

ESTRATÉGIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL EM COOPERATIVA

STRATEGY AND SOCIAL RESPONSABILITY IN COOPERATIVE

José Eduardo Rodrigues de Sousa

Professor do Centro de Economia e Administração da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas), Campinas (SP), Brasil

Data de recebimento: 24-09-2012

Data de aceite: 06-02-2015

Cibele Roberta Sugahara

Professora do Centro de Economia e Administração e da Coordenadoria de Pesquisa e Extensão da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas), Campinas (SP), Brasil

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo sobre estratégia e responsabilidade social no ambiente de organizações. O objetivo é mostrar a importância da orientação estratégica em práticas de responsabilidade social no ambiente de cooperativas. Caracteriza-se como um estudo de natureza descritiva com levantamento bibliográfico sobre estratégia e responsabilidade social em organizações. Adota o estudo de caso a fim de compreender como as estratégias podem orientar práticas de responsabilidade social em cooperativas, em especial na cooperativa de costura "Tecendo Inclusão" situada na cidade de Americana (SP). Os resultados indicam que as ações do projeto "Tecendo Inclusão" têm forte impacto econômico na atividade têxtil da Região Metropolitana de Campinas (SP), com foco na inclusão social a partir da geração de emprego e renda.

Palavras-chave: Responsabilidade social; cooperativa; cooperativa de costura; estratégia.

ABSTRACT

This paper presents a study on strategy and social responsibility in organizational environment. The aim is to show the importance of strategic orientation in practices of social responsibility in cooperatives. It is characterized as a descriptive study with literature review on the main concepts of strategy and social responsibility in business environment. It adopts the case study to understand how the organizational strategies can guide practices of social responsibility in cooperatives, especially in the Tecendo Inclusão [Weaving Inclusion] textile cooperative in Americana, São Paulo, Brazil. The results of the Tecendo Inclusão Project show that it has strong economic impact on the textile activity in its region with focus on social inclusion from the employment generation and income for the region of Americana.

Keywords: Social responsibility; cooperative; sewing cooperative; strategy.

Endereço dos autores:

José Eduardo Rodrigues de Sousa
eduardo.sousa@puc-campinas.edu.br

Cibele Roberta Sugahara
cibelesu@puc-campinas.edu.br

1. INTRODUÇÃO

Tem-se visto o surgimento de cooperativas populares no Brasil, mas pode-se observar a preocupação crescente com a questão relacionada à gestão desses empreendimentos uma vez que as cooperativas são formadas e geridas por pessoas que possuem pouco conhecimento sobre sua gestão. Nesse sentido, alguns organismos da sociedade, como as instituições de ensino superior, têm se ocupado de estudos sobre a questão da responsabilidade social no ambiente das cooperativas.

A respeito da relação entre as cooperativas e as empresas, Lima (2008, p. 213) chama a atenção para o fato de que “a vinculação das cooperativas ao mercado depende das relações com a contratante, o que garante a regularidade das encomendas, mas que termina por estabelecer novas formas de subordinação”. Para ilustrar esse relacionamento, este artigo apoia-se em um estudo sobre as práticas de responsabilidade social em uma Cooperativa de Costura situada em Americana (SP), do projeto “Tecendo Inclusão” coordenado pelo Polo Tecnológico da Indústria Têxtil e de Confecção de Americana (SP).

Neste trabalho considera-se que as estratégias de instituições como o Polo Tecnológico são balizadoras importantes a ações das instituições de ensino junto à comunidade de cooperativas. Acredita-se que o ambiente cooperativo é fortemente orientado pela dialética da autonomia-subordinação que envolve a “forma como os trabalhadores percebem a autogestão, nem tanto como uma alternativa à condição salarial e à exploração capitalista, mas como alternativa ao desemprego” (LIMA, 2008, p.213). Sem dúvida a atividade das cooperativas está carregada de uma matriz voltada para a geração de renda e, sobretudo, de uma alternativa ao emprego.

No ambiente das cooperativas acredita-se que seus integrantes irrompem a linha do exercício único e exclusivo de uma ocupação, postura inevitável ao se considerar que devem se preparar para um

contexto em que são ao mesmo tempo, proprietários, gestores e funcionários do empreendimento.

A partir dessa perspectiva, este trabalho tem como objetivo compreender em que medida as estratégias em organizações podem orientar práticas de responsabilidade social em cooperativas e, em especial, na cooperativa de costura “Tecendo Inclusão” situada na cidade de Americana (SP).

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. Estratégia e responsabilidade social

As práticas de responsabilidade social das empresas, quando alinhadas a partir de suas estratégias e competências, podem resultar em vantagem competitiva. Acredita-se que as práticas de responsabilidade social nas cooperativas devem ser idealmente valorizadas como forma de criar valor ao empreendimento. Prahalad e Hamel (1990), Collins e Porras (1996), Longenecker, Moore e Petty (1997), Hammonds (2003), Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), Lencioni (2002) destacam a importância da estratégia para a construção de vantagem competitiva em organizações desde que estejam alinhadas com o seu contexto.

De outro modo, é importante alinhar a estratégia competitiva e a competência essencial como forma de conseguir vantagem competitiva (A. FLEURY; M. FLEURY, 2003). Para Hrebiniak (2006), “a boa estratégia vem primeiro” e posteriormente parte-se para a discussão sobre o alinhamento organizacional que envolve a relação entre a estrutura organizacional e execução da estratégia. Assim, a organização em busca do alinhamento estratégico deve integrar e ajustar o seu o desenho organizacional com a vantagem competitiva (SALONER, SHEPARD e PODOLNY, 2003, p. 60).

A estratégia segundo Roberts (2005, p.14-15) é definida “em função do modo como ela se adapta

ao ambiente em que está sendo adotada com a organização que está tentando implementá-la". Os paradigmas da estratégia são complementares ao buscarem favorecer as forças competitivas, o conflito estratégico, a eficiência econômica (visão baseada em recursos) e/ou as capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*) (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Não é surpreendente, então, que a formulação da estratégia dependa do vínculo indissolúvel entre ambiente, estratégia e organização como fator chave de sucesso. As empresas facilitam o diálogo com esses interessados ao deixarem transparecer sua ação estratégica aos demais *stakeholders*, trazendo vantagens na gestão das partes envolvidas por aproximar percepções não apenas entre os membros da rede como também da sociedade (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

Em se tratando da competitividade das organizações, é importante que os recursos humanos, os capitais e os ativos físicos sejam desenvolvidos e utilizados de forma sustentável envolvendo tanto o aspecto econômico como o social e o ambiental (OLIVEIRA, 2009, p. 9). Neste contexto, entende-se que as organizações em suas estratégias acabam por expressar responsabilidade social.

Todavia, verifica-se avanço na preocupação com o meio ambiente a partir da Teoria da Administração nas questões abordadas e fundamentadas por Egri e Pinfield (1998, p. 390-391) no final da década de 1990. Naquela época os autores já afirmavam que a pesquisa organizacional "precisa promover o desenvolvimento de uma variedade de abordagens para estudar as organizações e seus eco-ambientes". Além disso, afirmavam que a preocupação ambiental permaneceria e tenderia a se tornar cada vez mais proeminente. Chamavam a atenção também para a contínua deterioração do ambiente natural e seus "efeitos deletérios da degradação do ambiente natural em escala e escopo sem precedentes na história da humanidade".

Ainda na década de 1990, Hood (1998) *apud* Ashley, Coutinho e Tomei (2000) afirmavam que até

o século XIX a responsabilidade social corporativa foi aceita como doutrina nos EUA e Europa porque o direito de conduzir negócios era uma prerrogativa dos Estados e dos monarcas, e não um interesse privado. Nesse sentido, os monarcas concediam os alvarás para as empresas de capital aberto que tivessem a finalidade de prestar serviços de construção, transporte e infraestrutura no Novo Mundo.

As primeiras manifestações em defesa da responsabilidade social ocorreram no início do século XX pelos americanos Charles Eliot em 1906, Hakley em 1907, John Clark em 1916, e com o inglês Oliver Sheldon em 1923. O direcionamento administrativo "ganhou impulso após a Primeira Guerra Mundial, quando se viu uma cooperação intensa entre a indústria e a comunidade pautada na necessidade de reconstrução de muitas nações" (OLIVEIRA (2000), *apud* DE BENEDICTO; RODRIGUES e PENIDO (2008).

Clarkson (1995), in Coutinho e Macedo-Soares (2002, p. 78), alerta sobre a distinção entre "questões relacionadas a *stakeholders* e questões sociais, pois as empresas gerenciam relações com *stakeholders* e não com a sociedade como um todo". Nesse momento, faz-se necessário destacar o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) que abrange as relações que uma organização mantém com seus diversos *stakeholders*. A RSC deve ser vista como o "braço social que mais dá visibilidade às empresas". Desse ponto de vista, veem-se empresas sendo consideradas socialmente responsáveis pelo fato de patrocinarem projetos em comunidades. No entanto, pouco se questiona sobre a forma como os projetos são desenvolvidos. (COUTINHO; MACEDO-SOARES; SILVA, 2006, p. 765).

Sob o ponto de vista das empresas, a responsabilidade social compreende "as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações em dado período". Não se pode negar a ênfase dada ao fato de que as empresas devem ser lucrativas, uma vez que como destaca Carroll (1979) *apud* Casarotto Filho e Pires

(2001, p.53-54) ela é considerada “uma unidade básica da sociedade” com a responsabilidade de produzir e comercializar bens e serviços.

A forma como o conceito de responsabilidade social tem sido explorado na literatura envolve também, como afirmam Certo *et al* (2005) “o grau em que os administradores de uma organização realizam atividades que protegem e melhoram a sociedade para atender aos interesses econômicos e técnicos da organização”. O exercício da responsabilidade social sugere às empresas a prática de atividades que resultem em benefícios para a sociedade, ainda que elas não contribuam de forma direta para o aumento da lucratividade da empresa.

No âmbito da ética empresarial, Carroll, Casarotto Filho e Pires (2001) asseguram que a empresa deve fazer o que é certo e justo sem perder de vista o comprometimento no que se refere a ações e programas que promovam o bem-estar humano. Como afirmam Casarotto Filho e Pires (p. 55), a empresa socialmente responsável deve ser “lucrativa, obedecer às leis, atender as expectativas da sociedade e ser boa cidadã”.

Outra forma de entender a responsabilidade social empresarial é por meio do “relacionamento ético da empresa com todos os grupos de interesse que influenciam ou são impactados pela atuação da mesma, assim como o respeito ao meio ambiente e investimento em ações sociais” (DE BENEDICTO; RODRIGUES; PENIDO, 2008, p. 4).

A difusão do conceito de responsabilidade social deve ser uma extensão do papel da empresa, deixando de ser apenas o mais conhecido pela sociedade: gerar lucro, pagar impostos, gerar empregos e prover a sociedade com produtos e tecnologia, mas trabalhar aquele que fará com que a mesma seja vista como corresponsável “pela promoção do desenvolvimento e do bem-estar da sociedade na qual está inserida”. Isso pode se efetivar a partir do relacionamento “ético e transparente, do respeito ao meio ambiente e da promoção dos interesses da sociedade” (DE BENEDICTO; RODRIGUES e PENIDO, 2008, p. 11).

Posteriormente, Silva (2014, p. 75) procurou demonstrar com uma pesquisa empírica que “a estratégia de responsabilidade social a partir de uma visão institucionalizada pode vir a contribuir com o movimento de transição para a sustentabilidade se houver a construção de novos regimes sócio técnicos, que facilite a construção de certa estabilidade”. Para isso faz-se necessário que o meio empresarial incorpore ideias salientadas pelo autor como básicas acerca de sustentabilidade, o empresariado devendo ter consciência de trabalhar de forma ética, pois estará trabalhando com visão de longo prazo que contribuirá para o sucesso da organização.

Em relação às iniciativas de responsabilidade social das empresas, Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) afirmam que as empresas de grande porte têm obtido receita e lucro de suas iniciativas por inovarem no aspecto organizacional e tecnológico ao encararem o respeito às normas como uma oportunidade de negócio, agindo de forma a tornar a cadeia de valor sustentável.

Segundo Barbieri e Cajazeira (2009, p. 70-71), a empresa sustentável é a que “procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas de modo consistente”. A definição dos autores se baseia na confluência do movimento da responsabilidade social com o desenvolvimento sustentável.

A partir da literatura pode se inferir que a responsabilidade social não implica na necessidade das empresas em praticar atividades filantrópicas uma vez que a primeira obrigação das empresas orientada para essa ação é a manutenção de sua lucratividade. Dessa forma, para Lima (2008), o funcionamento das cooperativas é viável ainda que dependam de fatores externos que não possam ser controlados.

Mesmo todos os trabalhadores sendo associados, novas hierarquias no trabalho terminam por ser constituídas. Com processos de trabalho que variam da utilização da esteira rolante a equipes de trabalho, e com a natureza simples da maioria das tarefas como costura,

colagem, montagem e fases acessórias, a qualificação exigida é baixa, e a divisão do trabalho pouco difere da existente em uma fábrica comum. Distintos graus de qualificação ou de envolvimento na gestão equivalem a diferentes níveis de remuneração, que podem variar de quatro a doze níveis (LIMA, 2008, p. 233).

Entre os estudos realizados sobre cooperativa de trabalho destaca-se Piccinini (2004), sobre as cooperativas de Porto Alegre, que retrata em que medida as cooperativas de trabalho respondem aos princípios do cooperativismo. Com esse trabalho a autora destaca, entre outros aspectos, que a formação de cooperativas é uma alternativa para a geração de renda e trabalho e busca de alternativa ao desemprego. Outro aspecto que merece destaque no trabalho realizado é o fato da autogestão (envolvendo as relações sociais e políticas de trabalho) não ser praticada pelas cooperativas de trabalho do estudo.

Parece relevante destacar que a gestão de um empreendimento cooperativo deve voltar-se aos desejos dos consumidores de serviços e produtos no mercado (BIALOSKORSKI NETO, 2000). Considerando-se o aspecto da autogestão, Amato e Rufino (2000) afirmam que os valores desse tipo de empreendimento devem ser orientados para "autoajuda, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade". Acredita-se que na cooperativa a autogestão é legitimada pela maneira como as relações são estabelecidas.

Carvalho e Medeiros (2013), porém, em pesquisa com quinze organizações públicas e privadas, constataram que existem outras razões, além do discurso oficial, que levam as organizações à adesão aos movimentos pelo social. Para aqueles estudiosos (p. 30 e 31) predominam as questões legais e econômicas, simulando questões éticas e filantrópicas que nem sempre são assumidas publicamente pelas organizações:

"As empresas buscam cumprir requisitos legais, garantir legitimidade perante a sociedade, divulgar seus

produtos, associar seus nomes a eventos bem-vistos pela sociedade, preparar mão de obra para as necessidades presentes e futuras e, até mesmo, educar os clientes atuais e prospectivos a utilizar seus produtos/serviços com o menor desperdício e o maior retorno possível". (CARVALHO; MEDEIROS, 2013).

Ainda para Carvalho e Medeiros (2013, p. 33), como fruto de sua pesquisa, "a responsabilidade social corporativa surge, antes que de uma vontade baseada em valores, das estratégias das organizações, que não se podem dar ao luxo de tomar decisões que resultem em perdas para os acionistas e para a administração".

Anteriormente, nas considerações finais do estudo de dezenove grandes empresas participantes do Prêmio Responsabilidade Social promovido pela Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul no ano de 2011, com ano base 2010, os autores destacam que na relação entre "o conteúdo dos elementos constituintes da cultura organizacional e as respectivas práticas sociais adotadas pelas empresas, houve pouca evidência de que existe coerência entre o discurso e a prática (ação) em relação à responsabilidade social das empresas" (2013, p. 187). Isso tudo ao constatarem que as empresas pesquisadas não praticavam ações de responsabilidade isoladas, levando-os a afirmar que as empresas pesquisadas possuem práticas sociais que podem ser vistas efetivamente até por estarem contidas na cultura organizacional como responsabilidade social corporativa. Assim, deve-se ter mais atenção com o discurso das organizações sobre suas práticas de responsabilidade social.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se por descritivo porque é uma forma de entender a natureza de um fenômeno social abordando aspectos amplos de

uma sociedade, como atitudes da população acerca de determinada situação. (RICHARDSON, 1999).

Inicia-se com levantamento bibliográfico sobre conceitos de estratégia e responsabilidade social em ambiente empresarial. Como procedimento metodológico esta pesquisa adotou o estudo de caso a fim de compreender como acontecem as práticas de responsabilidade social em cooperativas. Yin (2001, p. 19) afirma que os estudos de casos “representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos”.

Yin (2001, p. 32) considera a estratégia de estudo de caso um estudo empírico e válido para investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Em relação às variantes dentro dos estudos de caso como estratégias de pesquisa, Yin (2001, p. 33) enfatiza que a pesquisa pode incluir tanto estudos de caso único quanto estudos de caso múltiplos. De modo mais específico, ao abordar a responsabilidade social em cooperativa, este trabalho caracteriza-se como estudo de caso único e significativo, considerando que o projeto “Tecendo Inclusão” comporta ações que podem beneficiar outras cooperativas de costura existentes na RMC. É o exercício da responsabilidade social em cooperativas construído coletivamente que se procura observar. Essa manifestação ocorre também como exposto por Certo *et al* (2005, p. 62) “a partir da realização de atividades que protegem e melhoram a sociedade para atender aos interesses econômicos e técnicos da organização”.

Com o intuito de observar as características e atitudes da cooperativa em relação às práticas de responsabilidade social, optou-se por aplicar um questionário ao grupo de cooperados e ao gestor do Polo Tecnológico Têxtil. Tal escolha deve-se ao fato da cooperativa ter o apoio do Polo TecTex para

sua incubação. Nesse sentido, visando identificar as ações de responsabilidade social, o questionário foi aplicado a partir de entrevistas individuais com os cooperados e o gestor do Polo.

3.1. O Estudo de Caso

A escolha da Cooperativa de Costura de Americana (SP) como estudo de caso deve-se, primeiramente, às características da região de Americana em concentrar capacidades e competências complementares da indústria têxtil. Parte também da necessidade de qualificação da atividade de costura como suporte para o mercado de trabalho de indústrias de confecção de pequeno e médio porte.

A Cooperativa de Costura de Americana é um dos projetos do Polo Tecnológico Têxtil de Americana, uma instituição criada por meio da Lei estadual nº 11.274/02, de 03 de dezembro de 2002, como entidade privada para representar o setor têxtil da região de Americana. O Polo Tecnológico da Indústria Têxtil e de Confecção – Polo TecTex – tem por objetivo reunir e representar toda a cadeia produtiva do setor têxtil e de confecção dessa região e atender a necessidade de desenvolvimento econômico, político e institucional das indústrias têxteis dos municípios de Americana, Hortolândia, Nova Odessa, Santa Bárbara D’Oeste e Sumaré. O Polo TecTex é uma organização civil sem fins lucrativos responsável pelo maior projeto da rede Arranjo Produtivo Local do Estado de São Paulo no setor têxtil, com mais de 150 empresas envolvidas.

A Cooperativa faz parte do projeto “Tecendo Inclusão”, gerido pelo Polo Tecnológico da Indústria Têxtil e de Confecção situado em Americana com apoio de outras instituições. O seu objetivo principal é a geração de renda e a inclusão social por meio de atividades, cursos e oficinas de educação e treinamento em gestão empresarial e em atividade de costura. Para tanto, foi importante a mobilização e sensibilização das entidades públicas

e privadas relacionadas ao setor têxtil na região e fora dela que se organizaram em torno do projeto e que investiram em pessoas e infraestrutura. Foi nesse contexto que surgiu a Cooperativa de Trabalho visando atender a demanda produtiva da região e preparar os cooperados para que se tornem empreendedores.

A abordagem tipológica sobre a dualidade de cooperados de Pinho (1977, p. 15) os classifica em **cooperados pessoa-física** (nessa categoria estão os empresários individuais, que se reúnem para exercer, em comum, determinadas funções auxiliares da atividade econômica empresarial como, por exemplo, a aquisição de equipamentos) ou **cooperados pessoa-jurídica** (representado, na prática, pelas cooperativas singulares, como associadas de federações e centrais, e por estas enquanto membros de confederações). Tomando como base essa concepção, as pessoas que fazem parte da Cooperativa de Trabalho de Costura podem ser consideradas cooperadas pessoa-física.

Em complemento, Amato e Rufino (2000, p. 3) apresentam três modelos de cooperativas que podem atender necessidades econômicas ou de seus sócios e famílias:

- **Cooperativa de Consumo** – objetiva fornecer aos associados-usuários gêneros alimentícios ou de utilidade pessoal e doméstica em condições vantajosas comparadas às de outras empresas;
- **Cooperativa de produção ou cooperativas operárias de produção ou de trabalhadores** – foco na organização autônoma dos trabalhos com vistas à produção de determinados bens;
- **Cooperativa de crédito** – tendo como base as particularidades regionais, fornecem subsídios para o financiamento de empreendimentos de seus associados, como fazem, por exemplo, os Bancos Populares.

Ao considerarem-se os modelos de Amato e Rufino (2000), a Cooperativa de Costura de

Americana (SP) é uma cooperativa de produção por confeccionar artigos do vestuário e acessórios com foco na organização autônoma dos trabalhos. Além disso, tem como princípio a economia solidária por casar, como afirma Rufino (2005, p. 213), “o princípio da unidade, da posse e uso dos meios de produção e distribuição com o princípio da socialização desses meios, sendo a representante típica desse modelo a empresa cooperativa de produção”.

3.2. Discussão sobre as práticas de responsabilidade social na cooperativa

Para o levantamento de informações junto à cooperativa de costura de Americana (SP), adotou-se como instrumento de coleta de dados o questionário. Para Richardson (1999, p. 187) o questionário cumpre as funções de “descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”.

No âmbito desta pesquisa foram identificadas práticas de responsabilidade obtendo informações sobre o que leva os cooperados a participar desse tipo de empreendimento. A cooperativa situada em Americana (SP) tem capacidade instalada com máquinas específicas para a costura que comporta até 40 cooperados em atividades diversas de costura. No momento da realização da pesquisa, contava com 19 cooperadas na faixa etária de 20 a 49 anos. Destaca-se que a população feminina da faixa etária de 20 a 49 anos do município de Americana corresponde a 52.867 de um total de 104.860 pessoas nessa mesma faixa etária (Fundação Sistema de Análise de Dados, SEADE, 2011).

O estudo permite observar que a cooperativa configura-se como um ambiente propício para o desenvolvimento de habilidades, competências e qualificação técnica para o exercício da profissão de costureira, apesar de se observar que as pessoas envolvidas na cooperativa acabam recebendo estímulos que levam ao engajamento e participando da gestão do empreendimento. De forma simplificada, pode-se dizer que há dificuldade por parte

do empregador das micro e pequenas empresas de confecções do município de Americana (SP) em contratar pessoas qualificadas para a atividade de costura, o que leva à contratação de serviços de empresas informais. Vale notar que a cooperativa de costura é capaz de atender uma parcela da demanda advinda principalmente de empresas montadoras instaladas na região de Americana (SP).

Os respondentes afirmaram que buscam o trabalho em ambiente cooperativo principalmente por permitir ampliar a qualificação profissional e, conseqüentemente, melhorar a renda familiar. Pode-se dizer que conciliar as expectativas da equipe de cooperados com o resultado do trabalho visando o atendimento da demanda das empresas envolvidas é um dos principais desafios da gestão.

Em relação ao desenvolvimento técnico-profissional para o exercício da atividade de costura, o desafio é ainda maior. Parte dos cooperados possui ensino fundamental incompleto e pouca experiência profissional para o exercício da profissão de costura. Há outras maneiras de se buscar a inserção no mercado de trabalho e a cooperativa é uma alternativa para o alcance de uma posição de trabalho. Parte-se do princípio de que as ações e práticas socioeducativas que podem ser desenvolvidas no ambiente de cooperativas revestem-se de importância por colaborar para a qualificação técnica e profissional dos envolvidos.

Na perspectiva de práticas de responsabilidade social circunscritas no ambiente do projeto “Tecendo Inclusão”, constatou-se que o foco é a inclusão social. A relação social entre a equipe da cooperativa de costura se assemelha à lógica que, por vezes, é adota pelas pequenas empresas no que tange à necessidade de todos os cooperados desenvolverem as habilidades que compõem todo o processo produtivo. Chama a atenção o fato de desenvolverem o trabalho de costura de forma a gerar valor para a sociedade. Isso é percebido, por exemplo, com o reuso de resíduos da produção que são retrabalhados para a composição de novas peças.

Ao mesmo tempo, o gestor do projeto “Tecendo Inclusão” destaca que a falta de formação técnica-profissional para a atividade de costura e de gestão de um empreendimento cooperativo leva a conflitos internos. Não obstante, é no ambiente da cooperativa que o conhecimento por meio das interações entre os cooperados se torna acessível.

Cabe pontuar que as práticas de responsabilidade social da cooperativa de costura de Americana (SP) são orientadas à geração de emprego e renda e educação. Iniciativas de responsabilidade social voltadas para inovação no aspecto organizacional como relatado por Nidumolu; Prahalad e Rangaswami (2009) ainda não são adotadas na cooperativa estudada.

O foco das iniciativas de responsabilidade social insere-se na inclusão das pessoas no mercado de trabalho na região de Americana (SP) e na capacitação fomentada por cursos oferecidos por organizações públicas e oficinas de extensão universitária. Os gestores do projeto “Tecendo Inclusão” acreditam que as práticas de responsabilidade social podem colaborar para o desenvolvimento econômico e social sustentável do setor têxtil da região de Americana (SP). A respeito disso, com os esforços empreendidos em ações de gestão e de responsabilidade social, a cooperativa tem despertado o interesse de outras empresas de confecção da região dada a sua atuação nos serviços prestados.

Vale destacar que em conformidade com o projeto de revisão da ABNT 16001 (2012, p. 07) a responsabilidade social encontra-se umbilicalmente conectada ao desenvolvimento sustentável, que teria três dimensões: “econômica, social e ambiental – as quais são interdependentes; por exemplo, a eliminação da pobreza requer a promoção da justiça social e do desenvolvimento econômico e a proteção ao meio ambiente”. Dessa forma, segundo a norma 16001:

Pelo fato do desenvolvimento sustentável tratar de objetivos econômicos, sociais e ambientais comuns a todas as pessoas, ele pode ser usado como forma de

abarcar as expectativas mais amplas da sociedade a serem levadas em conta por organizações que buscam agir responsabilmente. Portanto, convém que um objetivo amplo de responsabilidade social da organização seja o de contribuir para o desenvolvimento sustentável (ABNT/CEE-111, Projeto ABNT NBR 16001).

Considerando as práticas de responsabilidade social da cooperativa de costura de Americana/SP, verificou-se que ela está orientada à geração de renda e inclusão social. Como já dito, em decorrência disso, deve-se atentar que ela se efetiva a partir do fluxo produtivo formal e do atendimento de demandas das indústrias de confecção da região de Americana, que são seus clientes cativos. Pode-se dizer à luz das reflexões sobre estratégias coletivas de Ebers e Jarillo (1998) *apud* Peruciasa, Balestrinb e Verschoore (2011, p. 67) que elas tornam-se referenciais positivos para a cooperativa de costura estudada. O aporte teórico dos autores considera que as estratégias coletivas possibilitam às empresas o alcance e sustentação de diferenciais competitivos, que também, acredita-se, podem ser apropriados pela cooperativa de costura. As vantagens constituem-se, sobretudo, em: aprendizagem mútua na atividade que envolva o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos; coespecialidade na exploração exitosa de novos nichos de produtos e de mercados; melhor fluxo de informações, o que possibilita melhores ganhos com as experiências próprias e dos parceiros bem como a redução dos níveis de incerteza nas relações entre os parceiros; economias de escala, na medida em que venham a investir e desenvolver ações conjuntas que levem à redução de custos e potencializam o uso dos recursos.

4. CONSIDERAÇÕES

Em relação às ações de responsabilidade social praticadas na cooperativa de costura de Americana

(SP), a ênfase nos objetivos permite observar que por um lado, por parte dos cooperados, expressa-se o interesse em participar da cooperativa como forma de inclusão no mercado de trabalho, e por outro, por parte dos gestores, expressa-se a preocupação em gerir o empreendimento com base na independência e autonomia. Essa relação de trabalho no ambiente da cooperativa demonstra que ela está suscetível ao desenvolvimento da estratégia coletiva abordada por Ebers e Jarillo (1998) *apud* Peruciasa, Balestrinb e Verschoore (2011, p. 67) em relação à busca e alcance da sustentação de diferenciais competitivos.

Cabe destacar aqui a contribuição de Coutinho e Macedo-Soares (2002, p. 91) com a importância da investida no caminho da responsabilidade social estar orientada para a estratégia global da organização. Os resultados deste estudo permitem constatar que embora a cooperativa de costura de Americana (SP) apresente uma gestão democrática, enfrenta dificuldade em definir ações amplas de responsabilidade social. Em relação às condições de trabalho da cooperativa de costura deste estudo, a autogestão é legitimada pela maneira como as relações são estabelecidas, e neste caso percebe-se a necessidade de iniciativas que possam resultar em preocupação com os cooperados e preocupação com a comunidade no sentido da responsabilidade social.

Seria possível pensar em termos de gestão da cooperativa a partir da concepção de Certo *et al* (2005), em que os cooperados estariam em constante construção e autoquestionamento de suas atividades, tentando melhorar a sociedade sem perder de vista os interesses econômicos e técnicos da cooperativa.

De certa forma, as ações da cooperativa apresentam forte impacto econômico na atividade têxtil da região de Americana, com foco na inclusão social a partir da geração de emprego e renda. A inclusão dos cooperados em espaços sociais específicos da área têxtil, como, por exemplo, feiras, seminários e eventos em geral, apresentam-se como

oportunidades para efetivar a inclusão no mercado de trabalho, principalmente após a desincubação da cooperativa. A maior dificuldade do empreendimento reside na conscientização da educação continuada para a qualificação e no entendimento do comportamento do mercado de trabalho. Acredita-se que é nesse contexto que a atividade de extensão universitária pode ser uma alternativa para perenizar ações de responsabilidade social.

Os resultados deste estudo indicam que a cooperativa de costura produz em seu espaço condições que lhe garantem a aprendizagem mútua na atividade de costura. Assim, o trabalho desenvolvido possui forte viés econômico, o que dá sustentabilidade ao crescimento da indústria e fortalece os demais elos da cadeia produtiva da região de Americana. Pode-se perceber que as práticas desenvolvidas na cooperativa de costura resultam em a) retenção de empresas de confecções na região, ao dar melhores condições para o desenvolvimento de mão de obra qualificada; b) crescimento sustentado das empresas de confecção de vestuário; c) atração de novas empresas para Americana e região; d) surgimento de novas empresas de confecção por meio de cooperativas de costura e seus programas de qualificação profissional.

O estudo sugere ainda que práticas socioeducativas são oportunas para alavancar a Cooperativa

de Costura, tendo em vista a demanda de profissionais qualificados. Tais práticas devem ser orientadas a partir das particularidades e do contexto do empreendimento cooperativo. Nesse sentido, sugere-se que instrumentos de intervenção sejam conduzidos com apoio de atividades de extensão universitária, pretendendo tornar a cooperativa autogestionária. Essa pesquisa abre, portanto, uma agenda para novas atividades orientadas por oficinas de extensão socioeducativas que requerem análises pormenorizadas a respeito de assuntos relacionados à rotatividade de funções, à autonomia do grupo e à coletivização dos processos ocorridos na cooperativa com vistas à autogestão do empreendimento.

É preciso ter sensibilidade para perceber a natureza do interesse das organizações em ações de responsabilidade social. Os valores das organizações, incluindo as cooperativas, induzem diferentes posicionamentos e interferem no delineamento das ações de responsabilidade social. Como destacam Carvalho e Medeiros (2013), a inconsistência entre a realidade organizacional e suas definições teóricas sobre responsabilidade social contidas nas estratégias da organização nem sempre são efetivadas na prática. Isso talvez se explique por conta da falta de interesse da organização em uma atividade que ofereça retorno social maior que custo social.

REFERÊNCIAS

ABNT/CEE-111 PROJETO ABNT NBR 16001 FEVEREIRO 2012. Responsabilidade social – Sistema de gestão – Requisitos. Projeto de Reestruturação da ABNT 16001. *Associação Brasileira de Normas Técnicas*, Rio de Janeiro, 2012.

AMATO NETO, J.; RUFINO, S. Cooperativas de trabalho: uma solução para a qualificação da mão-de-obra na construção civil. In: *Congresso de Tecnologia*. Anais. São Paulo: FATEC, CD, 2000.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. *Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa*. Disponível em: <http://www.agenda21empresarial.com.br/web213/Library/_responsabilidade-SocialCorporativaeCidadania.pdf>. Acesso em: 22 set. 2009.

BIANCHI, M.; FAÉ, M. D.; GELATTI, R.; ROCHA, J. M. L. A responsabilidade social como parte integrante da

REFERÊNCIAS

cultura organizacional em empresas socialmente responsáveis: análise de conteúdo entre a prática e o discurso. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Santa Catarina, v. 6, n. 1, p. 160-191, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/29262/a-responsabilidade-social-como-parte-integrante-da-cultura-organizacional-em-empresas-socialmente-responsaveis--analise-de-conteudo-entre-a-pratica-e-o-discurso>>. Acesso em: 06 jun. 2014.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva, 2009.

BIALOSKORSKI NETO, S. (Ed.). *Política institucional de monitoramento da autogestão das cooperativas do Estado de São Paulo: uma proposta preliminar de metodologia, pesquisa e implantação*. São Paulo: [s.n.], 2000, 127 p.

CARVALHO, O.; MEDEIROS, J. Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 20, n. 64, p. 17-36, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9621/racionalidades-subjacentes-as-acoes-de-responsabilidade-social-corporativa>>. Acesso em: 06 jun. 2014.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Rede de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R. *Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building your company's vision. *Harvard Business Review*, Boston, Product number 410X, 1996.

COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 75-96, set./dez. 2002.

COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; SILVA, J. R. G. d. Projetos sociais de empresas no Brasil: arcabouço conceitual para pesquisas empíricas e análises gerenciais. *Revista de Administração Pública*, São Paulo, v. 40, n. 5, p. 763-787, set./out. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n5/a02v40n5.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2010.

De BENEDICTO, S. C.; RODRIGUES, A. C.; PENIDO, A. M. d. S. Surgimento e evolução da responsabilidade social empresarial: uma reflexão teórico-analítica. *XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção: A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável*, Rio de Janeiro, 13 a 16 de outubro de 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_079_547_11666.pdf>. Acesso em: 22 set. 2009.

EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. CLEGG, S. R.; HARDY C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais. *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

FUNDAÇÃO SISTEMA DE ANÁLISE DE DADOS – SEADE. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br>>. Acesso em: nov. 2011.

REFERÊNCIAS

- HAMMONDS, K. H. É melhor ser “melhor” que ser “grande”. *HSM Management*, São Paulo, n 36, p.102-107, jan./fev. 2003.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HREBINIAK, L. G. *Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- LENCIONI, P. M. Make your values mean something. *Harvard Business Review*, Boston, Reprint R0207J, July 2002.
- LIMA, J. C. Reestruturação industrial, desemprego e autogestão: as cooperativas do Vale do Sinos. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 10, n. 19, p. 212-249, jan./jun. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222008000100010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 abr. 2012.
- LIMA, J. C. Paradoxos do trabalho associado. *Tempo Social*, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 113-132, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702009000100007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 21 abr. 2012.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos *stakeholders* na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 13, n. especial, art. 3, p. 39-52, jun. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000500004&lng=en&nrm=iso#nt>. Acesso em: 26 set. 2009.
- NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Por que a sustentabilidade é hoje o maior motor da inovação. *Harvard Business Review*, São Paulo, v. 87, n. 9, p. 27-34, set. 2009.
- OLIVEIRA, J. A. P. d. Lições e conclusões: movendo os APLs na direção da sustentabilidade. In: OLIVEIRA, J. A. P. d. (Org.). *Pequenas empresas, arranjos produtivos locais e sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- PERUCIAA, A.; BALESTRINB, A.; VERSCHOORE, J. Coordenação das atividades produtivas na indústria brasileira de jogos eletrônicos: hierarquia, mercado ou aliança? *Produção*, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 64-75, jan./mar. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132010005000046&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 21 abr. 2012.
- PICININI, V. C. Cooperativas de trabalho de Porto Alegre: flexibilização do trabalho. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 6, nº 12, p. 68-105, jul./dez 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222004000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 abr. 2012.
- PINHO, D. B. *Economia e cooperativismo*. São Paulo: Saraiva, 1977.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, Reprint 90311, May/Jun. 1990.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

REFERÊNCIAS

ROBERTS, J. *Teoria das organizações: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RUFINO, S. A dinâmica das redes de cooperação na economia solidária. In: NETO, J. A. (Org.). *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

SALONER, G.; SHEPARD, A.; PODOLNY, J. *Administração estratégica*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2003.

SILVA, M. E. d. A Estratégia de responsabilidade social e a transição para sustentabilidade. *Teoria e prática em administração*, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 56-77, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31146/a-estrategia-de-responsabilidade-social-e-a-transicao-para-sustentabilidade>>. Acesso em: 06 jun. 2014.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Aug. 1997.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e método*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.