooperatives: History, Problems and Prognostics within a Social Network Theory**

### **ABSTRACT**

The paper discusses the place of housing cooperatives in construbusiness from the perspective of social network theory, considering its history, its difficulties and its future possibilities. This theoretical approach state that all organizations are embedded in networks, whether they use or not their connections. The guiding proposition is that cooperatives occupy a secondary position in networks, despite the literature on the subject affirm that organizations that perform brokerage roles are more important and powerful. As a secondary proposition states that the relationship between housing cooperatives and other agents are characterized by hierarchical format and the format of market competition mainly due to lack of perceived collective action of the actors involved. The literature on the subject indicated the variables trust, commitment, exchange, learning and innovation as relevant for research and discussion. The composition of the actors' reports and documents provided the information platform of research, classified as phenomenological and qualitative. The results support the proposition and suggest a line management action to modify the position of cooperatives in the networks in which they are immersed.

**Keywords:** Networks, Cooperation, Housing Cooperatives.

# 13ª Conferência Internacional da

## LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

11, 12 e 13 de Setembro de 2013



### 1. INTRODUÇÃO

O trabalho discute o lugar das cooperativas habitacionais no *construbusiness* a partir da perspectiva da teoria social de redes, considerando sua história no Brasil, suas dificuldades e levantando algumas afirmativas sobre o caminho gerencial para o desenvolvimento. Nessa abordagem teórica entende-se que todas as organizações estão em redes, quer utilizem, ou não, suas conexões. A proposição orientadora é que as cooperativas ocupam posição secundária nas redes das quais participam, apesar da literatura sobre o tema afirmar que organizações que cumprem papéis de intermediação são mais importantes e poderosas. Como proposição secundária afirma-se que as relações entre cooperativas habitacionais e outros agentes caracterizam-se pelo formato hierárquico e pelo formato de competição de mercado, principalmente devido à falta de percepção da necessidade e da ação coletiva dos atores envolvidos. Como exemplo para discussão é apresentado o caso de uma cooperativa habitacional que atua no litoral sul do Estado de São Paulo e sua posição na rede.

A relevância do trabalho está associada à escassez de investigações na literatura sobre evolução das redes, posição dos atores e métodos válidos de pesquisa, mesmo considerando-se os trabalhos clássicos e seminais na área (LARSON, 1992) e também se justifica pela importância social das cooperativas habitacionais. A pesquisa se configura como exploratória porque mesmo quando colocada a expressão *cooperativa* como chave de busca nos bancos de dados, foram raros os trabalhos na perspectiva.

A escolha das cooperativas habitacionais repousa no fato que estas instituições são mistas porque, por um lado, são participantes de um setor de elevada concorrência e presença de grandes empresas e, por outro lado; estão atreladas a objetivos sociais e políticos, desde o seu nascimento, oferecendo moradia a indivíduos desprovidos de condições para arcar com os custos individuais. Esta situação das duas facetas coloca as cooperativas habitacionais numa posição distinta de empresas comerciais e de instituições do terceiro setor. O mesmo raciocínio havia sido exposto por Dalmoro *et al.* (2008), com a afirmativa que as cooperativas habitacionais se caracterizam pela inexistência de hierarquia e de comando centralizado.

O tema da evolução das redes e da posição dos atores foi tratado por Grandori e Soda (1995). Para eles há presença de mecanismos formais de controle do comportamento, que é a governança explícita; e mecanismos informais de controle, fundados nas relações sociais. Os modos informais incluem comprometimento, confiança e colocação dos objetivos coletivos acima dos objetivos pessoais. Para Granovetter (1985) a imersão dos atores nas redes, isto é, sua teia de relacionamentos, é o caminho para se compreender a estrutura da rede e a posição dos atores.

Os trabalhos citados, que são referências na literatura internacional sobre redes, têm como ponto em comum a afirmativa que fatores sociais representam importante papel no desenvolvimento da rede, na determinação da posição dos atores e no controle do comportamento. Entende-se, assim, que os fatores sociais confiança, comprometimento e cooperação devem estar presentes no instrumento de coleta.

No próximo item faz-se uma breve recuperação da história das cooperativas no Brasil.

### 2. HISTÓRIA, NASCIMENTO, PROBLEMAS E SUCESSOS DAS COOPERATIVAS HABITACIONAIS BRASILEIRAS

Segundo Pereira *et al.* (2002) as cooperativas habitacionais são associações de pessoas, usualmente com recursos limitados, que se unem apresentando interesses comuns e com consciência coletiva para o desenvolvimento e alcance de seu objetivo, que é a aquisição de sua

# 13ª Conferência Internacional da

## LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

11, 12 e 13 de Setembro de 2013



moradia. São, portanto, organizações empresariais de propriedade de seus cooperados e sem fins lucrativos, comandadas e dirigidas pelos próprios cooperados (COSGRAVE, 1994).

As cooperativas habitacionais surgiram no país na década de 1960 sob a égide do governo federal com o intuito de construir moradias para as pessoas de baixa renda e que não possuíam casa própria, não se tratando, portanto, de ações coletivas marcadas pela mobilização de parte da sociedade, mas sim em razão de intervenção estatal com a finalidade de diminuir o déficit habitacional existente no País.

Criadas através da Associação Brasileira dos Institutos de Cooperativas Habitacionais, elas eram administradas e tuteladas pelo governo. Com o passar dos anos, no entanto, em função de entraves, erros e burocracias, essas cooperativas deixaram de receber respaldo suficiente do governo para atenderem seus cooperados. Morais et al.(2001) afirma que a partir de 1990 o financiamento público de moradia sofreu drástica redução, além do alto custo para a aquisição da moradia no mercado das incorporações imobiliárias. A crise no sistema levou o mercado a adotar o autofinanciamento para a produção da moradia com recursos dos usuários, através da criação de projetos e regras próprias pelas Cooperativas Habitacionais sob a nova modalidade auto gestora. Aqui era um princípio mais puro de ação coletiva, a partir dos próprios interessados.

Dessa forma surgiram no mercado as Cooperativas Autofinanciadas, organizando-se em um modelo diverso ao implantado pelo Banco Nacional de Habitação, que efetivamente não mostrava resultados e também ao modelo de financiamento direto das construtoras, que privilegiava classes com maior poder aquisitivo (Castro, 1999). Esse novo modelo de autofinanciamento consistia na construção de imóveis, com a antecipação de recursos do grupo de associados, dispensando o concurso da intermediação financeira, a custos operacionais e mediante um sistema solidário de caráter cooperativo sem fins lucrativos.

Com o passar dos anos, no entanto, o longo prazo de pagamento e o baixo valor das prestações mostraram-se inadequados para a construção e entrega dos projetos, o que levou as cooperativas habitacionais a utilizarem o recurso de antecipação de parcelas para os associados e a entrarem no mercado de imóveis para classe média e alta, afastando-se um pouco do ideal de favorecer os necessitados. Vale ressaltar também que de acordo com o último Censo das Cooperativas Brasileiras (2010), 46 % dos cooperados possuem casa própria, uma vez que esta condição não é um impeditivo para ser sócio da cooperativa, diferentemente do sistema do Instituto Nacional de Cooperativas Habitacionais e Banco Nacional de Habitação.

De acordo com Aouki (2002) a produção de moradias por este sistema se dá em decorrência das restrições que continuam a ocorrer em relação aos empréstimos bancários e ao financiamento público, levando a classe média a utilizar as cooperativas habitacionais para viabilizar o acesso à casa própria.

Afirma-se aqui que ao se descaracterizarem como instrumento de viabilidade de moradia aos necessitados, as cooperativas habitacionais perderam parte de sua identidade e força nas relações entre agentes, incluindo o governo, que nos últimos anos lançou programas habitacionais populares nos quais as cooperativas não foram convidadas.

No próximo item apresentam-se os dados sobre trabalhos já realizados sobre o tema.

### **3. REVISÃO SOBRE A EVOLUÇÃO E ESTRUTURA DE REDES RELACIONADAS ÀS COOPERATIVAS**

Buscaram-se os artigos internacionais a partir dos bancos de dados Proquest e Ebsco. Como expressões de busca foram eleitos os termos *cooperatives*, *cooperative housing*, *housing cooperative*, *network of housing cooperative*, especificando-se, como critérios de inclusão,

# 13ª Conferência Internacional da

## LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

11, 12 e 13 de Setembro de 2013



artigos acadêmicos e dissertações. As referências encontradas foram examinadas, analisando-se o conteúdo e excluindo-se o material não alinhado com os objetivos da pesquisa. O saldo da análise foi de 17 publicações, embora, em sua maioria, não tenham oferecido informações relevantes para o presente artigo. Nos parágrafos seguintes comentam-se alguns trabalhos com certo alinhamento a este atual.

Segundo Boettcher (1974), a força de movimento de uma cooperativa são as relações de cooperação. Viadel (1984) declara que as cooperativas habitacionais foram responsáveis pela reconstrução de 50% das moradias nos países europeus após as duas guerras mundiais. As ações cooperativas eram um fenômeno econômico, oferecendo oportunidades aos que não tinham recursos, e social, no sentido de desenvolver uma consciência coletiva numa situação de emergência. Para Briganti (1988), as cooperativas habitacionais buscam cada vez mais utilizar os procedimentos das empresas privadas, o que tem suas vantagens num mercado competitivo, mas afasta as instituições de seus ideais norteadores. Opkala (1992), Vakil (1991), Keivani e Werna (2001) afirmam que as variáveis de cooperação e comprometimento são os fatores essenciais para o desenvolvimento das cooperativas habitacionais.

Este limitado painel mostra a escassez de estudos sobre cooperativas habitacionais na perspectiva de redes, mesmo levando-se em conta o sentido evidente da palavra *cooperativa*. Alguns trabalhos apontam a presença de um processo de transformação das cooperativas em organizações de competição no mercado, perdendo, nesse sentido, sua característica de ideal social e de sua constituição democrática.

Os mesmos critérios de busca foram aplicados para levantar artigos brasileiros nos bancos de dados nacionais, especificamente o portal Spell, o Google acadêmico, o portal Scielo, o portal Periódico Capes e o portal Enanpad, eliminando-se as repetições. A limitada disponibilidade de estudos repetiu-se para textos de cooperativas habitacionais na perspectiva de redes, dos quais citamos alguns.

Pinho (1962) ressalta a importância das cooperativas trabalharem em parcerias com seus cooperados e com as políticas locais. Para essas parcerias deve-se considerar a cooperação e o comprometimento entre os atores. Segundo Perrow (1992), as cooperativas de sucesso são um exemplo de como se pode conviver com cooperação e competição entre as instituições. Para o autor, a confiança, a cooperação e o comprometimento são centrais para a cooperativa obter vantagens junto ao público, quando são comparadas com as construtoras. Bonduki (1997) defende que a cooperativa habitacional deve ser vista não somente como um sistema de produção de casas próprias e sim como uma forma coletiva, no sentido de cooperação entre empresas, para se realizarem as políticas públicas e sociais. A cooperativa habitacional é um exemplo de *policy network*, ou seja, de política pública realizada por muitos públicos. Kalil (2001) assegura que o desenvolvimento de cooperativas no Rio Grande de Sul deveu-se em grande parte à difusão de idéias de sustentabilidade e qualidade de vida. Borzel (2008) afirma que as características de uma rede onde participa uma cooperativa habitacional são um código de comunicação compartilhado, relacionamentos estáveis e não hierárquicos, troca de recursos para diminuir as diferenças e consciência da necessidade de cooperação. Conforme nossa proposição, apesar das afirmativas de Borzel, não se encontram essas características nas cooperativas habitacionais das quais os autores têm contato.

A revisão da literatura mostrou que uma rede estável, sem hierarquia, democrática apresentaria as seguintes características: (a) objetivo coletivo dominante, (b) comprometimento dos participantes, (c) confiança e (d) consciência do trabalho cooperado. Conforme nossa proposição, a situação de fato entre as cooperativas do Estado de São Paulo é bem diferente

# 13ª Conferência Internacional da

## LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

11, 12 e 13 de Setembro de 2013



desse quadro. Considerando essas variáveis, entende-se que as cooperativas seriam atores centrais na rede, pois são as mais próximas, ou capazes de captarem para si a percepção de organizações com um objetivo coletivo claro, com comprometimento dos participantes, que emana confiança e que todos entendem e agem conforme o trabalho cooperado.

Dados anteriores verificados pelos autores, no entanto, levaram à afirmativa de que não é essa a posição ocupada pelas cooperativas habitacionais, em parte porque seus representantes não estão conseguindo desenvolver a cultura da ação coletiva entre as instituições.

Para desenvolver a discussão é necessário apresentar alguns conceitos de redes de negócios.

#### 4. REFERENCIAL TEÓRICO

Trabalhos que buscaram as convergências sobre redes concluem pela existência de três paradigmas sob os quais os trabalhos se organizam (JARILLO; RICART, 1988; MILES; SNOW, 1992; OLIVER; EBERS, 1998; GIGLIO; KAWSNICKA, 2006; PROVAN *et al.*, 2007): (1) Paradigma racional e econômico, voltado para os ganhos de custos e de processos nas ações coletivas; (2) Paradigma social-técnico, orientado para variáveis sociais, como cooperação, comprometimento e luta de poder, caracterizando equilíbrio dinâmico das redes; (3) Paradigma da sociedade em rede, partindo da afirmativa de que está em desenvolvimento um novo formato social, fundado nas múltiplas relações, no poder disseminado e em sistemas não hierárquicos de produção. Além desses três paradigmas, que orientam os fundamentos teóricos, os trabalhos também se dividem entre (a) os que analisam as redes nos seus aspectos de estrutura, processos, equilíbrios, fluxos; e (b) os que analisam as redes nos seus aspectos de produção, resultados e gerência. Em outras palavras, a rede pode ser investigada como objeto de análise, em trabalhos de natureza acadêmica, ou como organização competitiva, em trabalhos de caráter estratégico e de gerenciamento.

O presente trabalho segue o paradigma social técnico, com algumas afirmativas da sociedade em rede e com a perspectiva de análise estrutural.

##### 4.1. O Paradigma da Rede como Construção Socioeconômica

A afirmativa básica desta linha de raciocínio é que o comportamento organizacional é influenciado pelas relações sociais em que cada ator está imerso (GRANOVETTER, 1985; UZZI, 1997). As teorias que seguem este princípio privilegiam a relação social como pano de fundo do comportamento empresarial (NOHRIA, ECLES, 1992). Apesar dessa prevalência do social, autores frequentemente referenciados, como Granovetter (1985) e Uzzi (1997), afirmam existir uma indissociabilidade entre fatores sociais e econômicos.

As pesquisas que seguem esse paradigma cobrem um vasto campo de temas e modelos de análise. Para os propósitos deste trabalho, admite-se: (1) O princípio da relação social como pano de fundo das ações e decisões técnicas (sejam comerciais, ou não); (2) A afirmativa de Nohria e Ecles (1992) e de Castells (1999) de que todas as organizações estão em rede, quer tenham consciência, ou não de suas ligações; (3) A afirmativa de Granovetter (1985) sobre a imersão dos atores na rede.

Nessa perspectiva, o nascimento e a permanência de redes ocorrem não só por fatores econômicos e de busca de recursos, mas também por fatores sociais, como experiências anteriores com outras organizações, reputação dos envolvidos e pressões institucionais, como, por exemplo, atores poderosos como o governo (LARSON, 1992; GULATI e GARGIULO, 1998, WEGNER, 2011).



# 13ª Conferência Internacional da LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil  
11, 12 e 13 de Setembro de 2013



Considerando as variáveis selecionadas para este trabalho uma rede pode ser entendida como a integração dos esforços dos participantes em direção ao objetivo coletivo. Para essa integração seria necessário existirem sinais de confiança e comprometimento, ausência quase completa de conflitos originados por assimetrias de objetivos e capacidades, estabilidade da natureza e conteúdo dos relacionamentos (isto é, a existência de uma estrutura formal) e equilíbrio entre os controles formais e informais. O balanço ótimo dessas situações caracterizaria uma rede equilibrada. A idéia de uma rede como um rizoma em equilíbrio é próxima da noção de sistema aberto do corpo humano e sistemas de equilíbrio da ecologia. Utilizando essas metáforas, nas redes existiriam alguns atores mais centrais e outros mais periféricos. Pelo seu papel social e econômico e suas ligações entre vários públicos; as cooperativas habitacionais deveriam ser centrais nas redes em que participam. Um ator central seria alguém que regularmente recebe mais conexões e/ou responde a mais conexões que os demais atores.

Para realizar a pesquisa sobre uma cooperativa e levando em conta a análise bibliográfica apresentada, foram escolhidas variáveis de estrutura (número de atores, densidade, reciprocidade e centralidade), variáveis relacionais (sinais de confiança, comprometimento, competição e jogos de poder) e variáveis de governança (regras formais e informais).

## 5. METODOLOGIA

Considerando o objetivo do trabalho, qual seja a discussão sobre a história, a posição, as dificuldades e os prognósticos das cooperativas habitacionais imersas em redes, optou-se por apresentar um caso ilustrativo, coletando-se os dados a partir de entrevistas e documentos. A pesquisa se caracteriza como qualitativa, já que utiliza variáveis não redutíveis a números e expressas em sinais de presença/ausência (MCDANIEL JR; GATES, 2003) e fenomenológica, em função da descrição de fenômenos particulares e percepções e experiências vividas (MOREIRA, 2002).

O primeiro passo, já apresentado, foi realizar uma análise dos trabalhos existentes sobre o tema. A partir dele definiram-se as variáveis de referencia para a construção do instrumento de coleta e do plano de pesquisa, que ficou assim configurado:

- A. Objetivo: reunir informações que permitam análises e interpretações sobre evolução e estado de organização de uma rede de instituições em torno do negócio de construção e oferta de imóveis na forma cooperada e sobre a posição de uma cooperativa habitacional nessa rede;
- B. Estratégia: Pesquisa qualitativa, descritiva, documental e fenomenológica, conforme argumentos de Sampieri *et al.* (1994), Triviños (1987) e Mattar (1996);
- C. Escopo: Definição do ramo imobiliário, no seu segmento específico de imóveis construídos e comercializados pelo sistema cooperado. Para o desenho da teia de relações entre os agentes, escolheu-se uma cooperativa habitacional como o *nó* de partida;
- D. Sujeito: Atores capazes de responder sobre a evolução e estado de organização da rede e sobre a posição da cooperativa habitacional;
- E. Instrumento de coleta: Roteiro semiestruturado contendo as variáveis já descritas nos parágrafos anteriores. Nas variáveis sobre estrutura buscou-se dados sobre número de atores com ligações mais fortes, presença de um (ou mais) sujeito(s) com maior influência e liderança; existência de apoio e/ou controle de instituições externas (secretarias de governo, sindicatos, ONGs); posição da organização na estrutura da rede. Nas variáveis sobre organização atual buscaram-se sinais sobre as condições de nascimento da cooperativa, os problemas existentes, as mudanças das relações no tempo (incidentes críticos).

# 13ª Conferência Internacional da

## LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

11, 12 e 13 de Setembro de 2013



F. Processo de análise: A análise de conteúdo, em função do caráter dos dados, basicamente oriundos de textos e discursos, pode ser admitida como uma abordagem capaz de análise e interpretação, conforme Bardin (1977).

## 6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação inicia com os dados secundários, advindos de documentos, artigos acadêmicos e de revistas comerciais, atas de assembleias, contratos entre partes, documento de projetos de construção, manuais de orientação, documentos sobre decretos e leis. Esses dados foram encontrados na cooperativa analisada, nos organismos do governo que participam da rede, tais como o Sindicato das Cooperativas do Estado de São Paulo, na Prefeitura local e nos arquivos de outras organizações que se dispuseram a oferecer o material.

### 6.1. Rede da qual participa a Cooperativa Praia Linda

No dia 2 de janeiro de 2001 foi criada a Cooperativa Habitacional InterPraia em São Paulo, com vinte pessoas. Por meio de votação, foi eleita e empossada a diretoria, sendo esta a primeira ação social e democrática da cooperativa e se estabelece. Também se estabeleceu que o objetivo básico da organização fosse a aquisição de áreas, terrenos, lotes, unidades habitacionais autônomas residenciais, proporcionando a seus sócios, adquirir moradia própria a preço de custo, através do mútuo auxílio.

Um dado importante é que esta cooperativa foi constituída por pessoas que já participavam de outra cooperativa habitacional, localizada no litoral sul de São Paulo. Tinha, portanto, experiências anteriores entre si e conheciam o modo de operação de cooperativas.

Uma regra importante era a forma de entrega das moradias. Quando um condomínio ficava pronto 40% dos imóveis eram entregues por sorteio entre os cooperados e 60% conforme contribuições adicionais, num modelo próximo aos consórcios. Em 2005, as porcentagens foram alteradas, fixando-se em 50% para cada modalidade. Em 2011, a regra foi novamente alterada, passando a ser 100% por sorteio, o que tornou o processo mais democrático socialmente e menos orientado por diferenças de recursos econômicos. Em 2012, a regra foi novamente alterada, passando a preferência da entrega aos cooperados conforme seu tempo de filiação. Como se percebe, a regra de entrega do imóvel é ponto crucial para o envolvimento, confiança e comprometimento dos cooperados.

Um fato marcante foi a extinção da Cooperativa Habitacional InterPraia em 2005 para o nascimento das Cooperativas PraiaLinda (litoral Sul) e PraiaBela (litoral Norte) totalmente independentes com diretoria e cooperados sem nenhum vínculo administrativo, fiscal e corporativo. Tal fato ocorreu porque a InterPraia tinha projetos em andamento em duas regiões do litoral sul e uma no litoral norte e realocava recursos entre os projetos, conforme as necessidades. Esse movimento financeiro gerou reclamações por parte dos cooperados na região onde existia o maior número de participantes e, portanto, maior valor de recursos, ou seja, o projeto com maior arrecadação transferia dinheiro aos outros projetos de menor número de cooperados e arrecadação. Esta pressão se tornou de tal ordem que a diretoria em assembleia com os cooperados decidiu extinguir a InterPraia e criar duas outras cooperativas habitacionais, uma no litoral norte e outra no litoral sul com seus projetos próprios, sua própria arrecadação e suas próprias despesas, sendo a do litoral sul a PraiaLinda.

Do ponto de vista administrativo foi uma solução inteligente, pois a cooperativa recém-criada tinha mais condições de atender a demanda específica de seu público, isto é, do seu projeto local. Do ponto de vista das relações de rede foi um exemplo de uma rede mais fechada



# 13ª Conferência Internacional da

## LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

11, 12 e 13 de Setembro de 2013



(um subgrupo dentro da InterPraia) que buscou preservar seu capital. Uma ação que não seguiu a filosofia cooperativista de ajudar quem precisa.

A Praia Linda, portanto, é uma organização que nasceu com laços fortes entre os seus cooperados. Conforme dados de documentos e atas, ao mesmo tempo em que a organização buscou a melhor forma de funcionamento interno, buscou também melhorar sua transparência na circulação de informações, nos relatórios e nas publicações a respeito do andamento das obras e entregas das unidades; construindo novas formas e processos nas parcerias com Bancos e Financeiras, proporcionando novos prazos a juros menores; parcerias com as prefeituras locais no que tange a isenção do ISS durante as obras e criação de infraestrutura local; parcerias com as imobiliárias para financiamento dos terrenos; parcerias com empresas de seguro; parcerias com o governo federal; parceria com fornecedores de material de construção; parcerias com instituições de planejamento e treinamento.

Esta teia de relações mostra intensa atividade por parte da cooperativa, o que implica numa alta densidade, mas indica um caminho técnico nesses contatos. Em outras palavras, as organizações só entram em contato quando há necessidade de um fluxo técnico, o que caracteriza um laço fraco e que pode ser substituído. Os laços sociais aparecem mais fortemente na sub rede dos próprios cooperados, com sinais de cooperação e jogos de poder. Outra natureza de ligação, esta mais institucional, decorre da presença de órgãos fiscalizadores do governo, tais como SindiCoop- Sindicato dos Cooperados e OCB- Organização das Cooperativas Brasileiras. Temos, portanto, a dominância de laços técnicos e alguns sinais de laços sociais e institucionais. Como a função predominante da cooperativa habitacional não é técnica, no sentido de construção, ou financiamento, decorre que sua posição torna-se secundária.

## 6.2. Dados Primários sobre a Rede e sobre a Cooperativa

Foram realizadas nove entrevistas com pessoas de diferentes cargos e posições nas organizações envolvidas. Da cooperativa foram entrevistados 1 presidente, 1 diretor financeiro, 1 diretor administrativo, 1 comprador, 1 engenheiro e 1 contador. De outras instituições, foram entrevistados 1 gerente de banco, 1 fornecedor e 1 gerente de construtora. O primeiro sujeito foi escolhido por facilidade de contato dos autores. Os outros foram indicados a cada vez pelo sujeito anterior, solicitando-se que fosse alguém de seu relacionamento próximo, que pudesse auxiliar no trabalho e já indicasse seus laços fortes.

Considerando os limites de espaço para o artigo, impossibilitando transcrição e análise de cada entrevista, optou-se pela apresentação das convergências e do elenco das respostas organizadas no conjunto, seguindo a sequência do roteiro apresentado.

### Tema 1. Sobre variáveis de estrutura da rede

Os respondentes convergiram na informação de que os contatos existentes são obrigatórios para as tarefas, conforme o cargo que ocupam e as informações que devem circular para os outros. Sobre liderança, não se indicou um ator convergente. A idéia de liderança vem acompanhada da idéia de recurso de informação do ator. Assim, por exemplo, o diretor financeiro é o líder (por possuir maior número de contatos) em relação às pessoas que tratam de questões financeiras.

### Tema 2. Sobre as variáveis de relacionamento

As respostas dos sujeitos numa escala de 1 a 10, para frases com conteúdos sobre confiança, comprometimento, trocas e aprendizagem, revelaram pouca amplitude e média ao

# 13ª Conferência Internacional da

## LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

11, 12 e 13 de Setembro de 2013



redor de 8. Os atores, portanto, percebem tratar-se de uma rede de relações fortes, confiável, na qual existe comprometimento e realizam-se as trocas necessárias.

### **Tema 3. Sobre a história da rede e do lugar da cooperativa**

Os respondentes convergiram sobre relações fortes interna da cooperativa, principalmente a confiança dos cooperados na capacidade da cooperativa realizar suas metas e o comprometimento dos cooperados quanto às suas obrigações. Adicionalmente, comentaram sobre a imagem positiva e de exemplo social que os cooperados têm sobre a cooperativa. Sobre as relações da cooperativa com outros agentes, os sujeitos observaram a ética, a transparência e a fidelidade como conteúdos visíveis nas trocas nestes 11 anos de existência.

Sobre eventos críticos houve máxima convergência (todos os respondentes) sobre a conclusão de que a fundação da cooperativa Praia Linda, a partir da extinção da anterior, proporcionou ganhos de custo, maior transparência e credibilidade junto aos cooperados e parceiros da rede e agilidade nas entregas dos projetos. Pode-se depreender que houve rearranjo dos *nós* da rede (porque algumas ligações com cooperados que ficaram na outra cooperativa não foram preservadas), diminuindo a quantidade de atores e fortalecendo suas relações e, conforme os dados, ampliando e fortalecendo as ligações locais com outras organizações.

### **Tema 4. Sobre o estado de organização da rede**

Entre os cooperados houve convergência sobre um estado de organização informal, diferente do estado de organização nas relações interorganizacionais, que são predominantemente formais, inclusive por força das leis, cuja aplicação é supervisionada por órgãos controladores como o INOCOOP (Instituto de Orientação de Cooperativas Habitacionais).

Na cooperativa há uma reunião mensal, enquanto que entre as organizações as reuniões são agendadas conforme surgem as necessidades.

Os sujeitos afirmaram que a cooperativa está em crescimento, o que lhes transmite confiança. A obtenção de prêmios dados por organizações, como o SindiCoop, incrementam a percepção de confiança. Os sujeitos afirmam que a cooperativa poderia crescer ainda mais em número de associados se fosse mais transparente e estivesse mais presente na mídia.

### **6.3. Resposta ao Problema de Pesquisa**

A história da cooperativa, desde as condições de sua constituição, passando por eventos críticos, como as mudanças das regras de entrega do imóvel; indicam uma trajetória de fortalecimento de suas relações internas, isto é, dos cooperados e dos representantes da cooperativa e de uma posição de reputação e credibilidade junto a outros agentes. Não existem dados suficientes para se concluir se a cooperativa ocupa uma posição central nessa rede de relações, mas os dados sugerem uma cristalização (isto é, certa estabilidade) na posição entre os agentes, independente de ser uma posição central, ou não; e também um movimento de abertura de novos laços com órgãos locais, conforme a região de atuação de cada unidade.

Nas relações internas, considerando os cooperados e os representantes eleitos, a história da evolução remete a uma situação de confiança e comprometimento crescente dos cooperados sobre as decisões dos representantes. Como reciprocidade os cooperados têm aderido cada vez mais aos programas e palestras sobre normas do cooperativismo e participado das assembleias. Conforme dados de posse dos autores, aqui não reproduzidos, os resultados, a inadimplência, a posição, a imagem positiva e o crescimento desta cooperativa são diferenciados em relação a

# 13ª Conferência Internacional da

## LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

11, 12 e 13 de Setembro de 2013



algumas outras. Seguindo a linha de interpretação da teoria social de redes, pode-se admitir que esta posição mais competitiva está relacionada a baixa assimetria e baixo nível de conflitos na rede interna e a uma estabilidade e reputação nas relações interorganizacionais.

Estes dados sugerem que a proposição inicial não foi verificada, mas também não foi rejeitada. A cooperativa investigada mantém relações técnicas sem conflitos e até com certa reputação, mas não houve nenhum sinal de estar numa posição de poder que lhe permitisse ser o centro de um projeto de construção, por exemplo. Nesse caso, construtoras, bancos e o governo ainda “mandam” mais que as cooperativas.

Em função dessa conclusão, cabem alguns comentários sobre ações que podem ser engendradas pelos representantes das cooperativas habitacionais.

### 7. PROGNÓSTICO SOBRE O LUGAR DAS COOPERATIVAS NAS REDES.

Considerando os conhecimentos gerenciais existentes sobre redes de negócios e redes de políticas públicas e os dados da pesquisa realizada afirma-se que para se tornarem mais importantes, centrais, poderosas e visíveis as cooperativas habitacionais poderiam realizar algumas ações. Entre elas pode-se indicar:

A. Criar consciência de ação coletiva entre os cooperados, passando informações sobre os fundamentos cooperativistas. O objetivo é incrementar o comprometimento dos cooperados, o que leva a comportamentos de exigências de reciprocidade dos outros agentes (bancos e construtoras, por exemplo).

B. Desenvolver nos cooperados a consciência da ação coletiva, o que significa colocar o objetivo coletivo acima do individual, diminuindo os conflitos originados pelas assimetrias de expectativas. Como resultado o grupo adquire uma maior força de atuação com os outros agentes.

C. Criar relações sociais mais intensas da cooperativa com outros atores da rede de forma a possibilitar trocas de informações. Uma das ações poderia ser, por exemplo, realizar um evento social quando da aprovação de um novo projeto, ou da entrega de imóveis.

D. Criar ações de relacionamento social entre instituições com o intuito de trocas de tecnologias, de inovações e de novos processos. Uma das ações poderia ser, por exemplo, um fórum de encontro entre empresários do setor. Outra ação seria marcar presença em eventos do campo, como cursos e congressos.

E. Incentivar as cooperativas a comunicar os resultados em eventos com outras instituições, incluindo as empresas de mídia, de forma a serem mais conhecidas.

Estas ações visam modificar a posição da cooperativa na rede, hoje ocupando uma posição secundária, através do fortalecimento das relações técnicas e sociais. Conforme se afirmou ao início, todas as organizações estão em rede, quer utilizem, ou não, suas conexões.

### 8. COMENTÁRIOS FINAIS

Considerando o propósito da investigação, que foi a discussão sobre a história, os problemas e os caminhos das cooperativas habitacionais, a partir da teoria social de redes; construiu-se a proposição que essas organizações não ocupam posição de destaque nas redes em que estão imersas, apesar de sua situação de intermediárias e que parte dessa situação se explica pela falta de consciência coletiva entre os atores da rede.

Admitindo-se que as cooperativas habitacionais são agentes de ligação entre vários públicos e organizações, como governo federal, bancos, construtoras, prefeitura local, sociedade civil, consumidores (os cooperados) e aceitando-se as afirmativas sobre centralidade (BURT,

# 13ª Conferência Internacional da

## LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

11, 12 e 13 de Setembro de 2013



1992; GULATI *et al.*, 1998), esperava-se que as cooperativas ocupassem uma posição relativamente central na rede em que estão imersas.

As cooperativas habitacionais foram e são importantes no mundo, como na reconstrução de moradias na Europa pós-guerra, nos programas de habitação de muitos Países, incluindo o Brasil. Sua presença evoca o ideal social de acesso ao imóvel dos que não tem condições individuais para tal. Tomando como ponto de partida seus atributos de ideal social e legitimação sobre sua existência, seria natural se preconizar uma posição de poder e de imagem positiva das cooperativas habitacionais.

Observações iniciais, no entanto, indicavam que algumas cooperativas habitacionais do Estado de São Paulo ocupam posição secundária na tomada de decisões na rede em que estão imersas. Construiu-se, assim, a proposição de que as relações entre as cooperativas e outros agentes caracterizam-se por serem de mercado (no caso de empresas como bancos e construtoras) e hierárquicas (no caso de agentes controladores do governo); e que um dos fatores que contribuem para este estado de configuração é a falta de consciência, de atitude e de esforço coletivo dos atores envolvidos nos programas habitacionais cooperativos. Para investigar o problema, foram coletados dados da história, evolução e mapeamento de relações de uma cooperativa do Estado de São Paulo, que tem auferido resultados favoráveis, quando comparados com outras cooperativas.

Após a análise dos dados, concluiu-se que a proposição se mantém, pois as relações entre a cooperativa e outros agentes são basicamente de mercado, com trocas técnicas e nenhum objetivo coletivo explícito, seja social, político, econômico, ou de outra natureza. Considerando a análise da literatura realizada e os dados de campo, construíram-se duas linhas de raciocínio para os resultados.

Numa primeira linha pode-se levantar a questão se a caracterização de relações de mercado não é consequência da atitude dos representantes das cooperativas, que poderiam estar se distanciando dos objetivos sociais e coletivos que a cooperativa encerra, para se adaptarem ao competitivo mercado da construção e comercialização de imóveis. Em outras palavras, talvez as ações e estratégias das cooperativas sinalizem para o mercado que se trata muito mais de uma atuação empresarial, com uma organização oferecendo produtos com preços mais baixos, do que de uma instituição com fins sociais de moradia. Alguns sinais que sustentam esta linha interpretativa podem ser encontrados nos discursos dos sujeitos entrevistados, ao valorizarem ações de diminuição dos custos da cooperativa e de cumprimento dos prazos de entrega, que são dois indicadores utilizados em análises competitivas. Outro indicador dessa posição encontra-se na própria história de nascimento da PraiaLinda, a partir de uma pressão dos cooperados para preservarem o recurso financeiro de seu projeto, deixando de auxiliar outros projetos.

Numa segunda linha, pode-se levantar a pergunta sobre a história e a institucionalização das cooperativas. Ocorre que as cooperativas no Brasil foram instituídas por decreto, na década de 1960 e não por movimentos civis, ou de empreendedores, o que determinou que, durante décadas, elas fossem percebidas como órgãos do governo. As cooperativas auto gestoras, isto é, que se originam por iniciativas coletivas, só aparecem no início da década de 1980 e, mesmo assim, sempre com algum controle por órgãos do governo. Assim, num raciocínio das afirmativas do institucionalismo (DiMAGGIO e POWELL, 1991) levanta-se a questão se a posição secundária das cooperativas e a natureza estritamente técnica das relações dos agentes para com elas não está contaminada por essa percepção de ser ela, cooperativa, uma instituição do governo.

# 13ª Conferência Internacional da

## LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

11, 12 e 13 de Setembro de 2013



Mudando o foco de análise para as relações intra-organizacionais, foi interessante observar que nesta cooperativa encontraram-se os sinais que caracterizam um estado de equilíbrio e desenvolvimento da rede. As respostas dos sujeitos foram convergentes sobre a existência de confiança e comprometimento dos envolvidos (basicamente entre os cooperados e os representantes eleitos por eles), sobre a limitada existência de conflitos originários de assimetrias e sobre a aceitação das decisões e dos rumos da organização, para o seu crescimento. Um grupo, portanto, com coesão interna e com indicadores de desenvolvimento.

Uma contribuição significativa deste trabalho encontra-se no desenvolvimento de um instrumento de coleta, já que não foram encontrados instrumentos testados. O instrumento construído demonstrou capacidade e robustez na indicação com clareza de diferenças entre o estado de organização das relações internas da cooperativa em contraste com a teia de relações entre as organizações.

Outra contribuição do trabalho é a indicação de algumas variáveis que seriam essenciais na caracterização do estado e estrutura da rede. Apesar do extenso leque de variáveis que se encontra na literatura, conforme indicaram Tichy, Tushman e Fombrun (1979), realizou-se um esforço de análise das convergências, elegendo-se as variáveis de estrutura, relacionamento, história e estado atual de organização. As variáveis pareceram capazes de indicar o estado de organização da rede na qual a cooperativa do exemplo está imersa, mesmo que essa rede tenha se caracterizado mais com sinais de relações de mercado e hierárquicas, do que com relações de cooperação.

Vale a pena discutir uma variável que não é convergente no meio acadêmico e gerencial, mas que se manifestou nos relatos e deve ser considerada. Trata-se da consciência das relações em rede e, neste exemplo específico, da consciência do cooperativismo. Recuperando a afirmativa básica do paradigma da sociedade em rede (CASTELLS, 1999; NOHRIA E ECLES, 1992) de que a sociedade atual está organizada no formato em rede e que todas as organizações estão em rede; pode-se argumentar que a consciência sobre estar em rede, no sentido de percepção de interdependência e necessidade de trabalho coletivo pode não estar presente para um determinado ator, o que o leva a agir num outro paradigma mental, por exemplo, do empreendedorismo individual e da competição isolada.

Num foco gerencial a proposta é indicar uma linha de ação que desenvolva a consciência de ação coletiva entre os participantes, criando comprometimento. No sentido da cooperativa para os outros agentes a linha de ação é ativar (ou reativar) ligações técnicas e sociais, criando um campo de encontro entre os atores, buscando melhorar a posição da cooperativa na rede. Essa possível melhoria na posição teria como consequência a emergência de novas possibilidades de negócios.

A inexistência de trabalhos sobre cooperativas habitacionais na perspectiva de redes foi um dos grandes motivadores para este trabalho, mas também trouxe alguns problemas e limites, entre eles a dificuldade de se encontrarem teorias, modelos e ferramentas já validados. Fica o convite para os pesquisadores e gerentes se aprofundarem no tema, utilizando o referencial do instrumento aqui testado. Espera-se que o trabalho contribua para a valorização do tema do cooperativismo e, em especial, das cooperativas habitacionais, podendo se aproximar do mesmo nível e importância que outros segmentos do ramo imobiliário, tais como redes de construtoras, que se apresentam com mais frequência nas manifestações acadêmicas e encontros gerenciais.

## REFERENCIAS



# 13ª Conferência Internacional da

## LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

11, 12 e 13 de Setembro de 2013



- AOQUI, C. Velhas fórmulas atraem abonado. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 3 fev. 2002, p.5.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOETTCHER, E. *Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft*. Tübingen: J. C. B. Mohr, 1974.
- BONDUKI, N. *Habitação e Autogestão: construindo um território de utopia*. Rio de Janeiro: Fase, 1997.
- BÖRZEL, T. Organizando Babel: redes de políticas públicas. In: DUARTE, F.; QUANDT, C.; SOUZA, Q. (eds.) *O tempo das redes*. São Paulo: Perspectiva, p.217-256, 2008.
- BRIGANTI, W. *I rapporti fra I Cooperatori Italiani e Stranieri e in particolari fra la Lega Nazionale delle Cooperative e l'ACI*. Milão: Franco Angeli, 1988.
- BURT, R. The Social Structure of Competition. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTRO, C. *A explosão do autofinanciamento na produção da moradia em São Paulo nos anos 90*. Tese (Doutorado). Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, São Paulo, USP, 1999.
- COSGRAVE, D. Cultural Landscapes. In UNWIN, T. (org.) *A European Geography*. Harlow: Addison Wesley Longman, 1994, p.65-81.
- DALMORO, M.; KLEIN, L.; WITMANN, M.; BAITISLELLA, L. A presença de capital social em organizações da natureza cooperativa. *ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, ENEO*, 5, Belo Horizonte, 2008.
- DiMAGGIO, P.; POWELL, W. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago, 1991.
- GIGLIO, E.; KWASNICKA, E. Proposta de integração do consumidor na teoria e prática de redes. *Encontro da ANPAD, ENANPAD*, 3, Salvador, 2006.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Interfirms networks: antecedents, mechanisms, and forms. *Organization Studies*, v.16, n.2, p.183-214, 1995.
- GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, v.91, n.3, p.481-510, 1985.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do Interorganizational networks come from? *The American Journal of Sociology*, v.104, n.5, p.1439- 1493, 1999.
- JARILLO, J.; RICART, J. On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, v.9, n.1, p.31-41, 1988.
- KALIL, R. *Participação e satisfação do usuário: alternativas de gestão de habitações sociais em Passo Fundo, RS*. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- KEIVANI, R.; WERNA E. Refocusing the housing debate in developing countries from a pluralist perspective. *Habitat International*, v.25, n.2, p.191-208, 2001.
- LARSON, A. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, v.37, n.1, p.76-105, 1992.
- MCDANIEL, C.; GATES, R. *Pesquisa de Marketing*, 1 ed., São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- MILES, R.; SNOW, C. Causes of Failure in Network Organizations. *California Management Review*, v.34, n.4, p.53-72, summer, 1992.
- MORAIS, M.; FERREIRA, A. Cooperativas habitacionais autofinanciadas: do gerenciamento público ao privado. In: *Encontro Nacional da ANPUR*, v.3, p.1586-1595, Rio de Janeiro, 2001.
- MOREIRA, D. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

# 13ª Conferência Internacional da

## LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

11, 12 e 13 de Setembro de 2013



- NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. (Org). *Networks and Organizations: structure, form and action*, Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- OLIVER, A.; EBERS, M. 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.
- OPKALA, D. Housing production systems and technologies in developing countries: a review of the experiences and possible future trends/prospects. *Habitat International*, Oxford, v.16, n.3, p.9-32, 1992.
- PEREIRA, J. Cooperativas agroindustriais e pequenos produtores: velhos dilemas e novos contextos. In: BRAGA, M.; REIS, B. (ORG) *Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias*. Viçosa: UFV/DER, 2002, p.119-139.
- PERROW, C. Small-firm networks. In: NOHRIA, N. e ECCLES, R. (orgs.) *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- PINHO, D. *Dicionário de cooperativismo: doutrina, fatos gerais e legislação cooperativa brasileira*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1962.
- POLANYI, K. Our obsolete market mentality: civilization must find a new thought pattern. *American Jewish Committee*, v.3, n.2, p.109-117, 1957.
- PROVAN, K., SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, v.33, n.3, p.479-516, 2007.
- SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill, 1994.
- TICHY, N.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. Social networks analysis for organizations. *Academy of Management Review*, v.4, n.4, p.507-519, 1979.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, v.42, n.1, p.35-67, 1997.
- VAKIL, A. *Community-based housing organizations in Third world cities: case studies from Zimbabwe*. Dissertation (Philosophy of Doctor In Urban, Technological and Environmental Planning). University of Michigan, 1991.
- VIADEL, A. Un proyecto de desarrollo integrado a partir da autogestión tecnológica. *Revesco Studios Cooperativos*, v.52, p.137-140, 1984.
- WEGNER, D.; PADULA, A. Estratégias de Crescimento e a Governança de Redes Horizontais de Empresas: O Caso da Maior Rede Cooperativa de Varejo de Alimentos na Alemanha. *Encontro de Estudos Organizacionais, ENEO*, 7, Florianópolis, 2010.