

A INSTRUMENTALIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

Sandra Regina da Rocha-Pinto
Doutora, PUC-Rio
Hélio Arthur Irigaray
Msc., PUC-Rio

Artigo recebido em maio de 2007 e aprovado em março de 2008.

Resumo

Na maior favela carioca, a Rocinha, algumas mulheres estruturaram a Cooperativa de Trabalho Artesanal e de Costura da Rocinha Ltda. - COOPA-ROCA. O objetivo desta pesquisa foi responder à seguinte questão: ao se organizarem como uma cooperativa popular, as mulheres da Rocinha inventaram um modelo de organização do trabalho genuinamente novo ou apenas reproduziram os modelos já existentes no mercado? O procedimento metodológico respeitou os princípios da *grounded theory*. No processo de análise, cinco categorias emergiram: motivação para a associação; senso de cooperativismo; processo de tomada de decisão; modelo de organização de trabalho e; sentido de ser artesã. Essas categorias convergiram para uma categoria central: *Instrumentalização do Terceiro Setor*. A partir dessa constatação, formularam-se as seguintes proposições: a) na medida em que se encontra inserido em uma organização em rede, o espírito artesanal em seu sentido original se modifica em face às pressões da demanda dos detentores modo de produção; b) o contexto sócio-econômico determina o modelo de organização do trabalho da cooperativa.

Palavras-chave: cooperativismo, trabalho, artesanato; rede; *grounded theory*.

Abstract

Women from Rocinha, the largest *carioca*¹ slum, established COOPA-ROCA. The present research aims at arriving at an answer to the following question: in setting up a popular cooperative, have women from Rocinha invented a genuinely new model of labor organization or have they merely reproduced models already existing in the market? The methodological procedures obeyed principles drawn from the ground theory. Thus, five categories emerged: a) motivation for association; b) sense of cooperativism; c) decision-making process; d) labor organization model; and, e) the meaning of being a craftswoman. In addition to these, one central category came into view: The Third Sector-based Instrumentalization. As a result, the following proposals were set up: a) considering that it is part of a network organization, the spirit of craftsmanship in its original

sense is modified due to pressing demands arising from the production-end; b) the socio-economical context determines the organizational model of cooperative work.

Key words: cooperativism, labor, craft; network, *grounded theory*.

Introdução

De acordo com a Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro (2006), na área metropolitana da cidade há aproximadamente um milhão de pessoas morando em 3790 comunidades. Essa densidade demográfica deve-se: a) ao fato de o Rio de Janeiro ter sido a capital federal até 1960; b) ao modelo de desenvolvimento brasileiro que concentrou toda a atividade econômica no sudeste do país e, finalmente, c) à falta de políticas públicas que viabilizassem a fixação do homem ao campo (VARELLA, 2002). Dentre essas comunidades, registra o Movimento "Favela tem memória" (2006), a maior é a Rocinha. Localizada na zona sul da cidade, é composta por aproximadamente 180.000 habitantes (PREFEITURA MUNICIPAL, 2006). Sem acesso à economia formal e necessitando sobreviver, algumas mulheres da Rocinha, na sua maioria nordestinas ou descendentes, começaram a trabalhar com reciclagem de lixo têxtil industrial e venda de trabalhos manuais. Na linha do tempo, devido ao crescimento da demanda por seus produtos, elas optaram por se organizar na forma de uma cooperativa chamada COOPA-ROCA.

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. Espera-se assim, que ampliem o orçamento familiar sem se afastarem do cuidado de seus filhos e das atividades domésticas. Além de possibilitar o trabalho em casa e a geração de rendimentos, estimulam-se: a qualificação profissional; a consciência no campo da saúde; o fortalecimento da auto-estima e; o aprendizado coletivo intrínseco na prática da cooperativa. Atualmente a cooperativa conta com aproximadamente 85 artesãs e importantes parcerias nacionais e internacionais no mercado de *design* de vestuário e acessórios. Essas características são distintivas, da experiência da COOPA-ROCA em relação às outras associações na comunidade local (COOPA-ROCA, 2005).

A partir deste pano de fundo, este estudo objetiva responder a seguinte pergunta: ao se organizarem como uma cooperativa popular, as mulheres da Rocinha inventaram um modelo de organização do trabalho genuinamente novo ou apenas reproduziram os modelos já existentes no mercado? Na persecução do objetivo final, identificar-se-ão as razões que levaram estas mulheres a se organizarem nesta forma de trabalho como uma resposta estratégica às pressões sociais, políticas e funcionais. Para tanto, recorrer-se-á aos aportes teóricos fornecidos pela teoria institucional (OLIVER, 1991; 1992).

O presente texto está organizado em seis partes, incluindo a introdução. A segunda parte, logo a seguir, aponta para a delimitação e relevância do estudo. A terceira resulta da revisão da literatura, em que se procura estabelecer o quadro teórico de referência em duas seções. A quarta parte descreve a metodologia utilizada. Já a quinta parte contém a situação em estudo, subdividida em duas partes. Na última parte, constam as reflexões finais e as referências bibliográficas.

Delimitação e Relevância do Estudo

Um estudo sobre a estruturação de uma cooperativa popular descortina uma ampla possibilidade de pesquisa; não obstante, neste estudo especificamente, o foco dos pesquisadores foi desvelar o processo de estruturação do trabalho da COOPA-ROCA sob a perspectiva de seus membros. Há, em decorrência, uma limitação temporal uma vez que as mulheres ao deporem sobre como a cooperativa foi estruturada e sua motivação para o ingresso, analisaram o passado sob a perspectiva do presente. Além disso, não foram considerados os demais agentes do campo organizacional da cooperativa: os clientes; fornecedores de serviços / recursos; os agentes regulamentadores do cooperativismo no Brasil assim como outras cooperativas da mesma natureza.

Contudo, a relevância deste estudo jaz no fato de a literatura sobre empreendedorismo ressaltar a necessidade de se estudar a interação entre comunidades, famílias e empreendedores individuais (CORNWALL, 1998; ONYX e BULLEN, 2000). Na realidade, já existem estudos que trataram tanto do empreendedorismo em comunidades carentes quanto da geração de renda na América Latina (TENNENBAUM, 1996), Ásia (LYONS, 2002) e África (NELSON, 2000); porém, persiste uma lacuna nas pesquisas sobre as cooperativas genuinamente populares aqui no Brasil.

Ademais, uma melhor compreensão da COOPA-ROCA - sua estrutura organizacional, seus processos e suas relações com o seu campo organizacional - poderá resultar em sugestões que contribuam para a melhoria tanto do desempenho da instituição em estudo quanto de outras cooperativas. Dessa forma, pretende-se prestar uma contribuição às lacunas apontadas por Cançado (2005). Segundo esse pesquisador, o cooperativismo popular surge no país no bojo de um movimento maior, denominado economia solidária. Porém, tanto a economia solidária quanto o cooperativismo popular - uma de suas formas de expressão - carecem de estudos mais aprofundados para o delineamento e a sedimentação de seus conceitos (CANÇADO, 2005).

Quadro de Referência

Cooperativismo e suas características: contextualização

No Brasil, as cooperativas de trabalho surgem a partir de 1932 sob a influência das cooperativas operárias de produção européias. A partir de meados da década de 60, o perfil dessas organizações muda por conta de profissionais liberais que organizaram suas próprias cooperativas. Retira-se, dessa forma, da figura dos cooperados o estigma de mão-de-obra semi-qualificada. Isso porque, administradores, contadores, advogados, entre outras categorias profissionais começaram a se reunir em cooperativas, a fim de solucionar os principais problemas do mercado de trabalho (PINHO, 1982:146).

Na visão de Culti (2002), esse tipo de cooperativa é até hoje, uma realidade acessível a todos os trabalhadores qualificados ou não que, mediante a associação, desejam tanto encontrar uma forma de trabalho para gerar renda e fonte de subsistência quanto se emancipar do sistema de salários. Nesse sentido, Culti (2002:12) assevera que:

“(...) o cooperativismo é uma forma de produzir atraente visto que nela, o lucro que o empresário obtém do trabalho contratado desaparece e o trabalhador

associado traz para o grupo uma fonte de renda que passa a ser investida nela e distribuída entre os membros, visando melhoramento das suas condições de vida e seu futuro profissional”.

Na medida em que, os princípios norteadores do funcionamento de uma cooperativa são os da democracia e da solidariedade, os cooperados elegem seus dirigentes entre os associados trabalhadores formando assim, um grupo aceito e não imposto. Além disso, buscam a satisfação de seus membros não apenas nos aspectos econômicos, mas também no social, educativo e humano. Nessa medida, investem em educação básica e formação profissional. De fato, uma cooperativa (OLIVEIRA, 1982) se caracteriza por ser uma associação de pessoas com o objetivo de desenvolver um trabalho em comum com vistas a melhorar a situação social e econômica do grupo como um todo; ao deixarem de ser assalariados, esses indivíduos reinventam o modo de produção tradicional, uma vez que em tais organizações, todos os participantes têm os mesmos direitos e obrigações.

Em resumo: as cooperativas de trabalho são entidades coletivas, sem fins lucrativos, possuidoras dos seguintes princípios a respeito de suas práticas organizacionais: participação, gestão democrática e estrutura horizontal. 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 e TREZ, 2004). Por sua vez, o direito ao voto, independe do capital investido na aquisição de cotas, do conhecimento técnico e da escolaridade. Sob a égide dos princípios do cooperativismo, os cooperados são responsáveis pela gestão da cooperativa; respondem, assim, pelas decisões garantidoras tanto de sua operação quanto de sua continuidade. A sobrevivência dessa organização dependerá, portanto: de decisões sobre o tipo de serviços prestados pelos seus associados; dos preços desses serviços; do cumprimento das exigências legais; assim como, da comunicação interna e externa entre os seus integrantes (JUNQUEIRA e TREZ, 2004).

Essas condições ilustram uma das questões centrais nos processos de criação, sobrevivência e desenvolvimento das cooperativas de trabalho: a efetiva *participação* e co-responsabilidade dos seus membros. Isso implica em, 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 democrático (JUNQUEIRA e TREZ, 2004). Ademais, sabe-se que na história da formação do cooperativismo, destacam-se os objetivos peculiares de trabalhadores constantes na liberdade sócio-econômica. Por meio dessa perspectiva, os trabalhadores desempenham um triplo papel: cooperado-usuário-empresário. A interação desses três atributos visa alcançar resultados comuns (SANTOS e VASCONCELOS, 2002).

Pressões institucionais

Oliver (1991) aponta três diferentes fontes de pressão nas normas e práticas institucionais: funcionais, políticas e sociais. As pressões funcionais surgem quando as organizações percebem ter algum tipo de problema, seja no desempenho, no nível operacional ou na utilidade percebida e

associada às práticas institucionais em vigor. Segundo Dacin, Goodstein e Scott (2002) esse tipo de pressão tende a estar relacionado a mudanças ambientais mais amplas. O trabalho de Lee e Pennings (2002), por exemplo, demonstra em que medida as pressões funcionais influenciaram na mudança institucional do setor de contabilidade na Holanda.

O segundo conjunto de pressões sobre as instituições foi batizado por Oliver (1992) de políticas. As pressões políticas resultam da mudança de interesse e da composição de poder apoiadores e legitimadores dos arranjos institucionais vigentes. Dacin, Goodstein e Scott (2002) asseveram que tais mudanças podem ocorrer em resposta a crises de desempenho, mudanças ambientais e outros fatores que forcem as organizações a questionar a legitimidade de uma determinada prática. Neste sentido, o estudo realizado por Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) relatou de que forma as associações profissionais de contadores do Canadá alteraram o contexto político das firmas de contabilidade. Essas associações, por sua vez, modificaram os tipos de serviços oferecidos, em resposta às novas exigências do mercado.

O terceiro e último tipo de pressões institucionais descrito por Oliver (1992) são as sociais: aquelas associadas à heterogeneidade do grupo; resultantes tanto da existência de crenças e práticas discordantes quanto da mudança de leis e expectativas sociais que podem estancar a continuidade de determinada prática. Neste sentido, o trabalho de Zilber (2002) veio a confirmar que, quando novos membros com crenças e experiências diferentes daquelas do grupo original são agregadas, há uma redução no consenso sobre práticas organizacionais que anteriormente não eram questionadas.

Respostas estratégicas às pressões institucionais

Oliver (1991) ensina que as organizações podem dar cinco possíveis respostas estratégicas às pressões institucionais e cada uma delas se fragmenta em três diferentes táticas. A primeira estratégia, a Aquiescência, ocorre quando as instituições acatam as pressões institucionais e pode se desdobrar em: hábito - seguir o senso comum e as normas invisíveis; imitação - imitar os modelos institucionais; ou obediência - obedecer às leis e regras. A Concessão é uma estratégia que beira a resistência e ocorre quando a organização é confrontada com demandas institucionais conflitantes com suas expectativas e seus objetivos internos relacionados à sua eficiência e autonomia. Essa estratégia pode se refletir em três táticas: equilíbrio - balancear as expectativas dos agentes envolvidos; pacificação - acomodar os elementos institucionais; ou barganha - negociar com os grupos de interesses institucionais. A terceira estratégia é a da Esquiva, uma tentativa organizacional de desviar da necessidade de conformidade com as pressões por meio da ocultação - disfarçar a não-conformidade -, amortecimento - afrouxar os laços institucionais -, ou fuga - mudar os objetivos ou atividades organizacionais. A quarta estratégia possível é a do Enfrentamento, que é uma forma mais ativa de resistência aos processos institucionais. Essa estratégia pode ser concretizada por meio de três táticas: a rejeição - ignorar as normas e valores explícitos; o desafio - contestar as regras e requerimentos; ou o ataque - confrontar as fontes de pressões institucionais. A última estratégia possível é a de Manipulação, a mais ativa de todas as respostas, pois objetiva modificar efetivamente (ou exercer poder sobre) o conteúdo das

expectativas das fontes que buscam exercer as pressões. A Manipulação pode se dar por meio das seguintes táticas: cooptação - contratar pessoas influentes -, influência - definir valores e critérios - ou controle - exercer domínio sobre pessoas ou processos influentes.

Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa é um estudo de natureza descritivo-qualitativa. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, eventualmente, poderiam ter surgido. Quanto aos meios de investigação, caracteriza-se como de campo, documental, bibliográfica, telematizada e, circunstancialmente, *ex post facto*. Pesquisa de campo, por ter sido conduzida por meio de entrevistas individuais e em grupo com as componentes da COOPA-ROCA, no seu próprio local de trabalho. Bibliográfica, telematizada e documental, pois o estudo foi sistematizado com base em material publicado em livros, jornais, sites e documentos da cooperativa. Finalmente, se trata de uma pesquisa *ex post facto*, na medida em que algumas pressões institucionais já ocorreram e não existem mais.

A primeira etapa da pesquisa foi composta pela coleta de dados secundários em fontes como: *sites* da Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro, do Banco Mundial e da COOPA-ROCA. A segunda fase consistiu em pesquisa de campo: múltiplas visitas à comunidade e à cooperativa, entre novembro de 2005 a abril de 2006, com a duração média de 4 horas por visita. É relevante destacar que as sucessivas idas ao campo foram às vezes dificultadas em função 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.

No que tange o tratamento dos dados, do ponto de vista ontológico, neste estudo adota-se a posição intersubjetiva. Corroborando com a concepção de Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005:12):

“(...) tal abordagem possibilita o estabelecimento de pontes significativas em relação aos conceitos de subjetivo e objetivo, uma vez que se refere ao compartilhamento de significados atribuídos por atores individuais em cada situação social específica, garantindo uma objetividade localizada, porque espaciotemporalmente delimitada”.

No que se refere à quantidade de entrevistas, em pesquisas dessa natureza, em que a complexidade e a inter-relação de fatores constituem-se no ponto focal, o número ideal de entrevistados não poder ser levantado *a priori*. Porém, 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 se obter o conteúdo mais relevante sobre o tema em estudo. Observou-se ainda a necessidade apontada por Eisenhardt (1989) de que 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 dezesseis 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.

O conteúdo gravado de cada uma das entrevistas realizadas na pesquisa de campo foi transcrito para o formato textual. Ao final da transcrição, havia 14 documentos em tamanho A4, em um total de 330 páginas. Assim como ocorreu com Santos (2000) e Rocha-Pinto (2004) após a fase de transcrição das entrevistas, os pesquisadores se depararam com uma volumosa massa de informações a ser explorada. A expressividade de tal conteúdo demandou a utilização do software Atlas TI.

No processo de análise, utilizou-se a triangulação dos instrumentos de coleta: análise-documental, entrevistas semi-estruturadas 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, à natureza da relação da entrevistada com a cooperativa e ao processo de análise dos dados. Além disso, o material de pesquisa cresceu paulatinamente em função das sucessivas inserções ao campo até o ponto em que se evidenciou que as entrevistas individuais esbarravam no limite do constrangimento de algumas artesãs em relação aos pesquisadores. Dessa forma, optou-se por um grupo de foco que levou tanto à saturação / checagem das categorias emergentes quanto à delimitação da categoria central.

Faz-se relevante esclarecer que se optou pela *grounded theory* e suas técnicas de análise, na medida em que essas se apresentam como formas viáveis de conduzir pesquisas qualitativas com a intenção de gerar teoria substantiva sob a premissa ontológica da intersubjetividade. Em tal perspectiva, a realidade pode ser socialmente construída a partir da interação entre indivíduos que a legitimam por meio de símbolos (BERGER e LUCKMANN, 1967). De fato, a *grounded theory* é um método interpretativista de pesquisa, dessa forma, busca explicar a realidade a partir dos significados atribuídos pelos envolvidos às suas experiências. Afinal, desenvolver uma teoria - ou teorizar -, na perspectiva de Strauss e Corbin (1998) é uma tarefa complexa: um processo geralmente longo.

Situação em Estudo

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 afastarem do cuidado de seus filhos e das atividades domésticas. (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 idéia de se organizar o primeiro grupo de mulheres e, em seguida, criar a cooperativa. Nos primeiros anos, a COOPA-ROCA focou suas atividades na organização e qualificação do grupo de mulheres. Para tanto, gerou-se 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, e na busca tanto da valorização da produção artesanal quanto da qualificação constante das cooperadas, a COOPA-ROCA tem por visão ampliar o impacto social de sua experiência na comunidade da Rocinha, e assim, tornar-se uma referência nacional no processo de inserção social das comunidades de baixa renda, via geração de trabalho e rendimentos. Na época da realização da pesquisa, a cooperativa somava com aproximadamente 85 artesãs e importantes parcerias no mercado de design de vestuário e acessórios (COOPA-ROCA, 2005).

É oportuno destacar que os desfiles da COOPA-ROCA aproximaram a experiência da cooperativa com o setor da moda; um segmento dinâmico com capacidade de demandar grandes volumes de produção. As parcerias geradas a partir dos eventos, especialmente a partir das edições da REtalhar¹, possibilitaram à cooperativa gerar recursos para pagar os salários das quatro funcionárias - gerente de produção, controle de qualidade, administração e serviços gerais -, além de cobrir os custos fixos mensais. A cooperativa também desenvolve projetos especiais com designers e artistas plásticos, inclusive no exterior. A maioria desses profissionais iniciaram a relação com a COOPA-ROCA nas diferentes edições da exposição REtalhar (COOPA-ROCA, 2005).

Ao longo dos anos a COOPA-ROCA vem participando de inúmeros eventos e, por intermédio desses, 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 a fim de profissionalizar a relação da cooperativa com o mercado e dessa forma, fortalecer tanto a sua missão, como 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 e expandir os parceiros comerciais e conseqüentemente aumentar a escala de produção e o número de artesãs (COOPA-ROCA, 2005).

Revelações do Campo

Fiel aos princípios da *grounded theory*, a pesquisa empreendida respeitou o seguinte conjunto de procedimentos de análise: codificação aberta, axial e seletiva (STRAUSS e CORBIN, 1998). A categoria central identificada foi a **Instrumentalização do Terceiro Setor**. Ademais, em atenção aos procedimentos sugeridos pela literatura e a fim de avaliar a teoria substantiva gerada utilizaram-se os critérios de grau de coerência, funcionalidade, relevância, flexibilidade, densidade e integração (VERGARA, 2005).

O processo de análise evidenciou a emergência de cinco categorias a) a motivação para a associação, b) o senso de cooperativismo, c) o processo de tomada de decisão; d) o modelo de organização de trabalho e, finalmente, e) o sentido de ser artesã. A descrição de cada uma delas, a seguir, inclui suas propriedades - características gerais de categoria assim como suas dimensões - variações encontradas dentro de uma propriedade.

A primeira categoria - **motivação para associação** - tem a propriedade de condensar as razões determinantes da escolha de uma artesã em se associar à Coopa-Roca. Para essa categoria, ficou evidente a racionalidade instrumental-financeira tanto para o ingresso quanto para a permanência na COOPA-ROCA. Dessa forma, inexistente qualquer tipo de motivação substantiva. Ademais, é certo

dizer que a própria comunidade não reconhece a COOPA-ROCA como instituição importante para subsistência da comunidade. A cooperativa foi estabelecida, mas o sentido de cooperativismo é exógeno, conforme retratado na próxima categoria e, no limite, imposto pelas questões de seguridade social e aposentadoria das mais idosas assim como fonte de renda para uma mão de obra mal qualificada. Os extratos de depoimentos a seguir ilustram o tipo de racionalidade identificado.

Entrevistada A: (...) a primeira visão do pessoal lá de baixo é: “Ah, eu vou lá para trabalhar e ganhar dinheiro”.

Entrevistada B: o objetivo das artesãs é trabalharem (sic) e com isso melhorar suas vidas, condição financeira, ajudar suas famílias, comprar aquilo que elas querem, é o que a gente mais ouve delas.

A segunda categoria - **senso de cooperativismo** – retrata o estágio do senso de cooperativismo na Coopa-Roca. A esse respeito, observou-se que o espírito de ser cooperada-artesã não é do tipo natural, tampouco espontâneo; está sendo incutido pela coordenadora executiva às artesãs, mediante a parceria de uma consultora externa. A Coopa-Roca é, de fato, fruto da criação da coordenadora executiva: representa um sonho e reflete sua concepção de mundo, trabalho e organização social. Por outro lado, a coordenadora é vista pelas artesãs como provedora de trabalho e ponte com o mundo externo. Esse fato, apesar de bem visto pelas cooperadas, implica em uma ameaça à sobrevivência da Coopa-Roca em longo prazo. Isso porque, o direcionamento estratégico encontra-se centralizado, conforme descrito na próxima categoria. De fato, as cooperadas em si demonstram ausência de senso de propriedade coletiva e de participação no gerenciamento da COOPA-ROCA, o que se revela pelo alto índice de absenteísmo às reuniões de diretoria. Eis um depoimento a esse respeito:

tem uma pessoa aqui que está começando a trabalhar isso com elas, ao longo do ano sempre vinha alguém. Agora tem a (...) que tem reunião com elas de quinze em quinze dias para ter esse entendimento, para ela explicar o que é uma cooperativa, como funciona e nessas reuniões é que elas vão saber o que é a Coopa-Roca.

A terceira categoria - **processo de tomada de decisão** - reflete a forma mediante a qual as decisões são tomadas na cooperativa. Nessa perspectiva, se observou um processo de centralização no que se refere à mediação com o mundo externo, ao controle, à direção e à elaboração da estratégia. De fato, há um patrocínio dessas atividades tanto por conta da coordenadora executiva quanto das práticas mercadológicas. Essa situação, contudo, é bem vista pelas artesãs. Culturalmente inserida no meio dos principais provedores de recursos financeiros e de trabalho, a coordenadora, segundo uma das entrevistadas, “sabe falar a língua deles”.

A quarta categoria - o **modelo de organização de trabalho** - refere-se à estruturação do trabalho. Nesse sentido, detectou-se uma prática mimética do mundo corporativo exterior; pois, sem elaboração interna, a COOPA-ROCA reproduz técnicas e vocabulário gerenciais, tais como:

divisão das tarefas; gerenciamento de custos; estabelecimento de hierarquia, cargos e funções. Na realidade, apesar de constituírem uma cooperativa popular, as integrantes da COOPA-ROCA internalizam a lógica do mercado a tal ponto de reconhecer nos clientes a figura do patrão. O depoimento a seguir ilustra essa afirmação.

acho que a gente acaba tendo né, porque por trás do trabalho a gente tem, a demanda pelo serviço acaba sendo o patrão da gente. Eu acho que a diferença é que a gente não está além, porque na cooperativa a gente não fica ali, direto com o patrão. A gente vem, faz o serviço, aquelas pessoas que não sabem fazer aquele serviço, junta aquelas mulheres para elas aprenderem a fazer o serviço, e vão levar para casa. Mas aí por trás daquele trabalho tem um patrão, mas não é ali.

A quinta categoria - **sentido de ser artesã** - expõe a percepção a respeito das práticas do artesanato. Originalmente baseado na tradição nordestina, reconhecido como algo paciente, de qualidade e facilitador do trabalho em equipe, esse trabalho se modificou visando a atender às necessidades do mercado. Essa imposição implica tanto a produção em massa quanto o desenvolvimento de novas habilidades e técnicas que sejam compatíveis com os projetos encomendados à cooperativa. Nessa medida, as habilidades artesanais que eram adquiridas por meio da convivência com mães e avós, passam a ser ditadas pelo mercado. Eis algumas impressões retiradas no grupo de foco:

Entrevistada C – Eu gosto muito desde criança. É o que eu gosto mesmo de fazer; às vezes eu fico dizendo que se tivesse faculdade disso eu faria. (...) eu faço desde o berço.

Entrevistada D – Eu também.

Entrevistada E – Tem outra coisa: no artesanato você nunca sabe de tudo; a cada dia você aprende uma coisa.

Entrevistada C – Aprende, a cada minuto.

Entrevistada D – Às vezes depende da moda também; sai uma moda e daqui a pouco sai uma moda do próximo ano.

Entrevistada E – Também, mas é questão de como colocar, o jeito de fazer, tudo isso a cada dia a gente está aprendendo, mesmo quem já é veterano no trabalho.

Na entrevista final com todo o grupo, pôde-se confirmar que, de fato, as cinco categorias axialmente articuladas, convergiam para uma categoria mais ampla e central, nomeada "**A Instrumentalização do Terceiro Setor**". Dessa forma, a hipótese fundamental da organização do trabalho cooperativista elaborada a partir dos dados foi a seguinte: Na medida em que estão inseridas em uma cadeia produtiva que envolve forças do mercado - estilistas, lojas, desfiles, fornecedores -, as mulheres cooperadas da COOPA-ROCA acabam por reproduzir, mimeticamente, a lógica de produção empresarial.

Conclusão

Os indicadores econômicos e sociais do Brasil, assim como os de outros países do terceiro mundo, revelam que grande parte de sua população em idade produtiva está à margem do sistema econômico, isto é, desempregada e sem nenhum amparo da seguridade social. Esses indivíduos, geralmente, residentes em comunidades buscam diversas formas de sobrevivência, dentre as quais a organização em cooperativas populares.

Na maior favela carioca, a Rocinha, as mulheres estruturaram a COOPA-ROCA e objetivo desta pesquisa foi responder à seguinte questão: ao se organizarem como uma cooperativa popular, as mulheres da Rocinha inventaram um modelo de organização do trabalho genuinamente novo ou apenas reproduziram os modelos já existentes no mercado?

Na persecução desse objetivo foi desenvolvido um trabalho de campo, que, tendo durado sete meses, se consistiu de diversas visitas à comunidade; entrevistas individuais com os membros da COOPA-ROCA; validação dos resultados por meio de um grupo de foco e; entrevistas de checagem com a coordenadora executiva, a presidente da cooperativa e a gerente de produção.

Recorrendo ao aporte teórico da teoria institucional, mapeou-se o campo organizacional da COOPA-ROCA. De fato, o conceito de campo organizacional é um dos pilares da teoria institucional, na medida em que representa o nível intermediário entre as organizações e a sociedade, bem como o processo instrumental mediante o qual as expectativas e práticas socialmente construídas são disseminadas e reproduzidas (SCOTT, 1994; 1995). Não obstante, o conceito de campo organizacional foi enfatizado no âmbito da teoria institucional por DiMaggio e Powell (1991) e DiMaggio (1991). Neste último trabalho, ele afirma que para a compreensão da institucionalização da forma organizacional se faz necessário, em primeiro lugar, entender a institucionalização e a estruturação do campo organizacional. Nessa perspectiva, algumas organizações-líderes costumam surgir e impor regras, que passarão a valer para todo o campo. Em decorrência, o isomorfismo ocorre de modo mais visível. Portanto, o campo organizacional pode ser considerado, uma rede complexa, formada por várias organizações que mantêm uma relação de dependência mútua e que “compartilham o mesmo sistema de valores, estão definidas pelos mesmos processos simbólicos e estão sujeitas aos mesmos processos regulatórios” (SCOTT, 1994:71).

Nesse sentido, a ingerência da lógica do mercado fica evidente nas categorias que emergiram no decorrer das entrevistas individuais: a) a motivação para a associação, b) o senso de cooperativismo, c) o processo de tomada de decisão; d) o modelo de organização de trabalho e, finalmente, e) o sentido de ser artesã. De fato, as pressões institucionais funcionais, sociais e políticas levaram a COOPA-ROCA a dar uma resposta estratégica de aquiescência por meio de um procedimento mimético, ou seja, replicando e internalizando as práticas organizacionais já existentes no mercado.

Uma vez que esta conclusão foi validada no grupo de foco final e nas entrevistas de individuais de checagem, consolidou-se a existência de uma categoria central, a qual foi denominada *Instrumentalização do Terceiro Setor*. Essa categoria reflete a inserção da cooperativa popular na engrenagem da indústria de moda: estilistas, lojas, desfiles e fornecedores. A partir dessa constatação, formulam-se as seguintes proposições: a) na medida em que se encontra inserido em uma organização em rede, o espírito artesanal em seu sentido original se modifica em face às

pressões da demanda dos detentores modo de produção; b) o contexto sócio-econômico determina o modelo de organização do trabalho da cooperativa.

Acredita-se, que uma melhor compreensão da COOPA-ROCA - sua estrutura organizacional, seus processos e suas relações com seu campo organizacional - contribuiu para as lacunas observadas na literatura sobre o cooperativismo. Contudo, entender o processo de institucionalização do senso de cooperativismo ao mesmo tempo em que se julga se ocorreu a desinstitucionalização da prática do artesanato em sua forma tradicional deve ser objeto de novas pesquisas.

Referências

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

BERGER, T. & LUCKMANN, P. **The social construction of reality**. New York: Doubleday Anchor, 1967.

CANÇADO, A. C. **Para a Apreensão de um Conceito de Cooperativa Popular**. In: Anais Enanpad 2005, CD-ROM.

CANÇADO, A. C. **Para a Apreensão de um Conceito de Cooperativa Popular**. In: Anais Enanpad 2005, CD-ROM.

CORNWALL, J. The entrepreneur as a building block for community. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, 3 (2), pp. 141-148, 1998.

CULTI, M. **O cooperativismo popular no Brasil: Importância e Representatividade**. Terceiro Congresso Europeu de Latinoamericanistas, Amsterdam, 2002.

DACIN, M.; GODDSTEIN, J. e SCOTT, W. Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. **Academy of Management Journal**, Vol. 45, No. 1, pp. 45-57, 2002.

DIMAGGIO, P. **Constructing an Organizational Field as a Professional**. In: DIMAGGIO, P. & POWELL, W.W. In The new institutionalism in organizational analysis. University of Chicago Press, 1991.

DIMAGGIO, P. & POWELL, W.W. **The new institutionalism in organizational analysis**. University of Chicago Press, 1991

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

FAVELA TEM MEMÓRIA [on line]. <http://www.favelatemmemoria.com.br/publique> Arquivo capturado eletronicamente em 19 de abril de 2006.

GIL, A. G. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GOLDENBEG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 4^a ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R. e HININGS, C. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management Journal**, Vol. 45, No.1, pp. 58-80, 2002

JUNQUEIRA, L. e TREZ, A. **Capital Social e a Sobrevivência das Cooperativas de Trabalho**. In: Anais Enanpad 2004, CD-ROM

LEE, K. e PENNING, J. Mimicry and the market: Adoption of a new organizational form. **Academy of Management Journal**, 45, pp. 144-162, 2002.

LYONS, T. Building social capital for rural enterprise development: Three case studies in the United States. **Journal of Development Entrepreneurship**. 7(2), pp. 193-217., 2002

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. e CRUBELLATE, J. Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma abordagem Recursiva do Processo de Institucionalização. **RAC**, 1ª. Edição Especial, pp.09-39, 2005.

NELSON, F. Sustainable development and wildlife conservation in Tanzanian Maasailand. **Environment, Development, and Sustainability**, 2(2), pp. 107-117, 2000.

OLIVEIRA, T. **O Desenvolvimento das Cooperativas de Trabalho no Brasil**. In: Perspectiva Econômica. **São Leopoldo**, v.12, n.38, 1982.

OLIVER, C. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, 13, pp. 563-588, 1992.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. Academy of Management. **The Academy of Management Review**, pp. 145-179, 1991.

ONYX, J. e BULLEN, P. Measuring social capital in five communities in NSW. **Journal of Applied Behavioral Sciences**, 36, pp. 23-42, 2000.

PINHO, D. **Pensamento Cooperativo e o Cooperativismo Brasileiro**. São Paulo: Coopercultura, v.1, 1982.

PINHO, D. **A Doutrina Cooperativa nos Regimes Capitalistas e Socialistas**. São Paulo: Cooperativa, v.2, 1982.

PREFEITURA MUNICIPAL DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO [on line]. <http://www.armazemdedados.rio.rj.gov.br>. Arquivo capturado eletronicamente em 19 de abril de 2006.

ROCHA-PINTO, S. R. **Implantação do Modelo de Competência em Instituições de Ensino: Lições Aprendidas com o Ensino Técnico Profissional**. In: Anais Enanpad 2004, CD-ROM

RUBIN, H. J.& RUBIN I. S. **Qualitative Interviewing; the art of hearing data**. California: Sage Publications, 1995.

SANTOS N. M. B. F., VASCONCELOS A. L. F. **Informação Contábil: Ferramenta de Auxílio à Gestão de Prestação de Contas das Cooperativas** In: Anais Enanpad 2002, CD-ROM

SANTOS, U. W.B. **Métodos qualitativos para pesquisa em administração: caracterização e relacionamento aos paradigmas para pesquisa**. Tese de Doutorado, Coppead-UFRJ, 2000.

SCOTT, W. Conceptualizing organizational fields: Linking organizations and societal systems. In:

SCOTT, W. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks, CA, EUA: Sage, 1995.

STRAUSS, A. CORBIN, J. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for developing Grounded Theory. Thousand Oaks, CA, EUA: Sage, 1998.

TENENBAUM, D. Entrepreneurship with a social conscience. **Technology Review**, 99(4), pp. 18-30, 1996.

VARELLA, D. O silêncio diante da explosão demográfica. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 14 dez. 2002. Ilustrada, p. E 12

VERGARA, S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Ed. Atlas, 2005

YIN, R.K. **Case study research: design and methods**. 2nd ed. Thousands Oaks, Ca: Sage Publications, 1994.

ZILBER, T. Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: the case of a rape crisis center in Israel. **Academy of Management Journal**, Vol. 45, No. 1, pp. 234-254, 2002.