

Evolução e organização de redes de cooperação: análise crítica de uma cooperativa habitacional

*Evolution and development of cooperation networks: critical analysis
of a housing cooperative*

Ernesto Michelangelo Giglio¹
Renato Telles²
João Paulo Lara de Siqueira³
José Roberto Gamba⁴

Resumo

O trabalho analisa o desenvolvimento de redes de cooperação, a partir do processo evolutivo das relações de uma cooperativa habitacional. A proposição é que as relações entre cooperativas e outros agentes caracterizam-se pelo formato hierárquico e de mercado, remetendo 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. 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, abrindo um campo de redes ainda pouco explorado.

Palavras-chave: Redes, Cooperação, Cooperativas.

Abstract

The work discusses the development of cooperative networks, from the evolutionary process of a housing cooperative. The proposition is that relations between cooperatives and other agents are characterized by market and hierarchical formats, referring to the perception of collective action of the actors involved. The bibliographical analysis indicated the confidence, commitment, exchanges, learning and innovation as relevant to the research. The documents and the interviews constituted the platform for research information, classified as qualitative and phenomenological. The results support the proposition, which open an area of network studies yet little investigated.

Keyword: Networks, Cooperation, Cooperatives.

¹ ernesto.giglio@gmail.com, Brasil. Professor Titular da Universidade Paulista – UNIP. Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP. Rua Dr. Bacelar, 1212, Indianópolis, CEP: 04026-002 - São Paulo, SP – Brasil.

² rtelles@unip.br, Brasil. Professor da Universidade Paulista – UNIP. Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP. Rua Dr. Bacelar, 1212, Indianópolis, CEP: 04026-002 - São Paulo, SP – Brasil.

³ siqueira.jp@uol.com.br, Brasil. Professor da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP. Av. Francisco Matarazzo – 612, Água Branca, CEP: 05001-000 - São Paulo, SP – Brasil.

⁴ jose.roberto335@gmail.com, Brasil. Professor da Faculdade Carlos Drummond de Andrade – DRUMMOND. Mestre em Administração pela Universidade Paulista – UNIP. Rua Prof. Pedreira de Freitas, 404/415, Tatuapé, CEP: 03312-000 - São Paulo, SP – Brasil.

Recebido em 24.01.2014
Aprovado em 09.05.2014

Introdução

O objetivo do artigo é discutir e analisar a evolução e o estado atual de organização de redes de cooperação, apresentando como exemplo o caso de uma cooperativa habitacional imersa numa rede. A proposição orientadora é que, apesar da literatura sobre estrutura de redes afirmar que um ator na posição de intermediário ou de agente de ligação entre vários atores torna-se importante, dados de observações iniciais indicam que as cooperativas habitacionais, que se constituem efetivamente em agentes de ligação, ocupam posição secundária na: (1) tomada de decisões na rede em que estão imersas e (2) percepção de participantes da rede.

A relevância do trabalho está associada à escassez de investigações na literatura sobre evolução das redes, mesmo considerando-se os trabalhos clássicos e seminais na área (LARSON, 1992). Em paralelo a essa condição, deve-se reconhecer a ausência de plataformas de investigação validadas e a dificuldade inerente de acesso e construção de raciocínios, metodologias e instrumentos passíveis de utilização, ao menos, como trilha inicial. Mesmo quando considerada a expressão cooperativa como chave de busca, os trabalhos na perspectiva de redes foram raros. Nesse sentido, a pesquisa se configura como exploratória.

A escolha das cooperativas habitacionais, como ponto de partida para análise de redes, repousa no fato de que estas instituições são mistas, segundo a perspectiva de participação do negócio da construção e oferta de imóveis. Por um lado, a cooperativa participa de um setor de elevada concorrência e presença de grandes empresas participantes. Por outro lado, as cooperativas habitacionais ainda devem ser entendidas (além de terem sido constituídas) como atreladas a objetivos sociais e políticos, sem fins lucrativos, basicamente oferecendo moradia a indivíduos desprovidos de condições para arcar com os custos individuais. Esta clareza 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 comando centralizado.

O tema de evolução das redes foi tratado por Grandori e Soda (1995). Conforme os autores, há presença de mecanismos formais de controle do comportamento

(governança explícita) e mecanismos informais de controle, fundados nas relações sociais. Os modos informais incluem comprometimento, confiança e aceitação de objetivos coletivos acima dos objetivos pessoais. Para Granovetter (1985), a imersão dos atores nas redes, através de relacionamentos e participações, oferece condições para a evolução das mesmas. A imersão pode ser social; com confiança e comprometimento; econômica, com trocas de informações técnicas e financeiras; e política, com ações de legitimação da rede.

Os trabalhos citados, reconhecidamente referenciais na literatura sobre redes, tem como ponto em comum a crença de que fatores sociais jogam importante papel no desenvolvimento da rede e no controle do comportamento. Entende-se, assim, que os fatores sociais confiança, comprometimento e cooperação devem estar presentes no instrumento de coleta.

O artigo tem a seguinte sequência: (a) Levantamento e apresentação da literatura disponível sobre o tema, constatando-se disponibilidade limitada de publicações; (b) Apresentação das afirmativas sobre evolução de redes e construção dos pontos de convergência entre autores mais citados, identificando-se variáveis de pesquisa para a investigação; (c) Apresentação do percurso metodológico adotado e dos resultados coligidos, adotando-se a cooperativa habitacional como foco da história da evolução dos relacionamentos; (d) Discussão dos resultados, com a identificação de uma variável adicional, qual seja, a consciência da necessidade do trabalho cooperado, como uma espécie de pré-condição para a emergência de ações coletivas; e (e) Conclusões do estudo, confrontando-se com a proposição orientadora.

Evolução e Organização de Redes Relacionadas às Cooperativas

O tema evolução de redes aparece pontualmente há algumas décadas. Para Schumpeter (1939, 1947), por exemplo, as mudanças em uma rede decorrem de um processo de competição inovador. As redes adaptam-se às condições de mudança e de novas tecnologias com a perspectiva de crescerem e melhorarem seu desempenho. Tichy, Tushman e Fombrum (1979) afirmam serem as redes de negócio unidades sociais com padrões relativamente estáveis de relacionamento ao longo do tempo. Segundo Castells (2000), a análise da evolução das redes oferece respostas sobre formas organizacionais

que existiam e se modificaram, explicando o estado de organização atual da mesma. Na mesma linha de raciocínio Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) afirmam que a compreensão da situação presente de uma rede demanda necessariamente busca e contextualização de eventos passados. Silva et al. (2004) investigaram o papel de relações sociais na formação de ações cooperadas entre organizações.

Para Chesneaux (1995), a investigação que incorpora o estudo da evolução de uma rede possibilita a percepção ou a identificação de pontos no tempo, que determinaram mudanças. Entre as variáveis ressaltadas pelo autor, encontram-se aprendizagem e troca de conhecimentos. Langford e Male (1991) alegam que conteúdo e forma das inter-relações entre atores explicam o estado de organização atual de uma rede.

Publicações sobre 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, artigos acadêmicos e dissertações. O elenco de referências resultante foi examinado, averiguando-se a adequação e a propriedade do conteúdo, excluindo-se o material não alinhado com os objetivos da pesquisa. O saldo efetivo da busca 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. O autor define a cooperação como uma ação consciente e combinada entre sujeitos com vista a um determinado fim, por exemplo, econômico, em que as atividades individuais dos sujeitos envolvidos são coordenadas mediante negociações, discussões, arranjos e acordos. 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 sugere a inexistência ou, ao menos 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.

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, confiança, cooperação e comprometimento representam papel central para a cooperativa obter vantagens quando são comparadas com as construtoras, à medida que seus atores são encorajados a desenvolver um ambiente de trocas de informações, de relações de longo prazo e de confiança na cooperativa. Conforme se interpreta, o autor se refere a estados de organização das redes.

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. Nessa mesma linha, Santos (2005) afirma que as

principais características do programa habitacional seguido pelas cooperativas são: autogestão, participação democrática, desenvolvimento sustentável e qualidade de vida.

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. Segundo Kalil (2001), as ações do governo, das cooperativas e das empresas foram constituindo um clima de confiança que retroalimentava a inclusão de cooperados, o que, segundo o autor, foi um fator determinante do fortalecimento das cooperativas da região.

Souza e Quandt (2008) contribuem com o tema, definindo redes de cooperativas habitacionais como estruturas dinâmicas e complexas formadas por pessoas com valores e/ou objetivos comuns, interligadas de forma horizontal e predominantemente descentralizada. Na mesma linha, Duarte e Frey (2008) colocam que as cooperativas são nós entrelaçados, formando as redes de negócio. 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. Significa, para os propósitos deste trabalho, que relacionamentos estáveis, ausência de hierarquia fortemente estabelecida, existência de interesses comuns seriam algumas características de redes bem organizadas.

De diferentes formas, épocas, regiões e contextos, a convergência de perspectivas consideradas aponta para a efetiva operação compartilhada de um grupo se estiver presente: (a) objetivo coletivo dominante, (b) comprometimento dos participantes, (c) confiança e (d) consciência do trabalho cooperado como alternativa econômica e social viável para políticas públicas de moradia. Considerando a teia de relações entre empresas, governo, cooperativas, sociedade, cooperados e organizações de apoio, depreende-se que a existência consistente de uma rede, em alguma medida, está condicionada à adoção de um objetivo social coletivo defensável, como a oferta de moradia. É plausível se admitir que a parcela de responsabilidade da cooperativa seja fundamental para o alcance desse objetivo.

O exame da literatura nas bases consultadas remete à importância de alguns fatores sociais, como comprometimento e confiança, constituindo pilares para as relações entre os atores da rede, e à propriedade de consideração de cooperativas como

exemplo entre os participantes de redes, à medida que carrega, na sua origem, o ideal do trabalho coletivo para o alcance de metas sociais. A cooperativa seria, nessa perspectiva, o ator central de uma rede, por sua importância como exemplo e pelo seu papel como mediadora entre as empresas, o governo, a sociedade e os cooperados.

Resgatando-se a proposição orientadora, afirma-se que não é essa a posição ocupada pelas cooperativas habitacionais, em parte porque seus representantes não estão conseguindo desenvolver a cultura associativista entre as instituições. Em relação ao estado organizacional da rede, o presente estudo admite que a imersão social é fator essencial para a configuração do estado atual das redes.

Referencial Teórico

A plataforma disponível, constituída pelos atuais paradigmas e principais conceitos de redes, foi revisitada no sentido de se configurar o percurso teórico de sustentação da proposta. A escolha e definição são necessárias por existirem diferentes concepções sobre redes. Para os propósitos deste trabalho, no entanto, interessam as afirmativas sobre as convergências teóricas. Tichy, Tushman e Fombrun (1979) realizaram uma revisão crítica da literatura da época e construíram um quadro com as convergências, classificando as variáveis em relacionais, estruturais e conteúdo dos fluxos. Nohria e Eccles (1992) apresentam os resultados de inúmeras pesquisas e reflexões sobre o tema de redes, colocando o título esclarecedor de *Redes e Organizações: Estrutura, forma e ação*.

Outros trabalhos que buscaram as convergências e o leque de teorias e modelos de 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.

Optou-se por uma abordagem com prevalência do paradigma social-econômico de rede e a rede como objeto de análise a alternativa. O tema focalizado na presente investigação é a formação, o estado de organização da rede e a posição dos atores.

Os trabalhos também apontam as variáveis consideradas essenciais nos três paradigmas. Uma delas é a interdependência, significando que o modo de produção e comercialização atual determina o desenvolvimento de ações coletivas, colocando a cooperação num plano superior ao da competição. Outra convergência é que para a dominância de cooperação é necessário existir comprometimento, significando que objetivos coletivos são mais importantes que os objetivos pessoais. Ambas variáveis são associadas diretamente ao relacionamento entre indivíduos.

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. A idéia de uma imersão social e econômica dos atores na rede, originada e desenvolvida a partir do conceito de *embeddedness* de Polany (1957) e Granovetter (1985), está estreitamente vinculada ao tema do oportunismo. Quanto mais

imerso e comprometido estiver o ator na rede, menos propenso ele estará a se comportar de maneira oportunista, isto é, colocando objetivos particulares acima dos coletivos.

A assertiva das redes como campo de relações sociais originam diversas discussões e pesquisas, especialmente nas duas últimas décadas (GULATI, 1998; UZZI, 1997; MONTGOMERY, 1991; HALINEN, SALMI, AVILA, 1999; MOODY, WHITE, 2003; GIGLIO, RIMOLI, SILVA, 2008). Como consequência metodológica das assertivas, as pesquisas seguem rumos distintos, ora colocando o foco na estrutura; ora colocando o foco na governança, isto é, nas regras que regulam o comportamento dos participantes; ora colocando o foco em resultados, tais como aprendizagem e inovação.

O paradigma social-econômico, portanto, abrange teorias sobre governança, numa linha mais gerencial; teorias de análise de tarefas coletivas; e também se aproxima das teorias institucionais, quando a pesquisa abrange políticas públicas. É um vasto campo de lentes de interpretação e de modos de pesquisa. 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 Eccles (1992) de que todas as organizações estão em rede, quer tenham consciência, ou não de suas ligações, (3) a afirmativa de Castells (1999) de que está em formação uma nova forma de sociedade, fundada nas ligações em rede, e (4) a afirmativa de Granovetter (1985) sobre a imersão dos atores na rede.

Nessa perspectiva, o nascimento de redes ocorre não só por fatores econômicos e de busca de recursos (que é o raciocínio básico no paradigma racional e econômico), 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) afirma a presença desses fatores sociais para o nascimento e evolução das redes. Para a autora, existem quatro fases de desenvolvimento de uma rede:

- A) Contatos iniciais, tendo como critérios as experiências anteriores e a reputação dos envolvidos;
- B) Primeira organização de regras de compartilhamento entre os envolvidos, analisando-se assimetrias e possíveis vantagens a partir dos recursos que seriam

compartilhados; primeiros sinais de confiança e comprometimento (necessários para a evolução das trocas);

C) Operacionalização da rede, com as regras formais e informais e os processos definidos;

D) Cristalização, ou maturidade da rede, quando surge um movimento de auto-organização, no sentido de que a rede caminha por si.

No trabalho de Larson (1992) ressalta-se o peso das relações sociais, determinando o início e o desenvolvimento da rede. Raciocínio semelhante foi desenvolvido por Gulati e Gargiulo (1998). No âmbito brasileiro, Wegner (2011) afirma que a evolução de uma rede segue três estágios: (1) disposição e comprometimento com ações coletivas, (2) desenvolvimento de processos de confiança e (3) percepção de resultados. As afirmativas são convergentes no papel dos fatores sociais na evolução e estado de organização das redes.

Sobre o estado de organização de uma rede, não há ainda um conceito universalmente reconhecido. A idéia dominante está fundada no conceito de sistema aberto, ou seja, um conjunto num estado de equilíbrio dinâmico. Considerando as variáveis selecionadas neste estudo e utilizando esse conceito de sistema aberto, o estado de organização de uma rede pode ser entendido como a integração dos esforços dos participantes em direção ao objetivo coletivo (neste caso, a entrega de moradia aos cooperados). 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 a necessidade de controles formais e a existência de controles informais. O balanço ótimo dessas situações caracterizaria uma rede equilibrada e (metaforicamente) com uma força motriz que a desenvolve espontaneamente. Essa idéia de um rizoma em equilíbrio é próxima das idéias de sistema aberto do corpo humano e sistemas de equilíbrio da ecologia.

O estado de organização da rede estaria caracterizado por fatores racionais, como regras de produção e regras econômicas, mas também por uma governança informal, no sentido de relações sociais mediadas pela interdependência, confiança, comprometimento, jogos de poder, conflitos de assimetrias, entre as mais citadas. A

repetição de conteúdos e de natureza de ligações entre partes constituiria o que se denomina como estrutura da rede. A estrutura em rede, nesse sentido, significa certa estabilidade de conteúdo, frequência e direção das relações entre os atores. Um ator central, por exemplo, seria alguém que regularmente recebe mais conexões e/ou responde a mais conexões do que os outros atores. Conforme se recorda da discussão inicial, afirma-se que uma cooperativa habitacional deve, em tese, ocupar uma posição central na teia de relações do negócio e, também em tese, teria um poder maior.

Considerando as convergências sobre o desenvolvimento e o estado de organização de redes, pode-se afirmar que os fatores e as variáveis principais, que servem de guia para o roteiro de entrevista, são:

Fatores de Estrutura: Dados sobre a quantidade de atores, densidade, reciprocidade e centralidade.

Fatores Relacionais: Sinais de confiança, comprometimento, competição, jogos de poder, assimetrias.

Fatores de governança: Regras formais e informais. Fatores de Resultados: Sinais de aprendizagem e inovação.

Metodologia

Considerando o objetivo do trabalho, qual seja a análise da evolução e do estado atual de uma rede a partir de um dos atores envolvidos, uma cooperativa habitacional, optou-se pelo contato com indivíduos como fonte de dados, em razão da condição de acessibilidade que os autores possuíam, caracterizando a pesquisa como qualitativa e fenomenológica. Qualitativa, à medida que utiliza basicamente 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).

Procedimentos

Concluído o levantamento de publicações e material disponível sobre cooperativas habitacionais, conforme apresentado, procedeu-se à definição de variáveis

de referência para o desenvolvimento do instrumento de coleta, explicitadas no referencial teórico. Na sequência, construiu-se o plano da pesquisa, assim configurado:

- A. Objetivo: Coleta de dados que permitam análises e interpretações sobre evolução e estado atual de organização de uma rede de firmas 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 interpretativa, 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 por um 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: Elaboração de instrumento na forma de roteiro semiestruturado, resultante da pesquisa e análise do material bibliográfico, considerando-se as convergências de afirmativas teóricas, com a seguinte concepção:
- E1. Variáveis relativas à estrutura da rede de organizações em torno da cooperativa habitacional, abarcando quantidade de sujeitos com os quais existem 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 do sujeito analisado na estrutura da rede.
- E2. Variáveis relativas ao relacionamento entre os atores das instituições envolvidas: sinais de confiança, comprometimento, competição, jogos de poder e conflitos de assimetrias.
- E3. Variáveis relativas à organização atual, adotando-se um fio condutor de natureza histórica: condições de nascimento, recursos compartilhados, sinais de aprendizagem e inovação, problemas existentes, mudanças das relações no tempo (incidentes críticos). O roteiro foi construído de forma a poder ser utilizado tanto em fontes secundárias, como documentos; quanto em fontes primárias, como entrevistas.

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

Resultados

Conforme definido no protocolo, foram coletados dados de fontes secundárias e primárias.

Dados secundários sobre a rede e sobre a cooperativa

Como fontes de dados secundários, utilizaram-se (1) documentos e artigos sobre a formação e mudanças da cooperativa habitacional e suas relações, (2) atas de assembleias, (3) contratos com fornecedores e bancos, (4) estruturas de projetos de construção e manuais de orientação por parte das entidades, que organizam e normatizam as cooperativas habitacionais, e (5) leis e decretos municipais junto as Prefeituras. 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, Prefeitura local e nos arquivos de outras organizações que se dispuseram a oferecer o material.

Rede da qual participa a Cooperativa Praia Linda

No dia 2 de janeiro de 2001 foi criada a Cooperativa Habitacional Inter Praia em São Paulo, com o número de vinte pessoas de acordo com a lei do cooperativismo, tornando-se os mesmos os primeiros cooperados. Nesta mesma data, por meio de votação, foi eleita e empossada a diretoria, sendo esta a primeira ação social e democrática da cooperativa. No seu estatuto, rezava que a duração da Cooperativa seria por tempo indeterminado e seu âmbito de atuação abrangeria todo o território Nacional. Também se estabeleceu na ata inaugural que o objetivo básico da organização seria 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. Eram, portanto, indivíduos com experiências anteriores entre si e conheciam o modo de operação de cooperativas. A proposta de uma nova cooperativa atendeu à percepção dessas pessoas sobre a demanda por novos tipos de imóveis (sobrados em condomínios), diferentes da oferta da cooperativa existente (casas térreas).

Uma regra importante era a forma de entrega das moradias. Quando um condomínio ficava pronto, na assembleia de distribuição, 40% dos imóveis eram entregues por sorteio entre os cooperados e 60% conforme contribuições adicionais (antecipações), 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.

A admissão de cooperados não colocava nenhuma restrição. Em 2003 houve uma primeira assembleia geral para entrega das primeiras unidades, seguindo o cronograma. Desde então, a cooperativa entregou regularmente os imóveis, totalizando 144 até 2011 e mais 114 que serão entregues até o final de 2013, conforme site e cronograma de obra.

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 junto com os cooperados tanto do litoral sul como do litoral norte, entendeu ser vantajoso

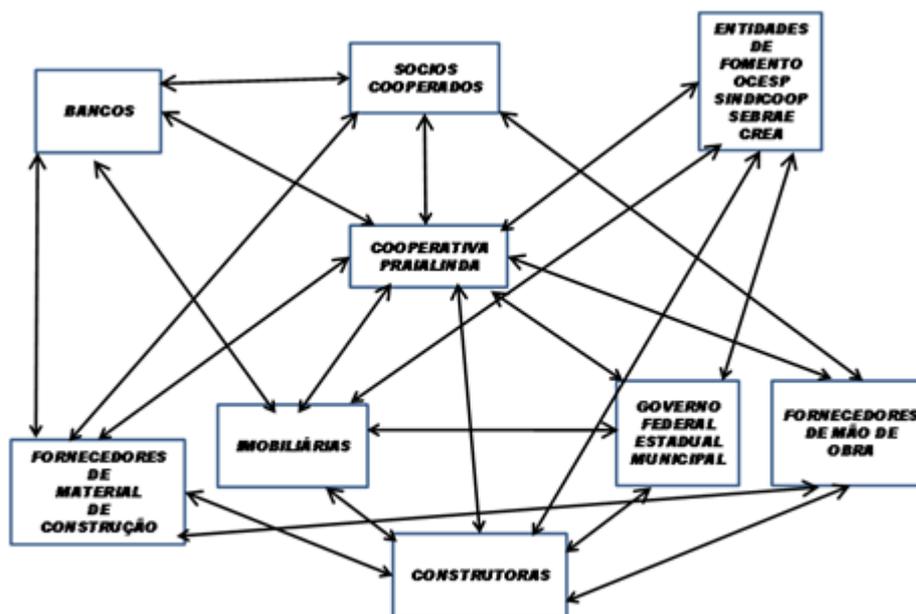
extinguir a InterPraia e criar duas outras cooperativas habitacionais, uma no litoral norte e outra no litoral sul com seus projetos próprios, sua própria arrecadação e suas próprias despesas, sendo a do litoral sul a PraiaLinda.

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

A PraiaLinda, 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 (refinanciamento) 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 (seguro desemprego); parcerias com o governo federal (parcelamento do INSS dos funcionários da obra, bem como da própria obra); parceria com fornecedores de material de construção (preços menores pela quantidade comprada e prazos mais longos para pagamento); parcerias com instituições de planejamento e treinamento, como o SEBRAE, OCESP- Organização das Cooperativas de São Paulo, e SindiCooperativas, no intuito de planejar cursos, palestras e simpósios para melhorar o entendimento por parte dos cooperados em relação ao cooperativismo, bem como receber conhecimento sobre administração e construção dos projetos pré fixados.

Esta teia de relações mostra intensa atividade por parte da cooperativa em análise, mas indica um caminho significativamente técnico nesses contatos. A Figura 1 apresenta os atores com suas ligações mais rotineiras. Observa-se que a densidade de ligações é alta, em função do número de conexões de cada um dos atores.

Figura 1. Representação das ligações da rede na qual a Cooperativa Praia Linda está imersa



Fonte: Autores.

Algumas dessas ligações são previsíveis e esperadas, como ligações entre bancos, cooperativas e governo, com fluxos técnicos sobre financiamentos e legislação. Outras ligações são menos evidentes, ou previsíveis, como é o caso da ligação dos cooperados com fornecedores de material de construção. Isto ocorre porque ao entregar a moradia, a cooperativa libera para o cooperado uma carta de crédito para decidir o acabamento, numa triangulação entre instituições e cooperados. Entre eles, os fluxos não são apenas técnicos, mas também sociais, tais como jogos de autoridade e poder entre as partes (por exemplo, se a carta de crédito não é suficiente para as demandas dos cooperados), comprometimento (por exemplo, do fornecedor de material para com a cooperativa, oferecendo preços mais razoáveis) e de confiança (do cooperado em relação às duas instituições).

Outro conjunto de ligações, a ser reconhecido, é entre as entidades de fomento (OCESP, SEBRAE, CREA E SINDICOOP), que determinam a presença de fluxos técnicos na rede (normas, leis, itens técnicos de contratos), ao mesmo tempo em que estabelecem fluxos institucionais (por serem organizações controladoras) e buscam transmitir uma imagem de organizações com fins sociais (com fluxos sobre palestras, treinamentos e qualidade de vida).

Dados primários sobre a rede e sobre a cooperativa

Foram realizadas nove entrevistas semiestruturadas 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 do entrevistador. Os outros foram indicados a cada vez pelo sujeito anterior, solicitando-se que fosse alguém de seu relacionamento próximo, que pudesse auxiliar no trabalho. Assim, além das facilidades de contato, viabilizava-se um desenho da rede de relações 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

Foram oferecidas frases com os conteúdos das variáveis investigadas (confiança, comprometimento, trocas, aprendizagem e inovação) solicitando-se uma nota em função da percepção do sujeito sobre as relações na rede. Com amplitude relativamente limitada de variação, a média ficou em 8. O resultado indica a percepção de laços fortes nessas três variáveis, constituintes da imersão social.

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

Os respondentes convergiram sobre relações fortes intra-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 tem sobre a cooperativa. Sobre as relações interorganizacionais 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.

Embora o tom geral das respostas coloque a cooperativa como uma organização de reputação positiva, conforme se verifica em documentos da OCESP e do SindiCooperativas, alguns eventos associados a atrasos de entrega de imóveis e desconhecimento relativo do ideal cooperativista por parte de alguns cooperados criam representações negativas sobre a cooperativa.

Sobre eventos críticos da história da cooperativa, houve máxima convergência (todos os respondentes) sobre a conclusão de que a fundação da cooperativa PraiaLinda, 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 teoricamente que, dessa origem, houve rearranjo dos nós da rede (porque algumas ligações com cooperados que se mantiveram na outra organização 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. Embora não se tenha acesso a detalhes, os processos cooperativos são regulados por diversas leis do governo, supervisionadas por órgãos controladores como o INOCOOPs (Instituto de Orientação de Cooperativas Habitacionais) e a OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras).

Na cooperativa, há uma reunião mensal, enquanto que, entre os agentes, as reuniões são agendadas conforme as necessidades, entre elas, novos financiamentos, novas formas de cobrança (bancos), entrega e quantidade de material a ser adquiridos, prazos e formas de pagamento, e prestação de contas.

Os sujeitos da cooperativa afirmaram que a cooperativa está em crescimento, o que lhes transmite confiança. A obtenção de prêmios dados por organizações, como o SindiCoop e OCESP, também aumentam a sensação de confiança. Os mesmos respondentes entendem que a cooperativa poderia crescer ainda mais em número de associados se fosse mais transparente e estivesse mais presente na mídia. Os sujeitos de outras instituições foram unânimes em concordar que a cooperativa está num momento de crescimento, considerando número de cooperados, volume de compras realizado e quantidade de boletos bancários emitidos e pagos, entre outros sinais.

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 de 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, em resposta às decisões (consideradas acertadas) dos representantes sobre divisão em unidades, sobre cumprimento de prazos e mudanças de regras de entrega de moradias. Parece haver uma retroalimentação positiva nessa rede interna e uma das consequências, ou resultados, é a aceitação e a participação dos cooperados nos programas e palestras sobre normas do cooperativismo e nas assembleias realizadas.

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 algumas outras. Seguindo a linha de interpretação da teoria social de redes, pode-se admitir que esta posição mais competitiva potencialmente esteja relacionada a baixa assimetria e baixo nível de conflitos na rede interna e a uma estabilidade e reputação nas relações interorganizacionais⁵. Os indicadores positivos apontam para uma questão interessante: o fortalecimento de contatos com outras cooperativas. Essa perspectiva sugere aparentemente o desenvolvimento de uma rede horizontal, com a intensificação de interatividade entre as cooperativas. A monitorização desse processo e dos eventos relacionados constitui uma sugestão para futuros trabalhos. Deve-se reconhecer ainda que os resultados não sustentam a afirmativa de que a cooperativa não tem posição importante na rede interorganizacional.

Comentários Finais

Considerando o propósito da investigação, que foi analisar o tema da evolução e do estado atual de organização de redes de cooperação, adotou-se, como objeto de pesquisa, uma cooperativa habitacional imersa numa 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, 1992; GULATI *et al.*, 1998), esperava-se que as cooperativas ocupassem uma posição relativamente central na rede em que estão imersas.

Conforme se levantou, as cooperativas habitacionais foram e são importantes no mundo, como na reconstrução de moradias na Europa pós-guerra, atualmente em países do norte europeu, Ásia, América Central, do Norte e do Sul e, em particular, nos planos de solução de habitação no Brasil, sendo caracterizadas pelo 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.

⁵ Os autores escreveram outro trabalho, ainda inédito, que compara as várias cooperativas, por isso os dados não foram aqui reproduzidos, mas a afirmativa está sustentada nas análises

No entanto, dados de observações iniciais indicavam que as cooperativas habitacionais ocupam posição secundária na tomada de decisões na rede em que estão imersas. Assim, construiu-se 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 o resultado.

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 oferta 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, ao valorizarem ações de diminuição dos custos da cooperativa e de cumprimento dos prazos de entrega, que são dois indicadores frequentemente utilizados em trabalhos sobre competição. Outro indicador dessa posição encontra-se na própria história de nascimento da Praia Linda, 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 autogestoras, isto é, que se originam por iniciativas coletivas, só se manifestam no início da década de 1980 e, mesmo assim, sempre controladas por órgãos do governo. Assim, num raciocínio das afirmativas do institucionalismo (DIMAGGIO e POWELL, 1991) levanta-se a questão sobre a posição secundária das cooperativas e a natureza estritamente técnica das relações dos agentes para com elas não está contaminada por essa representação social de ser ela, cooperativa, uma instituição do governo, com fins políticos.

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.

Essas propostas de interpretação dos dados constituem um resultado interessante e válido para este trabalho, considerando que são raros os artigos sobre evolução das redes, conforme se atestou no levantamento bibliográfico.

Outra contribuição significativa, segundo a perspectiva metodológica de captura de informações, encontra-se no desenvolvimento de um instrumento de coleta, à medida 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.

Uma condição para a construção do instrumento foi à escolha das variáveis que indicariam o estado de organização das redes. Entende-se que existe aqui uma contribuição teórica em dois pontos. Um primeiro refere-se à noção de estado de rede. Na literatura investigada não existe um conceito definido de estado da rede, mesmo quando se analisa atentamente as afirmativas de autores que trataram do desenvolvimento

da rede (LARSON, 1992; GULATI; GARGIULO, 1998); o presente trabalho oferece uma proposição consistente e defensável de um caminho de definição, a partir da idéia de um sistema aberto. Entende-se existir uma linha de desenvolvimento teórico que poderia auxiliar na resposta sobre classificações de redes, não a partir de divisões estanques, como é o caso dominante atual, mas a partir de uma visão de continuidade como, por exemplo, classificando-se as redes desde estados de latência (as relações são potenciais, ocorrendo de forma extemporânea) até redes maduras (estáveis, conforme definido no item 3.1).

O segundo ponto sobre uma possível contribuição teórica consiste na explicitação e escolha de variáveis que seriam essenciais na caracterização desse estado de rede. A literatura sobre redes, desde artigos seminais como o de Tichy, Tushman e Fombrun (1979), apresenta extenso leque de variáveis que determinam a estrutura e dinâmica das redes, desde categorias econômicas, como custos de transação; categorias sociais, como confiança; categorias institucionais, como reputação dos parceiros; categorias de comunicação, como natureza dos fluxos; categorias psicológicas, como atitude para ação coletiva; categorias mistas, tais como capital social e imersão. Num esforço de análise das convergências, buscou-se nessa pesquisa indicar aquelas variáveis mais citadas, admitindo, por um princípio de intersubjetividade (HUSSERL, 1995; HEIDEGGER, 1979), que elas seriam as essenciais, independentemente de sua origem de um campo específico de conhecimento. As variáveis selecionadas – confiança, comprometimento, trocas, aprendizagem e inovações – pareceram capazes de indicar o estado de organização da rede na qual esta cooperativa 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 nem frequentemente citada, 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.

Levanta-se a dúvida de pesquisa que a consciência de uma trama de relações pode ser condição para o engajamento do sujeito em ações coletivas e que sua ausência pode ser a explicação para a gênese de conflitos, quando se torna necessário o comprometimento. Assim, outro benefício metodológico do trabalho é apontar uma linha de investigação raramente investigada na literatura sobre redes: a percepção do coletivo e o comportamento coletivo.

Reconhecendo-se a proposição, os objetivos, o percurso metodológico e os resultados obtidos, cabe a exposição de algumas considerações, limitações e ressalvas do trabalho. O primeiro é que não foi possível apresentar uma discussão rica de conteúdos e de posições teóricas sobre o tema do desenvolvimento e estado de redes, condicionada à escassez de bibliografia específica. Um segundo aspecto relevante é a inexistência de trabalhos sobre cooperativas habitacionais na perspectiva de redes, impedindo a comparação de resultados. Um terceiro ponto, decorrente da indisponibilidade de literatura, foi a necessidade de construção de um instrumento e sua aplicação sem a viabilidade de testes de validade, conforme regras e protocolos preconizados de pesquisas qualitativas. O instrumento foi avaliado na própria pesquisa e ofereceu indicações de robustez e consistência, sendo capaz de discriminar diferenças entre conjunto de dados.

Apresentados os benefícios e os limites do trabalho, espera-se que ele contribua para a valorização do tema do cooperativismo e, em especial, das cooperativas habitacionais, podendo se aproximar do mesmo nível e importância que outros subsegmentos do ramo imobiliário, tais como redes de construtoras, apresentam nas manifestações acadêmicas.

Referências

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.
- CHESNEAUX, J. *Modernidade e o Mundo*, Petrópolis: Vozes, 1995.
- DALMORO, M.; KLEIN, L.; WITIMANN, 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.
- DUARTE, F.; FREY, K. Redes urbanas. In: DUARTE, F.; QUANDT, C.; SOUZA, Q. (eds.) *O tempo das redes*. São Paulo: Perspectiva, p.155-177, 2008.
- GIGLIO, E.; RIMOLI, C.; SILVA, R. Reflexões sobre os fatores no nascimento e no crescimento de redes de negócios na agropecuária. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, v. 10, n. 2, p. 279-292, 2008.
- 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.
- HALINEN, A.; SALMI, A.; AVILA, V. From dyadic change to changing business networks: An analytical framework. *Journal of Management Studies*, v.36, n.6, nov, pp.779-794, 1999.
- HEIDEGGER, M. *Todos nós, ninguém*. São Paulo: Abril Cultural, 1979.
- HUSSERL, E. *A filosofia como ciência do rigor*. Lisboa: Atlantida, 1995.
- 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.

- LANGFORD, D.; MALE, S. *Strategic management in construction*. Vermont: Gower, 1991.
- 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.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V.; CRUBELLATE, J. Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma Abordagem Recursiva do Processo de Institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 9, n.1, Edição Especial, p. 09-39, 2005.
- MATTAR, F. Sistemas de Informação de Marketing. *Revista Mercado Global*, ano 12, n. 67, Mar/Abr, p. 24-45, 1986.
- 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.
- MOODY, J.; WHITE, D. Social Cohesion and Embeddedness: A hierarchical conception of social groups. *American Sociological Review*, v.68, n.1, p.103-127, 2003.
- MONTGOMERY, J. *Three Models of the Hiring Process*. Ph.D. Dissertation, Massachusetts Institute of Technology, 1991.
- MOREIRA, D. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. (Org). *Networks and Organizations: structure, form and action*, Boston: Harvard Business School Press: 1-22, 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.
- 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, 288 p. 1994.
- SANTOS, A. *Provisão habitacional na modalidade de cooperativas habitacionais na região nordeste do Rio Grande do Sul*. 2005. Dissertação (Mestrado). Universidade de Passo Fundo Fundação Passo Fundo, 2005.
- SCHUMPETER, J. *Business Cycles*. New York: McGraw-Hill, 1939.
- SCHUMPETER, J. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper's, 1947.

SILVA, T. *et al.* Relações de cooperação e confiança entre organizações cooperativas promovendo capital social. *Revista Administração em Diálogo- RAD*, v.6, n.1, p.37-45, 2004.

de SOUZA, Q.; QUANDT, C. Metodologia de análise de redes sociais. In. DUARTE, F.; QUANDT, C.; SOUZA, Q. (eds.). *O tempo das redes*. São Paulo: Perspectiva, p.31-63, 2008.

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, Ann Arbor, 1991.

VIADÉL, 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.

