
“TU ME ENSINA A FAZER RENDA”, EU TE ENSINO A TRABALHAR: A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DE UMA COOPERATIVA POPULAR

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

Sandra Regina da Rocha-Pinto

Mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio. Doutora em Ciências Humanas – Educação pela PUC-Rio. Professora Assistente do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro–RJ, Brasil
E-mail: sanpin@iag.puc-rio.br

Recebido em: 12/8/2009

Aprovado em: 22/7/2010

Hélio Arthur Reis Irigaray

Mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio. Doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAESP. Líder do tema Diversidade e Trabalho, da área Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD
Professor da FGV-EBAPE – Rio de Janeiro–RJ, Brasil
E-mail: helio.irigaray@fgv.br

Rafael Caldas Ferreira da Silva

Bacharel em Administração pela PUC-Rio – Rio de Janeiro–RJ, Brasil
E-mail: faelcaldas@gmail.com

RESUMO

O trabalho realizado em pequenas oficinas por algumas mulheres da Rocinha – favela localizada no Rio de Janeiro – cresceu ao longo de vinte e cinco anos e se organizou em torno de uma cooperativa chamada COOPA-ROCA. Com esse pano de fundo, o objetivo principal deste estudo foi responder à seguinte questão: quais são as dimensões relevantes tanto na estruturação do trabalho quanto no desempenho da COOPA-ROCA? O estudo de caso revelou que existe centralização na mediação dos negócios da cooperativa com os principais parceiros; que o espírito cooperativista não se encontra consagrado; que as artesãs não internalizaram o sentido de propriedade e desconhecem o desempenho financeiro da cooperativa; que não se interessam por reuniões de caráter estratégico, mas valorizam as atividades de cunho social. O estudo também delineou as bases para um sistema de gestão, ao desvelar os principais elos entre as categorias de atividade na cadeia de valor da cooperativa.

Palavras-chave: Cooperativismo, Organização do Trabalho, Cadeia de Valor.

THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF WORK FOUND IN A COOPERATIVE OF WOMEN

ABSTRACT

The volume of work done in small workshops by women of the Rocinha, a shantytown in Rio de Janeiro, has grown in the last twenty-five years to the point of becoming a cooperative, COOPA-ROCA. Therefore this study sought to identify issues relevant to structuring of their work as well as performance of COOPA-ROCA. It was disclosed that the intermediation of the cooperative with important partners was centralized in one person, individual cooperative attitude is not recognized, craftswomen have not internalized the meaning of ownership and remain ignorant about financial performance. They avoid strategy-oriented meetings, however social activities are important. After understanding relations between the main activities in the cooperative value chain, this study also presented a basic outline for a management system.

Key words: Cooperatives, Work Organization, Value Chain.

“TÚ ME ENSEÑAS A HACER ENCAJE, YO TE ENSEÑO A TRABAJAR”: LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE UNA COOPERATIVA POPULAR

RESUMEN

El trabajo realizado en pequeños talleres por algunas mujeres de la Rocinha – chabola establecida en Río de Janeiro – creció a lo largo de veinticinco años y se organizó en torno de una cooperativa llamada COOPA-ROCA. Con ese paño de fondo, el objetivo principal de este estudio fue responder a la siguiente cuestión: ¿cuáles son las dimensiones importantes tanto en la estructuración del trabajo como en el desempeño de la COOPA-ROCA? El estudio de caso reveló que existe centralización en la intermediación de los negocios de la cooperativa con los principales socios; que el espíritu cooperativista no se encuentra consagrado; que las artesanas no incorporan el sentido de propiedad y desconocen el desempeño financiero de la cooperativa; que no se interesan por reuniones de carácter estratégico, pero valoran las actividades de carácter social. El estudio también delineó las bases para un sistema de gestión, al descubrir los principales eslabones entre las categorías de actividad en la cadena de valor de la cooperativa.

Palabras-clave: *Cooperativismo, Organización del Trabajo, Cadena de Valor.*

1. INTRODUÇÃO

O Brasil, assim como os demais países do denominado Terceiro Mundo, apresentou intenso processo de urbanização, especialmente na segunda metade do século XX. Em 1940, a população urbana era de 26,3% do total de habitantes; na virada do século XXI, essa cifra era de 81,2% (IBGE, 2010). Em números absolutos: em 1940, a população que residia nas cidades era de 18,8 milhões de habitantes; em 2000, ela era de aproximadamente 138 milhões. Essa nova realidade tem implicado a necessidade de políticas públicas de assentamento residencial dessa população, bem como de atendimento de suas necessidades de água, energia, transporte, saúde, abastecimento, educação e trabalho. Todavia, na prática, vivencia-se uma verdadeira tragédia urbana brasileira: enchentes, desmoronamentos, poluição dos recursos hídricos, poluição do ar, impermeabilização da superfície do solo, desmatamento, congestionamento habitacional, retorno de epidemias, violência, desemprego (ALVES, 2003).

O aumento desse último indicador reflete a precarização do mercado de trabalho no Brasil (PICCININI, 2004), caracterizada pela redução dos empregos formais e aumento dos empregos informais (DEDECCA, 1994). Entretanto, entender o conceito de empregabilidade como capacidade da força de trabalho de se manter empregada ou encontrar novo emprego quando demitida sugere que a mão de obra está desempregada em razão de sua inadequação a um mercado cada vez mais exigente (LEITE, 1993). Uma das alternativas desses indivíduos é se estruturarem em cooperativas populares. Esse é o caso das moradoras da Rocinha, a maior favela do Rio de Janeiro, as quais, sem acesso à economia formal e necessitando sobreviver, começaram a trabalhar com o reciclo de lixo industrial e a venda de trabalhos manuais. O trabalho realizado em pequenas oficinas cresceu ao longo de vinte e cinco anos e, nesse caminho, foi estabelecida uma cooperativa de artesãs chamada COOPA-ROCA.

A COOPA-ROCA tem servido de esquadro de produtos, alternativa ao desemprego e oportunidade de qualificação para os migrantes, exilados do modelo econômico que concentrou toda a atividade econômica no sudeste do país (VARELLA, 2002), e para aqueles que não são capacitados tecnicamente para o mercado de trabalho formal (PICCININI,

2004). A partir desse pano de fundo, o objetivo principal deste trabalho foi responder à seguinte questão: quais são as dimensões relevantes na organização do trabalho da COOPA-ROCA? Dessa forma, pretendeu-se aprofundar a discussão sobre cooperativismo popular, conforme sugerido por Cançado (2005).

Este artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na próxima, serão apresentadas as bases teóricas, notadamente as discussões sobre cooperativismo, capital social, configurações organizacionais e gestão de desempenho; em seguida, descrever-se-á o percurso metodológico percorrido, para que, na seção subsequente, sejam apresentados os resultados da pesquisa. Finalmente, as considerações finais e o referencial bibliográfico utilizado serão expostos.

2. APORTE TEÓRICO

2.1. Sobre o cooperativismo no Brasil

O cooperativismo originou-se na Europa, durante os movimentos sociais que surgiram a fim de atenuar as questões sociais decorrentes da Revolução Industrial. Em seus pressupostos básicos, encontravam-se: a solidariedade, a equidade, o trabalho em grupo e a liberdade (BERNARDO-ROCHA, 1999). O marco do movimento cooperativista no Brasil, por sua vez, pode ser situado em 1847, com a fundação da Colônia Tereza Cristina, organizada em bases cooperativas nos sertões do Paraná pelo médico francês Jean Maurice Faivre (adepto das ideias de Fourier) e um grupo de europeus. Observam-se, também, outras experiências à mesma época em Santa Catarina. Contudo, foi apenas em 1891 que surgiu a primeira cooperativa, em Limeira-SP: a Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica. A partir daí, o cooperativismo se desenvolveu por intermédio de vários ramos de atuação: cooperativismo agropecuário, cooperativismo de eletrificação rural, crédito rural, cooperativismo de consumo, cooperativismo de crédito urbano, cooperativismo habitacional, de trabalho, de saúde, entre outros (SCHMIDT; PERIUS, 2003).

No Brasil, as cooperativas de trabalho surgiram a partir de 1932, sob a influência das cooperativas operárias de produção europeias. A partir de

meados da década de 60 o perfil dessas organizações mudou, quando profissionais liberais passaram a organizar suas próprias cooperativas. Nessa evolução, tirou-se da figura dos cooperados o estigma de mão de obra semiquificada: administradores, contadores, advogados, dentre outras categorias profissionais, começaram a se reunir em cooperativas, a fim de solucionar os principais problemas do mercado de trabalho (PINHO, 1982). Na visão de Culti (2002), esse tipo de cooperativa é, até hoje, uma realidade acessível a trabalhadores qualificados ou não que, mediante a associação, desejam encontrar uma forma de trabalho tanto para gerar renda e fonte de subsistência quanto para se emancipar do sistema de salários.

2.2. Princípios e gestão cooperativistas

As cooperativas de trabalho são entidades coletivas, sem fins lucrativos, portadoras dos seguintes princípios em suas práticas organizacionais: participação, gestão democrática e estrutura horizontal. Essas organizações surgem pela vontade das pessoas de se associar em torno de alternativas no mercado de trabalho. Cada participante é um cooperado e, nessa condição, tem direito de expressar a sua opinião a respeito de questões referentes aos interesses organizacionais nos ambientes coletivos. Nessa perspectiva, cada cooperado manifesta-se nas assembleias por meio de seu voto (JUNQUEIRA; TREZ, 2004).

O direito ao voto independe do capital investido na aquisição de cotas, do conhecimento técnico e do nível de escolaridade. Os cooperados são trabalhadores associados e regidos pelos princípios do cooperativismo. Sob a égide desses princípios, são responsáveis pela gestão da cooperativa; respondem, assim, pelas decisões garantidoras tanto de sua operação quanto de sua continuidade. Portanto, a sobrevivência dessa organização dependerá de decisões sobre o tipo de serviços prestados por seus associados, os preços desses serviços, o cumprimento das exigências legais, assim como da comunicação interna e externa entre seus integrantes (JUNQUEIRA; TREZ, 2004).

Essas considerações ilustram uma das questões centrais nos processos de criação, sobrevivência e desenvolvimento das cooperativas de trabalho: a efetiva participação e corresponsabilidade dos seus membros. Isso implica não apenas atender às

necessidades do mercado de trabalho, mas também construir uma organização apoiada na autogestão, no compromisso social, na solidariedade e nos princípios democráticos (JUNQUEIRA; TREZ, 2004). Ademais, sabe-se que na história da formação do Cooperativismo destacam-se os objetivos peculiares de trabalhadores expressos na liberdade socioeconômica. Por meio dessa condição os trabalhadores desempenham um triplo papel: cooperado-usuário-empresário. A interação dessas três qualidades visa alcançar resultados comuns (SANTOS; VASCONCELOS, 2002).

No que se refere à prestação de contas, Santos e Vasconcelos (2002:4) ensinam que essa prática pode ser vista como “um relato sintético, apresentado num determinado período de uma gestão, com a finalidade de descrever a situação da organização por meio da aplicação dos recursos que lhe foram conferidos”. O art. 44 da lei que define a política nacional do cooperativismo delibera sobre a prestação de contas dos órgãos de administração, a mensuração econômica e a mensuração financeira constantes nas seguintes informações contábeis: Balanço; Demonstrativo das Sobras apuradas ou das Perdas; Destinação das Sobras apuradas ou rateio das Perdas. A legislação prevê uma apreciação e aprovação dos órgãos de fiscalização e controle da cooperativa, segundo os arts. 44 e 92 da Lei nº 5.764/71 (SANTOS; VASCONCELOS, 2002). Por conta disso, alguns procedimentos devem ser seguidos: a) anualmente, nos primeiros meses após o término do exercício social, em assembleia geral ordinária, os órgãos de administração, munidos do parecer do conselho fiscal, precisam prestar esclarecimentos e abordar a situação ou a posição da cooperativa por meio do relatório de desempenho da gestão e de demonstrações contábeis, compreendendo o balanço patrimonial e a demonstração de sobras apuradas ou perdas; b) além da obrigação anual de remessa de documentos de relatórios do exercício social, cópias de atas, balanços e parecer do conselho fiscal, as cooperativas devem prestar esclarecimentos adicionais aos órgãos de fiscalização e controle do sistema cooperativista (Organização das Cooperativas dos Estados – OCEs e Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB) (SANTOS; VASCONCELOS, 2002). Essas informações “deverão permitir um grau de entendimento satisfatório para todos os usuários, dado que se prestam a relatar com clareza o resultado do

desenvolvimento das atividades programadas, traçando um 'diagnóstico' do cenário e de seus objetivos" (SANTOS; VASCONCELOS, 2002:4-5).

2.3. Capital Social: uma possível definição

Ao longo do século XX, o termo "capital social" foi utilizado em pesquisas sobre vida urbana (JACOBS, 1961) e educação (COLEMAN, 1999), na elaboração da teoria social (BOURDIEU, 1986) e, mais recentemente, pelo Banco Mundial, como indicador de desenvolvimento econômico e redução da pobreza (SANTOS, 2003). Neste estudo, empregar-se-á o conceito proposto por James Coleman (1999), que define capital social como "uma variedade de diferentes [*sic*] entidades, com dois elementos em comum: todas consistem em algum aspecto da estrutura social, e facilitam certas ações dos atores – atores tanto individuais como corporativos – dentro da estrutura". Acredita-se que essa definição abarca, além das associações horizontais consideradas por Putnam (1993), as associações verticais e a relação entre essas associações, e não apenas as relações entre seus membros (SANTOS, 2003:13; WORLD BANK, 1998). A rigor, não se pode discutir capital social negligenciando os ambientes político e social nos quais a estrutura social e os facilitadores do desenvolvimento de normas estão inseridos. Nesse sentido, concorda-se com a visão de North (1990) e de Olson (1999), apresentada por Santos (2003), segundo a qual as instituições, sejam elas formais ou informais, cumprem um papel determinante na formação do capital social, ou seja, respondem estrategicamente a pressões institucionais exógenas.

O capital social se manifesta estrutural e cognitivamente (SANTOS, 2003:15). O capital social estrutural diz respeito às instituições, normas (regras formais: legislação, regulamentos das organizações, etc.) e meios pelos quais o capital social se manifesta. O número de associações (verticais ou horizontais) existentes em uma comunidade, a tecnologia disponível, as leis e o conjunto de políticas públicas que promovem ou facilitam a interação entre as pessoas e a ação coletiva (ex.: orçamento participativo, conselhos municipais, etc.) são exemplos da forma estrutural de capital social. A forma cognitiva de capital social diz respeito a conceitos mais abstratos e subjetivos, como confiança, reciprocidade, solidariedade, atitudes, valores e crenças. Assim, apreender o

capital social sob a ótica do institucionalismo é reconhecer a existência e importância das normas sociais que regem uma comunidade, ainda que seu foco seja o ambiente no qual tais normas são estimuladas ou suprimidas e as instituições que também contribuem para isso.

2.4. Configurações organizacionais: tradicional e horizontal

É oportuno destacar o fato de que, à medida que as empresas crescem e se tornam mais complexas, os fatores idade e dimensão tornam-se relevantes às configurações organizacionais. A esse respeito, Mintzberg (2003) formulou cinco parâmetros delineadores da estrutura organizacional: a) quanto maior a idade da organização, mais formalizado será o seu comportamento; b) a estrutura reflete a época da criação do ramo industrial; c) quanto maior a organização, mais elaborada é a estrutura – quer dizer, suas tarefas são mais especializadas, suas unidades mais diferenciadas e seus componentes administrativos mais desenvolvidos; d) quanto maior a organização, maior o tamanho médio de suas unidades; e) quanto maior a organização, mais formalizado será seu comportamento. Na linha do tempo, o excesso de formalização de atividades faz com que a organização, em nome da racionalização funcional, se exponha à subotimização de seus recursos. Esse fenômeno ocorre porque cada função/unidade organizacional empenha-se em atender apenas aos seus objetivos (RUMMLER; BRACHE, 1994). Tal proposição não quer dizer que a visão vertical da empresa, representada pelo organograma, seja um mal em si. A divisão funcional/departamentalização das atividades tem a finalidade de desenvolver a especialização do trabalho da forma mais aprofundada possível: é um meio de tentar garantir que os melhores especialistas, as melhores práticas e os melhores recursos materiais e tecnológicos estejam disponíveis em um determinado momento para uma dada atividade. Em outras palavras, não há nenhum problema em promover a especialização (RUMMLER; BRACHE, 1994). O problema surge quando essa especialização se transforma em sinônimo de fragmentação. Esse fato resulta em um paradoxo: embora a especialização seja importante, há de estar acompanhada de uma forte integração. Nessa medida, especialização e integração não são duas palavras incompatíveis; ou seja, pode-se dizer que à visão vertical, tradicional, das organizações

precisa se somar uma visão horizontal, atenta aos processos multifuncionais. Mediante a integração dessas duas visões – horizontal e vertical – uma determinada organização poderá viabilizar uma visão sistêmica de seus negócios (RUMMLER; BRACHE, 1994).

A visão horizontal, sistêmica, de uma organização representa uma perspectiva diferente daquela representada pelo organograma tradicional. Esse quadro geral de um negócio inclui mais três ingredientes que faltam ao organograma: o cliente, o produto e o fluxo de trabalho. Além disso, mostra os relacionamentos internos entre cliente e fornecedor, por meio dos quais são produzidos produtos e serviços (RUMMLER; BRACHE, 1994).

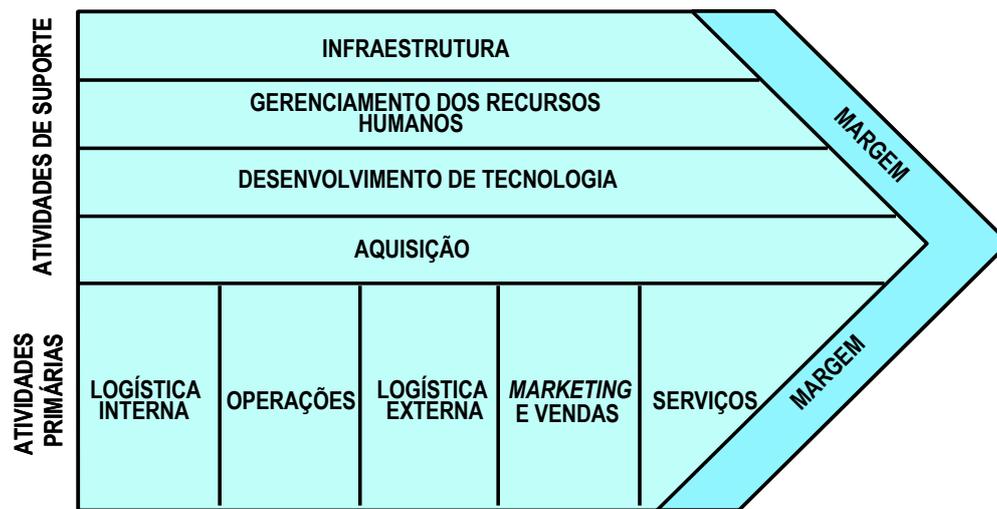
Nessa perspectiva, as oportunidades de melhoria no desempenho se colocam nas interfaces funcionais, naqueles pontos em que o “bastão” é passado de um departamento para outro. Assim, o gerenciamento dessas interfaces evita que o esforço desenvolvido em cada parte seja consumido nos espaços em branco, nos vazios decorrentes da falta de integração. Cabe, portanto, o desenvolvimento de uma visão horizontal, ou seja, de uma visão de processos (RUMMLER; BRACHE, 1994). A estrutura horizontal – apoiada na visão de processos – tem como premissa básica o fato de que as organizações comportam-se como sistemas adaptáveis. Por meio dessa perspectiva é possível descrever qualquer tipo de organização como um sistema de processamento conversor de diversas entradas de recursos em saídas de produtos e serviços, fornecidos para sistemas receptores/mercados. Os mercados mudam, assim como os serviços e produtos; porém, os componentes do sistema permanecem os mesmos. Nesse ponto de vista encontra-se subjacente a ideia de que um sistema em operação precisa ser capaz de se adaptar ao seu ambiente, especialmente ao seu sistema receptor, ou deixa de existir.

2.5. Gestão sistêmica do desempenho

A visão sistêmica de uma organização incorpora a noção de busca constante de equilíbrio com o ambiente externo, ao mesmo tempo em que se mantém a integração e o equilíbrio interno. Para tanto, é necessário que a organização estabeleça um efetivo gerenciamento dos elos externos – com seus diferentes parceiros, incluindo-se aqui o cliente externo e interno (RUMMLER; BRACHE, 1994). Ao mesmo tempo em que a visão sistêmica resulta em uma nova perspectiva para se tratar o desempenho organizacional, revela-se uma ferramenta útil no diagnóstico e na avaliação da compatibilidade do desenho organizacional com a estratégia: o modelo da cadeia de valor. Concebido por Porter (1985), esse instrumento é um conveniente olhar para a parte interna da estratégia (ver Figura 1). O conjunto de atividades das organizações, inclusive aquelas de natureza mais simples, compõe uma rede de processos interconectados. Nessa perspectiva, um processo pode ser considerado como uma “cadeia de agregação de valores” (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004). Além disso, conforme ensinam Hagel III e Singer (1999), a maioria das organizações possui três tipos de negócio – ou processos-chave – distintos: relacionamento com clientes, inovação de produto e gerenciamento de infraestrutura. Além de possuírem características e prioridades distintas, esses processos se distinguem, também, quanto ao perfil de seus funcionários, às metas e à cultura.

As indicações de Hagel III e Singer (1999) são úteis para a reflexão sobre a realidade de uma determinada organização. Colocar em prática um efetivo gerenciamento de processos, no entanto, conforme apontado por Hammer (2002) e Hammer e Stanton (1999), implica mais do que identificar e mapear os processos: é necessário o gerenciamento de variáveis críticas no âmbito organizacional. A complexidade da gestão reside no fato de que essas variáveis se encontram tanto nas dimensões formais quanto nas informais de uma organização.

Figura 1: Cadeia de valor



Fonte: PORTER, 1985.

3. A PESQUISA E A METODOLOGIA

Nesta seção apresentam-se uma breve retrospectiva da COOPA-ROCA e os procedimentos metodológicos adotados a fim de atender ao objetivo final da pesquisa, que era responder à questão: quais são as dimensões relevantes tanto na estruturação do trabalho quanto no desempenho da COOPA-ROCA?

3.1. COOPA-ROCA: uma breve retrospectiva

A COOPA-ROCA, Cooperativa de Trabalho Artesanal e de Costura da Rocinha Ltda., tem por missão gerar condições para que suas cooperadas, mulheres moradoras da Rocinha, trabalhem em suas residências e assim ampliem o orçamento familiar sem se afastar do cuidado de seus filhos e das atividades domésticas. Além de possibilitar o trabalho em casa e a geração de rendimentos, estimula a qualificação profissional, a consciência no campo da saúde, o fortalecimento da autoestima e o aprendizado coletivo intrínseco à prática da cooperativa. Essas características são distintivas da experiência da COOPA-ROCA na comunidade local (COOPA-ROCA, 2005).

Criada no início dos anos 80, a COOPA-ROCA surgiu como desdobramento de uma experiência com reciclagem para as crianças da comunidade em 1981. Os trabalhos artesanais produzidos com retalhos de tecidos foram os propulsores da ideia de organizar o primeiro grupo de mulheres e, assim,

em seguida, criar a cooperativa. A decisão por esse tipo de organização deu-se por dois motivos: a) a necessidade de legitimar o negócio perante os pares de negócios incipientes, fato que reafirma a noção de isomorfismo coercitivo de DiMaggio e Powell (1991); b) o fato de as mulheres artesãs se identificarem com a expressão ‘cooperar’.

Nos primeiros anos, a COOPA-ROCA focou suas atividades na organização e qualificação do grupo de mulheres. Para tanto, gerou uma pequena estrutura de produção voltada para o desenvolvimento de produtos artesanais para decoração, resgatando técnicas tradicionais brasileiras como o “fuxico”, o *crochet*, o “nozinho” e o *patchwork* (COOPA-ROCA, 2005).

Com um enfoque profissional, que valoriza a produção artesanal e a qualificação constante das cooperadas, a COOPA-ROCA tem por visão ampliar o impacto social de sua experiência na comunidade da Rocinha, tornando-se uma referência nacional no processo de inserção social das comunidades de baixa renda via geração de trabalho e de rendimentos. Nessa perspectiva, a cooperativa ambiciona ser alvo de mimetismos por parte de organizações semelhantes (DIMAGGIO; POWELL, 1991; MEYER; ROWAN, 1977). Atualmente, a cooperativa reúne aproximadamente 90 artesãs e importantes parcerias no mercado de *design* de vestuário e acessórios (COOPA-ROCA, 2005).

Os desfiles da COOPA-ROCA aproximaram a experiência da cooperativa do setor da moda, um segmento dinâmico com capacidade de demandar grandes volumes de produção. As parcerias geradas a partir dos eventos, especialmente das edições da REtalhar¹, têm possibilitado à cooperativa a geração de recursos viabilizadores do pagamento dos salários das quatro funcionárias – gerente de produção, controle de qualidade, administração e serviços gerais – e dos custos fixos mensais. A cooperativa também desenvolve projetos especiais com *designers* e artistas plásticos, até mesmo do exterior. A maioria desses profissionais iniciou a relação com a COOPA-ROCA nas diferentes edições da exposição REtalhar (COOPA-ROCA, 2005).

A COOPA-ROCA vem participando, ao longo dos anos, de inúmeros eventos, por intermédio dos quais amplia e fortalece sua rede de articulação – organizações governamentais e não-governamentais –, além das parcerias comerciais, que promovem a sustentabilidade da cooperativa. No momento atual, a COOPA-ROCA vislumbra alguns desafios para profissionalizar a relação da cooperativa com o mercado e, dessa forma, fortalecer a sua missão e também ampliar o impacto social da COOPA-ROCA na comunidade da Rocinha. Nessa medida, gradativamente a cooperativa busca: qualificar os setores de produção e administração, expandir os parceiros comerciais e, conseqüentemente, aumentar a escala de produção e o número de artesãs (COOPA-ROCA, 2005).

3.2. Procedimentos metodológicos

Na persecução do objetivo final – desvelar quais seriam as dimensões relevantes tanto na estruturação do trabalho quanto no desempenho da COOPA-ROCA –, quatro objetivos intermediários foram atingidos. Inicialmente, foi necessário explicitar os objetivos da COOPA-ROCA, como ponto de partida para justificar sua arquitetura organizacional. Dessa forma, buscou-se investigar se o primado da finalidade, o princípio que encerra a noção de que a forma segue a função (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1994:7), estava sendo

atendido naquela instituição. Ademais, teve-se em mente que o alinhamento/direcionamento estratégico de uma organização deve respeitar sua missão, visão e valores corporativos, pois, nessa perspectiva, duas dimensões interagem: a estrutura formal e a informal.

Posteriormente, julgou-se importante estudar a forma pela qual o trabalho era estruturado, ou seja, compreender os mecanismos que fundamentavam o desenho da estrutura organizacional: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, amplitude de controle, centralização/descentralização e formalização (ROBBINS, 2002:402).

O terceiro objetivo intermediário foi identificar a influência do ambiente geral nas atividades/missão da COOPA-ROCA. Acreditava-se que entender a natureza das relações com os diversos agentes do ambiente de negócios ajudaria na compreensão da intensidade e da profundidade dos impactos desses agentes externos sobre o negócio. Afinal, sabe-se que os tipos de pressão podem variar em um gradiente de influência que vai desde aqueles de natureza estratégica até os de instância operacional ou imediata (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004; TACHIZAWA; SCAICO, 1997).

Finalmente, houve a necessidade de identificar os processos essenciais da cooperativa, a fim de compor uma visão sistêmica dela. Essa etapa justificou-se uma vez que as organizações, quando crescem e se tornam mais complexas, incorrem no risco de suas decisões gerenciais serem tomadas apenas a partir da perspectiva vertical. Esse comportamento organizacional é reflexo, em parte, do processo de formalização das atividades (MINTZBERG, 2003), retratado no organograma. Por conta disso, os objetivos são estabelecidos independentemente para cada função/unidade organizacional, perdendo-se de vista que cada função existe para contribuir para o todo organizacional e não como um objetivo em si mesma.

Acrescenta-se ainda que este estudo encontra-se delimitado no tempo e no espaço. Por ser um estudo de caso, está limitado exclusivamente a uma cooperativa, localizada em uma comunidade específica, em um dado espaço de tempo: entre novembro de 2005 e maio de 2006. Não obstante, sua relevância jaz no fato de que uma melhor compreensão da COOPA-ROCA – de sua estrutura

¹ Concurso de projetos de arte, mobiliário, decoração e moda, promovido pela COOPA-ROCA e aberto a estudantes de escolas de moda, arquitetura, artes e *design* do Rio de Janeiro e São Paulo.

organizacional, seus processos e suas relações com o ambiente de negócios – poderá resultar em sugestões que contribuam para a melhoria do desempenho tanto da instituição em estudo quanto de outras cooperativas.

No que se refere aos fins, esta pesquisa caracterizou-se como descritiva, metodológica e aplicada (VERGARA, 1997). Descritiva por relatar o funcionamento da COOPA-ROCA a partir do mapeamento conceitual derivado do estado da arte; metodológica e aplicada porque tanto sugestões quanto parâmetros para o sistema de gestão da cooperativa foram apresentados/construídos/implementados durante e ao fim do trabalho de pesquisa.

No que tange aos meios, cinco classificações se aplicam de forma complementar: de campo, bibliográfica, documental, telematizada e estudo de caso. De campo, pois foram realizadas entrevistas com as principais representantes da cooperativa; bibliográfica e telematizada, por partir de conhecimento obtido em fontes como livros, *sites* institucionais e periódicos especializados; documental, porque foram analisados documentos da instituição estudada; estudo de caso, pois o objeto de estudo foi tratado em profundidade.

O estudo de caso é caracterizado pela imersão profunda e exaustiva em um ou poucos objetos, a fim de produzir um amplo e detalhado conhecimento. Yin (1994), ao observar o preceito da hierarquização de pesquisas, ensina que enquanto os estudos de caso são adequados às pesquisas exploratórias, os *surveys* são apropriados às pesquisas descritivas e, por sua vez, os experimentos são indicados para os estudos explicativos. Todavia, o estudo de caso adequar-se-ia aos três casos: exploratório, descritivo e explicativo. Quanto às vantagens e desvantagens das estratégias de pesquisa, dependeriam de três condições: o tipo de pergunta da pesquisa, o controle que o investigador tem sobre os eventos e, ainda, se o foco se direciona para fenômenos contemporâneos ou históricos (YIN, 1994).

No que se refere à pergunta da pesquisa, aquelas do tipo como e por que sinalizariam a conveniência do estudo de caso; as do tipo qual, poderiam indicar *survey*, experimento ou estudo de caso (YIN, 1994). A utilização de estudos de caso em organizações recebe, também, o apoio de outros autores, uma vez que permite tanto o estudo genérico – em que os

vários aspectos têm peso similar – quanto o estudo com ênfase em determinada área ou situação. Nessa perspectiva, não se caracteriza como uma técnica de obtenção de dados em si mesmo, mas como um enfoque metodológico que incorpora, entre outros, um conjunto de medidas de obtenção de dados (BERG, 1998).

Ainda no que se refere à coleta de dados, registra-se que, tendo em mente as considerações de Goldenberg (2000) e de Rubin e Rubin (1995), buscou-se identificar quais seriam as pessoas-chave na instituição em foco, a fim de obter os depoimentos mais relevantes sobre o tema em estudo. Procurou-se também atender às orientações de Eisenhardt (1989): a pergunta da pesquisa deve ser orientadora dos critérios de seleção. Dessa forma, foram entrevistadas: a coordenadora executiva, a presidente da cooperativa, a gerente de produção, a responsável pelo controle de qualidade, a assistente administrativa e treze artesãs. Julga-se, assim, ter-se atendido aos critérios de seleção sugeridos por Rubin e Rubin (1995). Segundo esses autores, os sujeitos selecionados devem: a) conhecer a arena cultural ou a situação/experiência a ser estudada; b) ter vontade de falar e; c) ter diferentes perspectivas.

Em atenção às prescrições de Goldenberg (2000), optou-se por um roteiro compatível com a entrevista focada/semiestruturada. Para tanto, tomou-se por base a revisão da literatura e os objetivos da pesquisa. A esse respeito, concordou-se com Santos (2000): o levantamento do estado da arte constituiu-se na orientação básica para a formulação de perguntas por apontar as principais questões associadas ao fenômeno.

O conteúdo gravado de cada uma das entrevistas realizadas na pesquisa de campo foi transcrito para o formato textual. Em seguida, os dados foram organizados de forma compatível com os estudos de casos e com a proposição de Creswell (1998) e, a exemplo do que ocorreu com Santos (2000), Silva (2001) e Rocha-Pinto (2004), o emprego do *software Atlas.Ti* eliminou grande parte do trabalho manual, permitindo a organização e a associação de dados, que facilitaram e incentivaram a reflexão sobre o fenômeno (ROCHA-PINTO, 2004). No processo de análise, utilizou-se a triangulação dos instrumentos de coleta: análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação direta. Acrescenta-se ainda que, no processo de construção

da reflexão e da pesquisa – a partir do roteiro inicial –, questões de outra natureza surgiram, obedecendo à lógica interna da cooperativa e à natureza da função/cargo da pessoa entrevistada. Além disso, registra-se que os parâmetros estabelecidos para o sistema de gestão da cooperativa foram validados tanto com a coordenadora executiva quanto com a área administrativa da COOPA-ROCA.

Julga-se pertinente ainda salientar que as sucessivas idas ao campo – treze visitas - foram às vezes dificultadas em razão de embates entre a polícia estadual e o tráfico. Além disso, o acesso às instalações físicas da COOPA-ROCA era mediado tacitamente com a comunidade por meio da escolta das cooperadas aos pesquisadores.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se as categorias mais relevantes geradas tanto nas entrevistas quanto na análise de conteúdo empreendida. Tais categorias representam dimensões relevantes da estrutura formal e informal da COOPA-ROCA. Algumas delas são primordiais para o sistema de gestão da cooperativa. Vistas como fatores críticos de sucesso, representam entraves ou condições facilitadoras para o sistema de gestão da cooperativa. Esse sistema estará baseado, também, na identificação dos elos importantes entre as categorias da cadeia de valor (PORTER, 1985) da instituição objeto de estudo.

4.1. Tomada de decisão

A participação no processo de gestão representa uma das características distintivas das cooperativas em relação a outras organizações envolvidas com o trabalho humano (JUNQUEIRA; TREZ, 2004). Contudo, o processo de mediação com os parceiros de negócios – fornecedores de serviço/trabalho e de recursos financeiros e tecnológicos à cooperativa – se dá de forma centralizada, a cargo da coordenadora executiva da COOPA-ROCA. Apesar de o conceito de autogestão não se materializar conforme ensinado por Junqueira e Trez (2004), as artesãs-cooperadas endossam tal prática. Nas palavras de uma entrevistada, “‘ela’ (a coordenadora) sabe como falar com ‘eles’” (os clientes). De origem humilde, as artesãs se sentem intimidadas/constrangidas e preferem que o contato

com os clientes se faça por meio da coordenadora. Esta, por seu turno, considera tal atitude preocupante, por constituir um entrave tanto à autogestão quanto à sustentabilidade da COOPA-ROCA a longo prazo.

Apesar de a relação com os clientes/fornecedores de serviços da COOPA-ROCA encontrar-se centralizada, a decisão final sobre a aceitação de um trabalho cabe a cada artesã, de forma individual. Em outras palavras, quando uma artesã julga que o preço unitário de uma peça não compensa o trabalho a ser desenvolvido, ela tende a optar por outros tipos de serviço, como, por exemplo, fazer uma faxina. Nessa medida, pode-se afirmar que ela – a artesã – não tem consciência de que, ao recusar um trabalho, pode, eventualmente, causar dano à imagem da cooperativa e, em decorrência, ao trabalho de outras cooperadas, prejudicando, em certa medida, a formação do capital social da Cooperativa, conforme preconizado por Coleman (1999). Contudo, e paradoxalmente, o espírito de cooperativismo surge na determinação do preço/custo da peça. A formação do processo se dá da seguinte forma: a construção do protótipo a ser aprovado pelo cliente fica a cargo da artesã-mestra: é ela quem decide e indica o tipo de material a ser usado – se este não for definido pelo cliente – e julga o valor do trabalho a partir de sua própria experiência. Ou seja, ela transfere para as outras artesãs o preço que ela considera justo pelo seu próprio trabalho.

4.2. Identidade cooperativista

O processo de conscientização do “ser” cooperada – enquanto uma identidade – precisa ser mediado por um agente externo à cooperativa: uma consultora foi contratada para esse fim. Nessa medida, pode-se afirmar que o senso cooperativista é/está sendo instilado ao invés de existir naturalmente entre as cooperadas artesãs. A perspectiva de um objetivo comum encontra-se restrita à possibilidade de obter mais trabalho. Dessa forma, a racionalidade instrumental opera em detrimento de uma racionalidade mais substantiva, suposta em arranjos de trabalho de ordem distinta das organizações com fins lucrativos.

Uma vez que, por definição, os cooperados são responsáveis pela gestão da organização, é suposto que definam os objetivos e reconheçam as oportunidades, a fim de que o planejamento do

trabalho dos associados se faça de acordo com suas competências e habilidades (JUNQUEIRA; TREZ, 2004). Há que concordar com esses pesquisadores, que asseveram:

Essas considerações indicam que uma das questões centrais nos processos de criação, sobrevivência e desenvolvimento das cooperativas de trabalho é a efetiva *participação* e co-responsabilidade dos seus membros, não apenas em atender às necessidades do mercado de trabalho, mas de construir uma organização apoiada na autogestão, no compromisso social, na solidariedade e nos princípios democráticos (JUNQUEIRA; TREZ, 2004:2).

Para que as dimensões cívicas de participação e de compromisso sejam incorporadas nas práticas das cooperativas, é necessário que a organização defina normas claras de conduta, a fim de regular as relações interpessoais norteadas pelas práticas da confiança e do compromisso, mediadoras da construção solidária de uma sociedade justa e equânime. A presença dessas características em uma cooperativa, inerentes que são aos seus princípios formadores, permitirá a acumulação de um capital que não é de cada um, mas da coletividade. Esse capital é o que se denomina de capital social, que surge da “intensidade da interação entre seus membros para sua sobrevivência e eficácia” (JUNQUEIRA; TREZ, 2004:3).

No caso da cooperativa em análise, além da preocupação com a sobrevivência financeira há uma preocupação comum com a integridade física, pois, no depoimento de uma integrante, a COOPA-ROCA encontra-se instalada no “ovo da serpente”. Acredita-se, contudo, que o impacto da pressão do tráfico sobre as atividades da cooperativa será minimizado com a construção de outro edifício em uma área considerada mais comercial. Ações nesse sentido estão sendo empreendidas: a cooperativa já possui o terreno e está empenhada em conseguir recursos para a construção da nova sede social.

4.3. Formação de capital social

Confirmando constatações de Junqueira e Trez (2004), verificou-se um baixo grau de comparecimento às reuniões, nas quais são tratados assuntos inerentes às atividades da cooperativa; as presenças mais constantes e fiéis reduzem-se ao quadro antigo das cooperadas: cerca de oito artesãs. Contudo, registra-se um expressivo

comparecimento nas atividades de socialização/congregação das cooperadas. A tais atividades é permitido o acesso de familiares e parceiros das cooperadas. Nessa medida, observa-se um comportamento grupal distinto daquele observado por Junqueira e Trez (2004). Esses autores constataram a impossibilidade de construir relações perenes/facilitadoras de acúmulo de capital social entre cooperados por eles pesquisados. As descobertas de Junqueira e Trez (2004) indicam que, na maior parte das cooperativas por eles analisadas, os princípios do cooperativismo referentes à participação, à democracia, ao desenvolvimento de laços interpessoais não eram valorizados. Esses princípios, na opinião dos estudiosos, são os facilitadores da construção da cidadania e do capital social.

Uma possível explicação para essa diferença reside no fato de que a COOPA-ROCA encontra-se fisicamente instalada no local de residência das cooperadas: a Rocinha. Além disso, em diversas situações as artesãs-cooperadas necessitam trabalhar em grupo, em torno de uma única peça – uma colcha ou um *banner*, por exemplo –, a fim de entregar a produção de forma mais eficiente e eficaz. Nessa medida, o espaço físico da Cooperativa se constitui, além de em sua própria residência, em um local de trabalho para as artesãs. Em contrapartida, nas situações encontradas por Junqueira e Trez (2004), “a maioria dos cooperados encontra-se voltada para o trabalho individual, a fim de garantir sua sobrevivência pessoal, sem preocupar-se em construir relações internas e externas capazes de aumentar a eficácia e a qualidade ao trabalho cooperativo”.

Diante das evidências que a pesquisa de campo trouxe, pode-se inferir que, no caso da COOPA-ROCA, a formação de capital social conforme preconizada por Coleman (1999) encontra-se parcialmente facilitada. Afinal, o capital social deve ser entendido como um recurso para as pessoas e, dessa forma, produto das mudanças das relações interpessoais facilitadoras de determinadas ações (COLEMAN, 1999). Além disso, conforme pontualiza COLEMAN (1999), o capital social, para existir, deve não só depender da ação individual para a produção de um bem coletivo, mas também ser sustentado por dois pilares: a confiança e a reciprocidade. Para o caso em análise, é possível apontar indícios do fator reciprocidade na mediação de encontros sociais das artesãs e seus familiares,

assim como nos processos de construção coletiva de uma determinada peça.

4.4. Gestão do desempenho

Os relatórios contábeis atendem à sua principal responsabilidade como sistema de informações quando apresentam instrumentos de controle e prestação de contas aos seus usuários de forma específica e contínua (SANTOS; VASCONCELOS, 2002). Contudo, uma vez que os indicadores de desempenho financeiro são estrategicamente mantidos obscuros – a fim de proteger a Cooperativa e suas cooperadas de atos de agressão, roubos ou assaltos –, o sentido de propriedade patrimonial não se encontra materializado. Dessa forma, a contabilidade da cooperativa tem apenas efeito fiscal. Em decorrência, pode-se afirmar que a COOPA-ROCA – em desvio das descobertas de Paula e Ichikawa (2002) – carece de um sistema efetivo de gestão. Além disso, não existem indicadores sistematizados de desempenho seja por artesã, seja por tipo de função/habilidade. Diante disso, apresenta-se a seguir a análise sobre a divisão do trabalho na cooperativa, para que em seguida seja exposta a cadeia de valor e os elos entre as categorias críticas da cooperativa. Ressalva-se que esses fatores foram determinantes para a criação/desenvolvimento de um sistema de gestão para a COOPA-ROCA.

4.5. A divisão do trabalho

No que se refere à parte operacional, observa-se que, após uma encomenda, o desenvolvimento dos protótipos fica a cargo de uma artesã-mestra. Depois de obtida a aprovação, pelo cliente, tanto do modelo quanto do preço estabelecido, cabe à gerente de produção convocar as artesãs segundo o tipo de habilidade envolvida na peça projetada. Com base no protótipo, é realizada uma oficina na qual, sob a supervisão/orientação da artesã-mestra, as demais artesãs produzem um modelo que será a base para a produção a ser realizada em casa. O critério de convocação também leva em consideração a quantidade de peças a ser entregue. Dessa forma, privilegiam-se as artesãs que têm por costume atender/respeitar os prazos combinados. O atendimento ao prazo de entrega da produção é vital porque condiciona o pagamento da totalidade da encomenda realizada.

Nessa medida, foi sugerido à gerente de produção que produza um mapa de acompanhamento que sinalize para todas as artesãs o impacto dos dias de atraso sobre a efetivação do pagamento. Acredita-se que tal medida ajude, também, na construção do sentido de cooperativismo que tanto a presidente da cooperativa – que acumula o cargo de gestora de recursos humanos – quanto a coordenadora executiva se empenham em construir. As atividades administrativas segundo a natureza do cargo/função encontram-se sumarizadas no Quadro 1.

Quadro 1: Definição das responsabilidades

Cargo / função	Atividades
Coordenadora executiva	Contato com os clientes; busca por recursos; direcionamento estratégico; estruturação da cooperativa.
Presidente	Responsabilidade fiscal; gerente de recursos humanos; artesã.
Gerente de produção	Alocação de artesãs e materiais; aprovação de protótipos; liberação da produção; contato com clientes.
Gerente de recursos humanos	Integração; conscientização do sentido do cooperativismo; socialização; recrutamento de artesãs.
Controle de qualidade	Controle, embalagem e despacho da produção; compra de materiais para produção; contato com fornecedores de materiais; supervisão da oficina de treinamento.
Assistente administrativo	Pagamento de obrigações fiscais, fornecedores, artesãs e equipe administrativa; despacho de exportação; compra de material de escritório; contato com transportadores; acompanhamento do pagamento dos clientes.
Artesã-mestra	Desenvolvimento de protótipo; treinamento de artesãs.

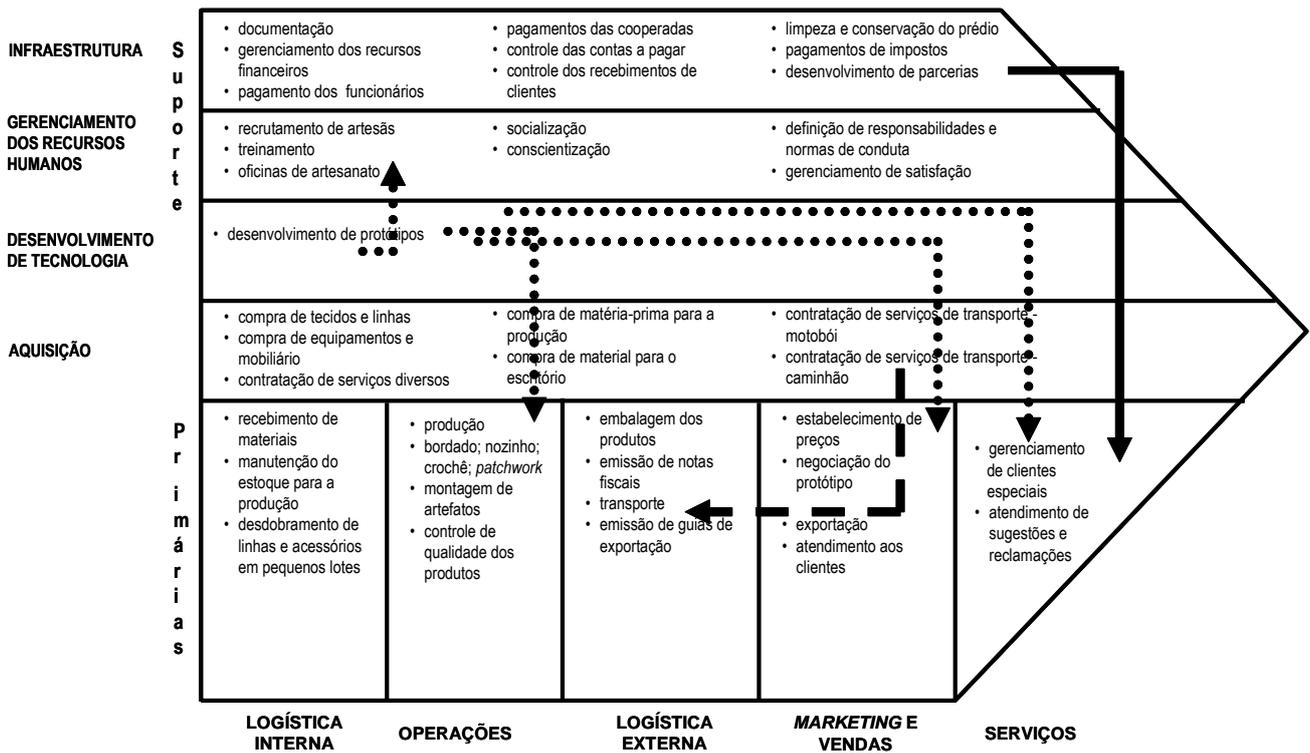
Fonte: Elaborado pelos autores.

4.6. O "funcionograma" da COOPA-ROCA

O conjunto das atividades desenvolvidas pela COOPA-ROCA encontra-se resumido e aglutinado, segundo a taxonomia adotada por Porter (1985), na

cadeia de valor exposta na Figura 2. Esclarece-se que esse conjunto de atividades foi mapeado juntamente com a área administrativa e a gerência de produção.

Figura 2: Cadeia de valor da COOPA-ROCA



Fonte: Elaborada pelos autores.

A análise da cadeia de valor da COOPA-ROCA evidenciou algumas relações importantes entre as categorias. Os elos considerados mais críticos,

destacados na Figura 2, encontram-se comentados no Quadro 2, segundo a natureza do envolvimento funcional e o tipo de relevância.

Quadro 2: Relações críticas

Tipo	Envolvimento funcional	Relevância
Desenvolvimento de protótipos x estabelecimento de preços	Artesã-mestra; gerente de produção; coordenadora executiva; cliente.	Diz respeito à aprovação do protótipo nas dimensões custo, material e habilidade empregada.
Desenvolvimento de protótipos x oficina de artesanato x produção	Artesã-mestra; gerente de produção; artesã.	Permeia a transmissão do conhecimento tácito sobre o protótipo construído; produção propriamente dita.
Desenvolvimento de protótipos x recrutamento de artesãs x produção	Gerente de produção; artesã.	Envolve habilidades diferenciadas assim como o grau de ocupação de cada artesã.
Desenvolvimento de protótipos x gerenciamento de clientes especiais	Coordenadora executiva; gerente de produção.	Determina a encomenda de novas peças.
Desenvolvimento de parcerias x gerenciamento de clientes especiais	Coordenadora executiva.	Envolve a sobrevivência e a sustentabilidade da cooperativa a médio e longo prazo.
Contratação de serviços de transporte – caminhão x transporte de artefato para exportação	Assistente administrativo; controle de qualidade.	Demanda agilidade: a) por uma questão de segurança, os caminhões não podem ter tempo de espera; b) em função das ruelas estreitas, as peças volumosas necessitam ser montadas fora da cooperativa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A relevância exposta no Quadro 2 sintetiza os fatores-chave tanto para a elaboração do sistema de desempenho da cooperativa quanto para o desenvolvimento das competências necessárias ao bom desempenho funcional e organizacional.

5. A TÍTULO DE CONCLUSÃO

A partir da observação de que há uma lacuna no conhecimento científico sobre o processo de estruturação das cooperativas populares – um tipo de arranjo de economia solidária no Brasil –, realizou-se uma pesquisa de campo em uma cooperativa de artesãs da comunidade da Rocinha, no Rio de Janeiro. Originalmente reunidas em pequenas oficinas, as artesãs começaram a trabalhar com o reciclo de lixo industrial e a venda de trabalhos manuais. Esse trabalho cresceu ao longo de vinte e cinco anos e, no caminho, organizou-se em torno de uma cooperativa chamada COOPA-ROCA. A partir desse pano de fundo, o objetivo principal da pesquisa foi responder à seguinte questão: quais são as dimensões relevantes tanto na estruturação do trabalho quanto no desempenho da COOPA-ROCA? O estudo de caso empreendido revelou que: existe uma forte centralização na

mediação da cooperativa com os seus principais parceiros de negócio; o espírito cooperativista não se encontra consagrado; as artesãs desconhecem o desempenho financeiro da cooperativa; não se consubstancia o sentido de propriedade; com exceção das reuniões que discutem o preço de cada unidade produzida, as artesãs não se interessam pelas reuniões de caráter estratégico, contudo valorizam as atividades de cunho social.

Faz-se também necessário ressaltar o fato de que o presente estudo norteou o sistema de gestão a ser adotado, uma vez que revelou os principais elos na cadeia de valor da cooperativa. Ao final da pesquisa, concluiu-se que a cooperativa encontra-se em um segundo ponto de inflexão: aposta-se que a transferência da cooperativa para outro ponto da favela, considerado mais seguro, resultará na flexibilização da relação com os fornecedores de serviço, hoje centralizada na figura da coordenadora executiva; ou seja, a estratégia pretendida é possibilitar a ida dos clientes ao local de produção das peças e, mediante o contato direto das cooperadas-artesãs com seus fornecedores de renda, facilitar, expandir e concretizar a relação que atualmente é praticamente inexistente.

Entender as razões pelas quais acontece o esvaziamento nas reuniões de cooperadas, a exemplo de outras cooperativas, assim como revelar qual é o sentido do trabalho em cooperativa na percepção das artesãs, torna-se imperativo e deve ser objeto de outras pesquisas. Dessa forma, contribuir-se-á para a compreensão tanto da noção de Economia Social no Brasil quanto das variáveis estruturantes do conceito de Capital Social.

Acredita-se que este estudo contribuiu, em parte, para responder às perguntas formuladas por Silva Junior (2007): como, em determinadas situações, um grupo de indivíduos, uma comunidade e até mesmo uma nação superam os obstáculos socioeconômicos e culturais na produção de bens materiais e imateriais? Por que outros grupos, comunidades e nações não obtêm o mesmo resultado em situações que, em princípio, seriam semelhantes? Ademais, há que concordar com esse autor a respeito do fato de que, se cada vez mais o conceito de capital social é considerado como um dos mecanismos viabilizadores da superação do atraso e da pobreza, é preciso aprofundar o debate teórico e empírico em torno do tema.

Concorda-se também com Mazzei e Crubellate (2007:1), para quem, a par de qualquer questionamento a respeito de sua forma de gestão, é necessário ressaltar a importância dos empreendimentos econômicos solidários na busca por alternativas aos problemas do desemprego e da exclusão social. Esses empreendimentos, de que a COOPA-ROCA é um exemplo, têm apresentado grandes avanços no que diz respeito ao alcance de sucesso de projetos, ainda que estes estejam restritos a um plano de desenvolvimento local ou até microlocal.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, J. C. S. *Dos Barões ao Extermínio – Uma História de Violência na Baixada Fluminense*. Duque de Caxias: APPH/CLIO, 2003.

BERG, B. L. *Qualitative research methods for the Social Sciences*. 3. ed. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1998.

BERNARDO-ROCHA, E. O cooperativismo agrícola. In: _____. *O cooperativismo agrícola em transição: dilemas e perspectivas*. Tese (Doutorado

em Economia) – Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1999.

BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. (Ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood, 1986. p. 241-258.

CANÇADO, A. C. Para a Apreciação de um Conceito de Cooperativa Popular. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília, 2005.

COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. In: LESSER, L. L. *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*. Boston: Butterworth Heinemann, 1999.

COOPA-ROCA. Cooperativa de Trabalho Artesanal e de Costura da Rocinha Ltda. Disponível em: <<http://www.COOPA-ROCA.org.br>>. Acesso em: 24 nov. 2005.

CRESWELL, J. W. *Qualitative Inquiry and Research Design: choosing among five traditions*. California: Sage Publications, Inc., 1998.

CULTI, M. O cooperativismo popular no Brasil: Importância e Representatividade. In: CONGRESSO EUROPEO DE LATINOAMERICANISTAS, 3., 2002, Amsterdam. *Anais...* Amsterdam: CEISAL, 2002.

DEDECCA, C. Reestruturação produtiva e novos padrões nas relações capital-trabalho. *Cadernos de Pesquisa CEBRAP*, n.1, p. 61, jun. 1994.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

- GOLDEMBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- HAGEL III, J.; SINGER, M. Unbuilding the corporation. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 2, p. 133-141, Mar./Apr. 1999.
- HAMMER, M. Sob um mesmo guarda-chuva. *HSM Management*, v. 6, n. 34, p. 80-85, set./out. 2002.
- HAMMER, M.; STANTON, S. How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 6, p. 108-118, Nov./Dec. 1999.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 19 abr. 2010.
- JACOBS, J. *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Random House, 1961.
- JUNQUEIRA L. A. P.; TREZ, A. P. O Capital Social e a Sobrevivência das Cooperativas de Trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2004. CD-ROM.
- LEITE, M. P. Novas formas de gestão da mão-de-obra e sistemas participativos: uma tendência à redemocratização das relações de trabalho? *Educação e Sociedade*, Campinas: Papius, v.14, n. 45, ago. 1993.
- MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. *O Processo Nosso de Cada Dia: Modelagem de Processos de Trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- MAZZEI, B. B.; CRUBELLATE, J. M. Autogestão em Empreendimentos Econômicos Solidários: Um Estudo Comparativo de Casos em Cooperativas de Reciclagem de Lixo de Maringá – PR. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2007. CD-ROM.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, Sep. 1977.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- NADLER, D.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. *Arquitetura Organizacional: A chave para a Mudança Empresarial*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994.
- NORTH, D. *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press, 1990.
- OLSON JR., M. *A Lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. São Paulo: EDUSP, 1999.
- PAULA R. N. C.; ICHIKAWA, E. Y. Indicadores de Produtividade em Cooperativas do Paraná: um estudo comparativo de casos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador, 2002. CD-ROM.
- PICCININI, V. Cooperativas de trabalho de Porto Alegre e flexibilização do trabalho. *Sociologias*, Porto Alegre, v. 16, n. 12, p. 68-105, jul./dez. 2004.
- PINHO, D. O Pensamento Cooperativo e o Cooperativismo Brasileiro. In: _____. *Manual do Cooperativismo*. São Paulo: Coopercultura, 1982. v.1.
- PORTER, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985.
- PUTNAM, R. D. The Prosperous Community – Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, v. 4, n. 13, p. 35-42, Spring 1993.
- ROBBINS, S. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROCHA-PINTO, S. R. Implantação do Modelo de Competência em Instituições de Ensino: Lições Aprendidas com o Ensino Técnico Profissional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE

- PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2004. CD-ROM.
- RUBIN, H. J.; RUBIN I. S. *Qualitative Interviewing: the art of hearing data*. California: Sage Publications, 1995.
- RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. *Melhores desempenhos das empresas*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SANTOS, F. F. S. *Capital Social: Vários conceitos, um só problema*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2003.
- SANTOS, N. M. B. F.; VASCONCELOS, A. L. F. Informação Contábil: Ferramenta de Auxílio à Gestão de Prestação de Contas das Cooperativas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador, 2002. CD-ROM.
- SANTOS, U. W. B. *Métodos qualitativos para pesquisa em administração: caracterização e relacionamento aos paradigmas para pesquisa*. Tese (Doutorado em Administração) – Coppead, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.
- SCHMIDT, D.; PERIUS, V. Cooperativismo-cooperativa. In: CATTANI, A. D. (Org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 63-72.
- SILVA, J. R. *Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras: desvendando um quadro de referências sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades*. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.
- SILVA JÚNIOR, J. D. S. O Capital Social: discussão em torno da construção de um conceito. *Revista Espaço Acadêmico*, n. 72, maio 2007. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/072/72silvajr.htm>>. Acesso em: 2 jun. 2010
- TACHIZAWA T.; SCAICO, O. *Organização flexível: Qualidade na Gestão por Processos*. São Paulo: Atlas, 1997.
- VARELLA, D. O silêncio diante da explosão demográfica. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 14 dez. 2002. Ilustrada, p. E 12.
- VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- WORLD BANK. *The Initiative on Defining, Monitoring and Measuring Social Capital: Overview and Program Description*. Social Capital Initiative – Working Paper n. 1, Apr. 1998. Washington, D.C.: World Bank PovertyNet Document Library. Disponível em: <<http://web.worldbank.org/wbsite/external/topics/exsocialdevelopment/exsocialcapital>>. Acesso em: 3 jun. 2010
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 2. ed. Thousands Oaks, Ca: Sage Publications, 1994.