



Pode o Terceiro Setor Falar? Uma Análise Pós-Colonialista sobre o Modelo de Gestão Associativo e Cooperativo a partir da História Oral

Autoria

Maria de Nazaré Moraes Soares - nazareth.soares@gmail.com
Prog de Pós-Grad em Admin e Controlad – PPAC/UFC - Universidade Federal do Ceará

Ensino, Pesquisa e Extensão/INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ

Cleane Ribeiro Mendes - cleanemendes500@gmail.com
Projeto CNPQ SESCOOP/Instituto Federal do Educação Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE)

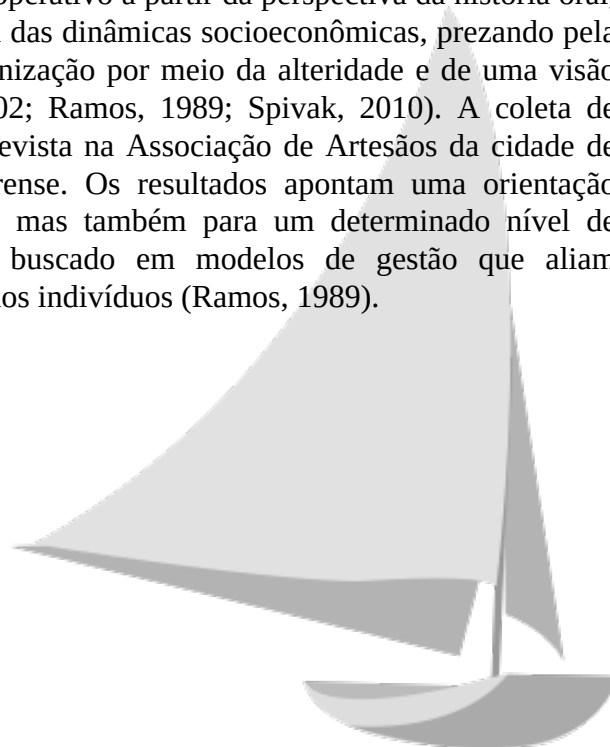
Josenice Sabino de Paulo - sabinojosenice@gmail.com
Projeto CNPQ SESCOOP/Instituto Federal do Educação Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE)

Agradecimentos

Agradecimentos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e ao Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) pelo apoio e fomento ao projeto de pesquisa.

Resumo

O associativismo e o cooperativismo surgem como forma de gerar renda e promover o desenvolvimento local no âmbito do terceiro setor, somando-se, no Brasil, mais de 825 mil iniciativas (OCB, 2018; Gaiger, 2011; Laville, 2009; Yunus, 2010). O objetivo deste estudo é analisar o modelo de gestão associativo/cooperativo a partir da perspectiva da história oral, que privilegia as vozes de sujeitos à margem das dinâmicas socioeconômicas, prezando pela representatividade de outras formas de organização por meio da alteridade e de uma visão pós-colonial da Administração (Meihy, 2002; Ramos, 1989; Spivak, 2010). A coleta de dados ocorreu a partir de observação e entrevista na Associação de Artesãos da cidade de Camocim, um município do noroeste cearense. Os resultados apontam uma orientação predominante da racionalidade substantiva, mas também para um determinado nível de racionalidade instrumental, um equilíbrio buscado em modelos de gestão que aliam resultados socioeconômicos à emancipação dos indivíduos (Ramos, 1989).





Pode o Terceiro Setor Falar? Uma Análise Pós-Colonialista sobre o Modelo de Gestão Associativo e Cooperativo a partir da História Oral

Resumo

O associativismo e o cooperativismo surgem como forma de gerar renda e promover o desenvolvimento local no âmbito do terceiro setor, somando-se, no Brasil, mais de 825 mil iniciativas (OCB, 2018; Gaiger, 2011; Laville, 2009; Yunus, 2010). O objetivo deste estudo é analisar o modelo de gestão associativo/cooperativo a partir da perspectiva da história oral, que privilegia as vozes de sujeitos à margem das dinâmicas socioeconômicas, prezando pela representatividade de outras formas de organização por meio da alteridade e de uma visão pós-colonial da Administração (Meihsy, 2002; Ramos, 1989; Spivak, 2010). A coleta de dados ocorreu a partir de observação e entrevista na Associação de Artesãos da cidade de Camocim, um município do noroeste cearense. Os resultados apontam uma orientação predominante da racionalidade substantiva, mas também para um determinado nível de racionalidade instrumental, um equilíbrio buscado em modelos de gestão que aliam resultados socioeconômicos à emancipação dos indivíduos (Ramos, 1989).

Palavras-chave: Associativismo. Cooperativismo. Negócios Sociais. Modelo de Gestão.

1 Introdução

As cooperativas e associações são empreendimentos do terceiro setor, voltados para a geração de renda, mas também para a emancipação dos indivíduos que dela fazem parte. Segundo Dowbor (2006), essas organizações são essencialmente de interesse social, desenvolvidas e geridas a partir de interesses coletivos, a partir de meios alternativos de pensar o ato laboral (Dowbor, 2006). O movimento associativo e cooperativo de trabalhadores surge como expressão de uma dinâmica de exclusão e precarização do mercado de trabalho, dessa forma, surgiram as organizações sociais criadas para resolver problemas econômicos locais (Singer, 2008). Estes empreendimentos apresentam uma perspectiva de construir uma economia mais justa e equilibrada, procurando incluir os indivíduos nos processos de geração de renda e na sociedade (Laville, 2009; Gaiger, 2011).

O negócio associativo/cooperativo atua em diversos setores e oferece condições para o seu associado/cooperado possa gerar renda e construir sua cidadania através do trabalho coletivo (Silva, Pereira e Pereira, 2014). As associações e cooperativas, embora apresentem uma forte orientação social, também competem no sistema de mercado, o que representa um desafio para a gestão desses empreendimentos, manter o equilíbrio entre as dimensões do social e o econômico já que o ambiente de competição das cooperativas é o mesmo de todas as outras organizações (Pinheiro e Paula, 2014). Ao longo dos anos as organizações cooperativas têm enfrentado uma série de dificuldades para se adaptarem à elevada competição entre os diferentes tipos de organizações dentro do mercado, diante desse cenário, impõe a necessidade de reestruturação de suas condições gerenciais, mantendo-se os valores que orientam o negócio social (Singer, 2008). Portanto, este modelo de gestão deve considerar o contexto do empreendimento e os princípios e valores que lhe são próprios.

A economia que se desenvolve no terceiro setor é formada por empreendedores sociais, figurando como empreendedorismo a prática de criar novos negócios ou revitalizar negócios já existentes (Fiorini e Zampar, 2015). Segundo Dornelas (2012), o empreendedorismo envolve não apenas risco, mas, sobretudo, conduz a um processo de descoberta das condições produtivas e das oportunidades de mercado por parte dos próprios atores sociais. Segundo Yunus (2010), o empreendedorismo social apresenta-se como um conceito em desenvolvimento, mas com características teóricas, metodológicas e estratégicas próprias, sinalizando diferenças entre uma gestão social tradicional e uma empreendedora. Para o autor, o empreendedor social lida o desafio de gerir um negócio que caminha além da



simples geração de renda. A forma de organização do trabalho em si é baseada na autogestão, onde a responsabilidade pelo negócio é partilhada e preza-se pela democracia na tomada de decisões (Vieta, 2015). Segundo Ramos (1989), para compreender uma forma de organização administrativa orientada por valores, é necessário utilizar abordagens críticas da Administração, observando-se tanto a racionalidade das ações sob um ponto de vista instrumental quanto substantivo, a fim de se aproximar de tal compreensão. No caso das organizações associativas e cooperativas, é necessário observar que os negócios são permeados sim pela racionalidade instrumental, mas principalmente por uma racionalidade substantiva que valoriza a emancipação dos indivíduos na realização das atividades de produção e comercialização. A pesquisa sobre associativismo e cooperativismo é vasta, contudo, poucos são os estudos que se detêm a observar a os empreendimentos sociais sob a ótica do próprio associado/cooperado (Gaiger, 2011; Laville, 2009; Lechat, 2002; Pinheiro e Paula, 2014; Rosalem *et al*, 2009; Santos *et al*, 2017; Spivak, 2010)

A pesquisa centra-se na análise das formas de gestão de empreendimentos associativos/cooperativos, um pressuposto inicial é de que o negócio social apresenta formas alternativas de gestão, sendo necessário observar como essas dinâmicas ocorrem (Fiorini e Zampar, 2015; Gaiger, 2011; Yunus, 2010). Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo de analisar o modelo de gestão associativo e cooperativo a partir da perspectiva da história oral, que privilegia as vozes esquecidas, ou invisibilizadas, de sujeitos muitas vezes à margem das dinâmicas da economia e da sociedade, portanto, trata-se de uma busca por representatividade de outras formas de organização por meio da alteridade e de uma visão pós-colonial da administração (Meihy, 2002; Spivak, 2010). A pesquisa tem natureza exploratória, utilizando-se uma abordagem qualitativa na coleta e análise dos dados. A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas junto a trabalhadores(as) da Associação dos Artesãos e Artistas de Camocim [AAAC], da cidade de Camocim, um município do noroeste cearense. O instrumento de coleta foi baseado em um roteiro de entrevista a partir de três questões principais: (i) o que motivou a formação da associação/cooperativa; (ii) como se organiza o trabalho na associação/cooperativa; e (iii) como funciona a gestão na associação/cooperativa. Os dados foram analisados a partir da perspectiva da história oral temática, sob uma abordagem pós-colonialista da Administração (Ramos, 1989).

2 Referencial Teórico

O Terceiro Setor é constituído por três tipos de empreendimentos, as associações, as cooperativas, as organizações mutualistas e as organizações sem fins lucrativos. Tais empreendimentos apresentam características específicas que os difere dos outros contextos organizacionais. Algumas dessas especificidades estão relacionadas ao propósito/missão, aos valores, à aquisição de recursos, ao resultado, ao ambiente legal, ao perfil do trabalhador, à governança e à complexidade organizacional (Bessant e Tidd (2009). Segundo Lechat (2002), a orientação para o atendimento de demandas sociais e para a comunidade, demonstra uma orientação sociopolítica de busca por transformação das relações sociais e, por consequência, da sociedade. Segundo Santos *et al* (2017), a partir de tais iniciativas, os empreendedores sociais, desenvolvem valor social pela inovação, gerando renda em prol do desenvolvimento social, agregam valor econômico e especialmente no âmbito local das comunidades. Bessant e Tidd (2009) ressaltam que o trabalho realizado pelo empreendedor social é reconhecer um problema social e utilizar ferramentas e princípios da administração tradicional para resolvê-lo. Para Kotler e Lee (2010) e Fiorini e Zampar (2015), a diferença entre tais iniciativas e o mercado convencional é a orientação da dimensão econômica para ganhos sociais. A significativa quantidade de empreendimentos de indivíduos que estão na periferia dos processos sociais e econômicos demonstra a necessidade de compreender como estas ações,



direcionadas não apenas para o mercado, organizam suas dinâmicas administrativas (Yunus, 2010). Segundo Spivak (2010), a forma legítima de compreender tais fenômenos é a partir da voz do próprio indivíduo colocado à margem.

Para Rosalem *et al* (2009), por esses negócios serem orientados para as potencialidade locais e seu desenvolvimento, direcionam as dinâmicas de organização dos empreendimentos para ações que vão além da produção e comercialização, pois tais atividades são orientada por valores como ajuda mútua, co-responsabilidade, democracia, equidade e da solidariedade, influencia. Para Gaiger (2011), o negócio social é uma das formas avançadas de organização da sociedade civil, pois proporciona o desenvolvimento socioeconômico aos seus integrantes e a comunidade, e resgata a cidadania por meio da participação e do exercício da democracia. Nesse sentido, Singer (2008) aponta que talvez a principal diferença entre empreendimentos convencionais e empreendimentos sociais seja o modo como estes negócios são administrados. Silva *et al* (2018) ressaltam que a administração essencialmente não hierarquizada ou burocratizada reflete o controle autogestionário, ou seja, os próprios donos assumem o papel de administradores, como em uma organização substantiva (Ramos, 1989). Para Vieta (2015), a partir dessa auto-responsabilidade pelo negócio promove o engajamento dos atores e a motivação para o trabalho, bem como a emancipação dos indivíduos.

Segundo Vieta (2015) e Silva *et al* (2018), ainda que não haja uma estrutura organizada burocraticamente, existe uma gestão interna, que, em termos organizacionais, é moderna e complexa e depende de um alto nível de comunicação e gestão de conflitos, visto que os sócios não são empregados, mas donos e usuários, o que extrapola a dimensão meramente econômico-financeira, diferente de acionistas, que buscam somente ao lucro. Por serem uma organização funcional diferenciada, as instituições cooperativas carecem de uma gestão específica, tanto em relação ao cenário mercadológico como quanto à realidade social e econômica do contexto (Oliveira, 2018). Segundo Scott e Godoy (2015), ganha relevância a constituição de negócios sociais sob uma estrutura formalizada sob o ponto de vista das questões do controle como forma de oferecer instrumentos condicionantes para uma gestão organizacional, contudo, para Gaiger (2011), tal modelo de gestão deve ser adequado à realidade dos negócios sociais, considerando a diversidade de contextos. Ainda de acordo com Scott e Godoy (2015), as organizações cooperativas ao longo dos anos têm enfrentado uma série de dificuldades para se adaptarem à elevada competição entre os diferentes tipos de organizações. Diante desse cenário, impele a necessidade de reestruturação de suas condições gerenciais sob a ótica da revisão de princípios, profissionalização da gestão, reordenação das estruturas de custos, dos sistemas de controle e medição dos resultados, das ferramentas de avaliação interna, dos critérios de busca e fidelização dos associados, dos instrumentos de gestão da informação e do conhecimento, dentre outros elementos.

Rosalem *et al* (2009) observam que uma associação/cooperativa com sócios atuantes, engajados e com visão coletiva, têm mais chances de sobreviver em ambientes competitivos. Os empreendimentos associativos/cooperativos são ambientes complexos por envolverem diversos aspectos, surgindo em decorrência do interesse ou necessidades em comum de um grupo de indivíduos (Silva *et al*, 2018). Singer (2008) e Vieta (2015) refletem que a autogestão como paradigma de gestão exige um esforço adicional dos trabalhadores: além de cumprir as tarefas a seu cargo, cada um deles tem de se preocupar com os problemas gerais da empresa, como cumprimento de prazos, eliminação de defeitos em produtos e processos, entre outros. Por outro lado, a falta de espírito associativo, o baixo nível de escolaridade, a ausência de um processo de educação para a cooperação e a desinformação contribuem para distorções, desunião e insatisfação generalizada dos trabalhadores (Rosalem *et al*, 2009; Santos *et al*, 2017). No entanto, Fiorini e Zampar (2015) observam que a maioria dos fracassos nas organizações sociais não se deve, à falta de espírito cooperativo, mas sim, à falta de visão empresarial.



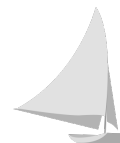
O grande desafio de tais empreendimentos é adequar a busca por resultados econômicos sem perder a orientação social. Segundo Singer (2008), a participação é fator essencial desses empreendimentos e deve existir tanto no que se refere a tomadas de decisões, contribuindo para a cooperação inteligente dos sócios, sem necessidade de que sejam incentivados por competições. Pinheiro e Paula (2014) assinalam que os negócios sociais, em sua diversidade de iniciativas, evoluiu e conquistou um espaço próprio, definido por uma nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento social. Nesse sentido, a observação de tais dinâmicas organizativas, a partir do olhar dos próprios atores também é um desafio, pois reúne a necessidade de compreender o contexto sob diversas perspectivas, neste caso, a social e a gerencial. De outra parte, o mundo dos negócios também precisa aprender com as iniciativas do terceiro setor (Kotler e Lee, 2010).

3 Metodologia da Pesquisa

A abordagem metodológica do problema de pesquisa, quanto à sua natureza é qualitativa, nas etapas de coleta e análise de dados, conforme proposto por Creswell (2007) e Ramos (1989). Quanto aos objetivos, o estudo pode ser caracterizado como exploratório e interpretativo, com a utilização de procedimentos qualitativos sob o enfoque da história oral temática (Meihs, 2002). A perspectiva adotada para as etapas de coleta e análise dos dados é a da história oral, especialmente sob o enfoque da nova história, através de entrevista e observação. Para Godoi, Bandeira de Mello e Silva (2006, p.182), a história oral privilegia vozes esquecidas, ou invisibilizadas, de sujeitos “iletrados, minorias, as mulheres, os camponeses, os operários”. Para os autores, a partir dessa perspectiva do que está na periferia, é possível registrar “reinvindicações, angústias, sugestões, críticas e apreender seus pontos de vista” que podem contribuir para a compreensão da vida organizacional contemporânea. Portanto, trata-se de uma busca por representatividade de outras formas de organização por meio da alteridade (Meihs e Ribeiro, 2011). Conquanto na Administração a história oral ainda caminhe seus primeiros passos, o uso de tal abordagem enriquece a pesquisa organizacional, especialmente sob o enfoque da Nova História, onde há uma preocupação com os movimentos coletivos, as ações individuais, tendências e acontecimentos (Curado, 2001). Nesse sentido, a preocupação com as experiências das pessoas comuns e suas demandas por mudança social refletem uma “história vista de baixo” (Curado, 2001, p.3). Tal abordagem alinha-se com o que Ramos (1989) observa sobre a necessidade de aproximação dos pesquisadores ao contexto, potencializando uma posição de engajamento e compromisso consciente com sua realidade social, adotando uma perspectiva pós-colonial dos estudos organizacionais.

Os sujeitos de pesquisa, considerados colaboradores da pesquisa, conforme a visão da história oral, são trabalhadores da Associação de Artesãos e Artistas de Camocim [AAAC], da cidade de Camocim, um município do noroeste cearense. A escolha do sujeito de pesquisa deve-se ao desenvolvimento de estudos de competitividade e inovação fomentados pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico [CNPq] e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo [SESCOOP] no interior cearense. Para a entrevista inicial foi escolhida a presidente em exercício da AAAC, que também é uma das fundadoras do empreendimento, e também artesã, Sra. Helena Silva¹. O instrumento de coleta foi baseado em um roteiro de entrevista a partir de três questões principais (categorias de análise): (i) o que motivou a formação da associação/cooperativa; (ii) como se organiza o trabalho na associação/cooperativa; e (iii) como funciona a gestão na associação/cooperativa. Os dados foram analisados a partir da perspectiva da história oral temática, sob uma abordagem pós-colonialista da Administração (Ramos, 1989).

¹ Nome fictício criado para a pesquisa a fim de resguardar as informações da colaboradora entrevistada.



A opção pela história oral temática, segundo Meihy (2002), permite uma maior objetividade, pois, a partir de um tema específico preestabelecido, busca-se a perspectiva do entrevistado sobre o assunto tratado. Nesse sentido, a escolha do entrevistado é baseada no nível de conhecimento do colaborador sobre o tema, pois se exige, segundo Meihy (2002), um nível de qualificação de quem se entrevista. Segundo Creswell (2007), a entrevista semiestruturada é uma forma de coleta de dados que apresenta maior flexibilidade para trabalhar com grupos específicos de atores². A entrevista semiestruturada pode adquirir um aspecto ideal para se trabalhar em condições específicas diante do fato deste tipo de entrevista não ser inteiramente focalizado e, deste modo, menos cansativo. Para o autor, a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Para Meihy e Ribeiro (2011) a importância da história oral também reside como base para elaboração de políticas públicas adequadas à realidade das demandas sociais, especialmente pelo seu caráter de participação social. As políticas públicas surgem como resultado de projetos dimensionados a partir de lutas coletivas, institucionalizando as lutas por um lugar social na ordem social. Segundo Meihy e Ribeiro (2011, p.40), a luta pela implementação da cidadania é uma luta por participação em espaços decisórios, nesse sentido, o papel da história oral seria contribuir para a “transformação do padrão participativo das comunidades que sempre se constroem”, exibindo as inconformidades e necessidades de afirmação social.

4 Análise e discussão dos resultados

O modelo de gestão associativo/cooperativo segue determinadas disposições que orientam a forma como a administração dos empreendimentos ocorre no cotidiano dos empreendimentos (Yunus, 2010). Tomando como base nos pontos de análise do estudo, segue-se a análise dos dados obtidos a partir da entrevista semiestruturada com os trabalhadores da AAAC. Ressalta-se a perspectiva da história oral temática, que condiz com uma abordagem pós-colonialista da Administração (Ramos, 1989). No contexto de empreendimentos sociais, Meihy e Ribeiro (2011) apontam que a análise deve constituir a “vida” do empreendimento, especialmente em relação ao impacto da entidade no contexto em que se situa a partir da oralidade de seus atores.

No primeiro contato com a colaboradora entrevistada foram explanados os objetivos da pesquisa, sua relevância, e a importância da entrevista para a compreensão da questão levantada, e a satisfação da pesquisadora em ouvir o relato da colaboradora, conforme propõe Alberti (2005). Segundo Alberti (2005, p.87), tal procedimento de franqueza eleva a confiança entre entrevistador e entrevistado, especialmente na adoção da história oral, é necessário demonstrar respeito pelo colaborador entrevistado, enquanto “sujeito produtor de significados outros que os dos pesquisadores”, assim, as relações que se estabelecem entre entrevistador e entrevistado influem no prosseguimento da pesquisa e os padrões de conduta.

O primeiro ponto conversado com a colaboradora entrevistada foi sobre o que motivou a formação da associação/cooperativa. Segundo Singer (2008) e Yunus (2010), os negócios sociais surgem para resolver problemas locais de geração de renda, relacionados no geral à subsistência das comunidades a partir das habilidades dos atores. De fato, no caso dos artesãos da AAAC, a formação do negócio se deu a partir da união de indivíduos que produziam artesanato, muitos aprenderam o ofício com familiares, logo, seus produtos constituem parte de suas próprias histórias:

² Os trabalhadores que atuam no âmbito do associativismo/cooperativismo no geral apresentam graus de escolaridade diversificada, contudo, em sua maioria, manifestam graus de escolaridade mais básicos, em função de diversas circunstâncias, não tiveram a oportunidade de cursar um ensino formal completo ou de qualidade, e esta também é uma questão para a emancipação e conquista da cidadania (Yunus, 2010), o que impossibilita a utilização de alguns tipos de técnicas de coleta de dados.



[...] eu sempre vivi do meu artesanato, desde criança como eu já disse antes eu comecei na arte né, já trabalhando né, eu aprendi com uma tia que já pintava né. E nessa época eu morava na serra em Tianguá, lá eles trabalham muito com o barro e eu me apaixonei por essa técnica de pintar cerâmica [...] então eu fui aprendendo com meu interesse né, eu já tinha uma dom pra isso, um talento nato pra isso né, então aprendia rapidinho [...] (Helena Silva, artesã da AAAC, fevereiro de 2019)

Sobre a formação do negócio, a artesã ressalta a necessidade de uma rede de conhecimentos e relações necessárias à união dos trabalhadores(as) artesãos da cidade. Uma questão que se observa é a luta por espaços na cidade para iniciar e manter o negócio, e hoje a AAAC conta com “40 mulheres e homens, mais mulheres”. A demanda por espaço depende da política pública local de investimento nestes negócios, em termos principalmente de licença, permissão e disponibilização de espaço para exercer as atividades do negócio:

[...] conversa vai, conversa vem, comecei a descobrir as pessoas que tinham o mesmo talento. Aí surgiu a ideia de fazermos umas feirinhas, na época não tinha um espaço pra expor a mercadoria, a gente fazia a feirinha na praça da rodoviária, à noite, em 90 isso, a noite a gente juntava aquele grupo e ia todo mundo pra pracinha expor seu trabalho. Naquela época ainda eram poucas pessoas lembro-me que eram mais ou menos umas 10 pessoas só e ali a gente foi começando a ir. Foi começando a ser vista, aí já participava de algumas coisas na cidade, aí o pessoal começaram a encomendar os produtos artesanais, aí a gente foi indo e começar a lutar por um espaço pra gente mostrar o nosso trabalho [...] então formamos nossa loja da associação, da nossa primeira associação e todos os artesãos se aglomeraram ali naquele espaço para vender os seus produtos. (Helena Silva, artesã da AAAC, fevereiro de 2019).

A reunião de pessoas com habilidades específicas voltadas para o objetivo do negócio, e o desejo em comercializar os bens produzidos, parecem ser um dos requisitos para participar do negócio. Segundo Kotler (2010) e Fiorini e Zampar (2015) conhecer o ramo em que se atua aumenta as chances de êxito, e, de fato, os artesãos dominam a arte em que trabalham, mas como observa Yunus (2010) é necessário desenvolver a formação sociotécnica para que o êxito obtido seja sustentável. Segundo Fiorini e Zampar (2015), é necessário que os negócios sociais fortaleçam a marca de seus empreendimentos, nesse sentido, os artesãos compreendem a importância de estarem organizados, não apenas em termos de união para produção e comercialização, mas pela visibilidade do negócio, como uma marca:

[...] porque a associação é muito boa, porque você tá ali, você está registrado, você ali já tem um documento, sabendo que aquilo dali você pode participar de qualquer coisa, de qualquer evento, você tá ali com o seu registro, é como se fosse seu registro de nascimento, nascimento do seu trabalho. Porque se você não é da associação, você é um artesão, mas está solto por aí, no anonimato, ninguém te dá valor, ninguém te chama pra nada, ninguém te reconhece. [...] Todo mundo fica conhecido, todo mundo fica sabendo o que a pessoa faz e quando precisa de alguma coisa já recorre ali, já chega junto ali, já pergunta quem faz isso quem faz aquilo. (Helena Silva, artesã da AAAC, fevereiro de 2019).

O segundo ponto conversado com a colaboradora entrevistada foi como se organiza o trabalho na associação/cooperativa. A artesã informou que hoje eles dispõem de um espaço disponibilizado pelo governo municipal para a produção e comercialização dos produtos, localizado na beira-mar da cidade, no entanto, o trabalho também é realizado de forma



descentralizada, cada artesão dispõe de seu próprio ateliê em sua própria casa, e trabalham em horários flexíveis (Ramos, 1989). O artesanato produzido na AAAC é diversificado, os produtos vão desde trabalhos em vestuário, pintura, cerâmica até produtos feitos de palha, couro e material reciclado. Sobre a troca de informações e aprendizagem, os artesãos realizam entre si oficinas para ensinarem uns aos outros a manufatura dos produtos:

[...] é entre a gente as oficinas ainda não foram pro pessoal de fora da associação, é pro pessoal da associação. Eu te ensino o que sei, tu me ensina o que tu sabe. E também chega uma pessoa e quer mil peças daquele trabalho que você sabe fazer, como é que você vai fazer mil peças pra aquela pessoa em tempo recorde ali, não pode. Já houve essa experiência agora na nossa associação, chegou uma pessoa a gente tinha feito uma oficina só de pesos de porta de boneca, aí uma mulher chegou lá na loja “estão tão lindas essas bonecas, vocês não fazem em quantidade?”, fazemos. Porque eu queria 100 bonecas dessas. Chamei o grupo, pessoal que participou da oficina tem uma encomenda, com tantas peças pra um, tantas peças pra outro. Vamos reunir o grupo, todo mundo trabalhou junto, todo mundo ganhou. Porque foi dividido pra todo mundo. (Helena Silva, artesã da AAAC, fevereiro de 2019).

A aprendizagem coletiva é valorizada pelo grupo. Partilha-se assim uma responsabilidade pela produção e comercialização, como observado por Laville (2009) e Gaiger (2011), e o compartilhamento das informações é parte desse processo. Os artesãos não são conhecedores de ferramentas de desenvolvimento organizacional, contudo, compreendem fortuitamente que a formação ampla do artesão está relacionada ao desenvolvimento do negócio em termos de relações interpessoais, comprometimento e motivação para o trabalho. As organizações substantivas buscam a livre circulação de informações, o que facilita o processo coletivo de tomar decisões e a aprendizagem. O terceiro ponto conversado com a colaboradora entrevistada foi como funciona a gestão na associação/cooperativa. A entrevistada colaboradora informou que todas as decisões são tomadas em grupo, desde a divisão da produção até os pontos de comercialização, o que foi ratificado em uma visita de observação à reunião mensal das AAAC. O negócio não conta com uma estrutura burocrática hierarquizada ou com formalismos específicos, contudo, conforme observado, a gestão se desenvolve satisfatoriamente para os associados (Ramos (1989). Observa-se, ainda, na fala e nas dinâmicas da associação, que os rendimentos dos indivíduos é aferido coletivamente, em reuniões periódicas e há abertura para o diálogo e para a negociação. A autogestão como forma de organização, permite relações de trabalho alternativas, como aponta Vieta (2015), são dinâmicas administrativas autônomas, cooperativas, participativas e emancipatórias no nível interno da organização, em termos de tomada de decisões e de engajamento dos atores. A tomada de decisão coletiva pressupõe o debate entre os indivíduos, e por isso, a gestão de conflitos no negócio social é realizada de forma também coletiva, segundo Vieta (2015), essa dimensão sociopolítica se reflete na forma como a dinâmica administrativa ocorre:

[...] melhorou a convivência, o relacionamento, a convivência, não que não exista alguma “picuinha”, alguma coisa dentro. Como em todo teto, toda família tem, os grupos também existem. É assim, tipo assim, pensamentos diferentes, mas aí a gente já procura amenizar né?! Ontem mesmo um exemplo, ontem tinha um grupo que ia à tarde, ontem faltou uma criatura que não foi, aí o outro já tá reclamando que ela não tinha ido no grupo. Mas, essa mesma pessoa tava tirando os horários pela manhã que tava sem ninguém, todo dia ela tava indo no horário da manhã. Mas houve falta de comunicação que esta outra pessoa não sabia e ficou botando no grupo, que tinha que ter compromisso que não sei o que, não sei o que. Então a gente chegou nela, “ô, a fulana tava tirando os horários de manhã e tudo, então isso não é uma coisa grave que você possa tá colocando no grupo pra ter discussão, vamos



encerrar a discussão por aqui, pra não haver divergência no grupo, tá bom ?!”
(Helena Silva, artesã da AAAC, fevereiro de 2019).

Percebe-se ainda que a orientação para o trabalho e geração de renda não afasta a preocupação com os cuidados mútuos. De fato, segundo Ramos (1989), nas organizações substantivas há relações interpessoais intensas e fortes, logo, faz parte da gestão compartilhada entre os indivíduos o cuidado com o outro:

[...] todo mundo tá ali em busca da mesma causa, lutando pelos mesmos objetivos né?! E é isso que acontece é muito bom esse grupo porque mostra que além do talento que a gente tem, tem também a humanidade, de compartilhar com os outros sócios as dificuldades do dia-a-dia mostrar que a gente tem sim que lutar, procurar melhorar a cada dia mais não só como artistas mas como seres humanos também né ?! Compreender uns aos outros, porque nesse mundo que a gente tá aqui é tão difícil assim, amizades sinceras, raras mesmo hoje em dia né? A gente tá trabalhando junto, e aquilo faz a gente ser mais unido.

O associativismo e o cooperativismo reúne trabalhadores com interesses e objetivos comuns, cujos esforços e capacidades são comuns, com propriedade partilhada, seja ela coletiva parcial ou totalmente, bem como a divisão de responsabilidades ou dificuldades de forma solidária (Rosalem *et al*, 2009; Santos *et al*, 2017). Assim, Laville (2009) e Gaiger (2011) apontam que as formas de cooperação emancipam os atores envolvidos na formação de uma identidade, e na expansão da cidadania, bem como o aprendizado através da cooperação ocorre através do pertencimento. Em relação a aspectos da gestão formal,

A partir da observação em reuniões e espaços de produção e comercialização da AAAC, é possível estabelecer algumas reflexões. A primeira é que a ausência de uma estrutura hierarquizada e burocratizada não impede o empreendimento de exercer determinados níveis de racionalidade instrumental (Ramos, 1989). De fato, as reuniões dos associados se desenvolvem a partir de questões práticas do cotidiano do empreendimento, como a discussão sobre a taxa de manutenção dos espaços, a contratação de um segurança para a sede da associação, a organização das oficinas de aprendizagem, entre outros. O que se observou é que tais discussões ocorrem fora do padrão convencional, por exemplo, as reuniões são marcadas para determinado horário, contudo, elas não se iniciam como ocorre em um empreendimento formal, com o rápido direcionamento para a pauta. Percebemos que primeiramente há todo um ritual onde os sócios conversam, trocam ideias, discutem, apresentam seus trabalhos uns para os outros, lancham, entre outros. Para um olho pouco treinado, tal ritual não faz parte da pauta da reunião, contudo, depois de certo tempo, percebemos que esse momento que ocorre antes da discussão da pauta propriamente dita é também um momento importante para o processo de aprendizagem coletiva e engajamento do grupo. De fato, essa dinâmica é observada na literatura e faz parte dos processos de gestão do terceiro setor (Rosalem *et al*, 2009; Santos *et al*, 2017; Yunus, 2010).

As organizações substantivas, segundo, Guerreiro Ramos indicam uma preocupação com os valores que norteiam a razão, e, por conseguinte, a ação social. A busca pelo equilíbrio entre homem e organização transcende o espaço organizacional e os próprios indivíduos, visto que o coletivismo sobrepõe o individualismo, tais características são identificadas em organizações do terceiro setor, como associações e cooperativas.

5 Considerações Finais

Em um mercado imperfeito e de competição assimétrica, há motivos para acreditar que a gestão dos empreendimentos cooperativos deve buscar ferramentas de organização socioprodutiva e de consolidação dos negócios, garantindo-lhes a robustez necessária ao



enfretamento de um ambiente geralmente inóspito aos negócios sociais, daí a importância de políticas públicas que apoiem estes empreendimentos (Singer, 2008). No entanto, para auxiliar estes empreendimentos, é necessário compreender o contexto suas dinâmicas de organização. Nesse sentido, existe uma necessidade de que a academia se dedique a estudar o associativismo e o cooperativismo, que mesmo que não se apresente um consenso entre a teoria e a prática, se configura como um campo aberto de crescimento em termos de pesquisa e prática (Gaiger, 2011).

O tema do associativismo/cooperativismo, portanto, é amplo e diverso, e abrange diversas áreas, desde a antropologia até a economia, nesse sentido, a Administração, como Ciência Social Aplicada, ainda apresenta pouco interesse em estudar o cooperativismo como forma de gestão específica, em especial em suas práticas de autogestão e em contexto de complexidade de dinâmicas. De fato, as pesquisas em Administração voltam-se mais para o mercado da indústria e das grandes empresas, o que prejudica a observação sobre as novas formas de gestão que surgem no âmbito do cooperativismo e que, cada vez mais, vem provocando interesse na comunidade acadêmica internacional. O objetivo do estudo é compreender as dinâmicas de organização dos empreendimentos sociais a partir da voz dos próprios atores. O estudo a partir da visão dos atores do terceiro setor nos fornece algumas tendências importantes: a forma de organização descentralizada de trabalho, a valorização do cuidado com o outro, a gestão de conflitos coletiva, horários flexíveis de trabalho, entre outras lições. Observou-se uma orientação predominante para a racionalidade substantiva, baseada em valores, mas também para um determinado nível de racionalidade instrumental, um equilíbrio que deve ser buscado em modelos de gestão que buscam tanto resultados socioeconômicos quanto a emancipação dos indivíduos (Ramos, 1989).

Por fim, Kotler e Lee (2010) refletem que as iniciativas do terceiro setor podem fornecer alternativas para uma economia mais inclusiva, portanto, a pesquisa sobre a forma de organização destes empreendimentos nos fornece tendências que podem auxiliar no aprimoramento das organizações. O debate atual sobre o cooperativismo enfatiza a necessidade de estratégias de fortalecimento desses negócios sociais, em termos de visto que a maior dificuldade destes empreendimentos é o acesso ao mercado e a comercialização de seus produtos, seguida da insuficiência de assessoramento técnico e de gestão (Pinheiro e Paula, 2014). Logo, também o terceiro setor pode aprender com as técnicas de gestão do mercado convencional, adequando-as à sua realidade e contexto (Fiorini e Zampar, 2015; Gaiger, 2011).

6 Referências

- Alberti, V. (2005). *Manual de história oral*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, (a). v. 1.
- Bessant, J.; Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Curado, I. (2001). Pesquisa historiográfica em administração: uma proposta mercadológica. In: *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pósgraduação em Administração*, 25, 2001, Campinas. Anais. Campinas: ANPAD.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre. Editora: Artmed. 2ª Edição.
- Dornelas, José Carlos Assis. (2012). *Empreendedorismo*. Transformando ideias em Negócios. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dowbor, L. (2006). *O que Acontece com o Trabalho?* Editora SENAC 3 ed. São Paulo.
- Fiorini, C. G.; Zampar, A. C. (2015). *Cooperativismo e empreendedorismo*. Carapicuíba, São Paulo: Pandorga Editora e Produtora.



Gaiger, L. I. (2011). Contribuições para uma agenda de pesquisa. In: HESPANHA, P.; SANTOS, A.M. (Orgs.) *Economia Solidária: questões teóricas e epistemológicas*. Coimbra: Edições Almedina.

Godoi, Christiane K.; Bandeira-de-Mello, Rodrigo.; Silva, Anielson Barbosa. (Orgs.). (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.

Kotler, P.; Lee, N. R. (2010). *Marketing contra a pobreza: as ferramentas da mudança social para formuladores de políticas, empreendedores, ONGs, empresa e governos*. Tradução: Sônia Augusto. Revisão técnica: Cassio Grinberg. Porto Alegre: Bookman. 320p.

Laville, J.- L. (2009). Economia plural. In Cattani, A. D. et. al.(Orgs). *Dicionário Internacional da outra economia*. Coimbra-São Paulo: Editora Almedina.

Lechat, N. M. P. (2009). Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata? In: *Civitas*. Revista de Ciências Sociais, Ano 2, nº1, junho.

Meihs, J.C.S.B. (2002). *Manual de história oral*. São Paulo: Loyola. 246p.

Meihs, José Carlos Sebe Bom; Holanda, Fabíola. (2007). *História oral: como fazer, como pensar*. São Paulo: Contexto.

Meihs, José Carlos Sebe Bom; Ribeiro, Suzana Lopes Salgado. (2011). *Guia prático de história oral: para empresas, universidades, comunidades, famílias*. São Paulo: Contexto.

Oliveira, E. D. (2018). Os processos estratégicos da gestão cooperativa. In: *Revista Eletrônica Científica*. 28. Ensino Interdisciplinar: Mossoró, v. 4, n. 10, pp. 26-39.

Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB] (2018). *Agenda institucional do cooperativismo*: Edição 2018. Disponível em: <
<http://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/1/agenda-institucional-do-cooperativismo> >. Acesso em: 20 de janeiro de 2019.

Pinheiro, D. C.; Paula, A.P.P. (2014). A mitologia da ineficiência nas organizações solidárias: em busca da ressignificação de um conceito. In: *Desenvolvimento em questão*, vol. 12, n. 27, jul-set, p.42-65.

Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.

Rosalem, V.; Silva, E. A.; Silva, F. F.; Alcântara, V. C. (2009). Gestão de Cooperativas: um estudo sob o olhar do cooperado. In: *Administração Pública e Gestão Social* - APGS. 2009.

Santos, M. B.; Duarte, T. L.; Piveta, M. N.; Scherer, F. L.; Madruga, L.R. R. G. (2017). As características dos empreendimentos sociais atuantes na economia solidária em diferentes países da América Latina. In: *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas* – RGC. Santa Maria, RS.

Scott, Carla Rosane da C.; Godoy, Leoni P. (2015). O controle interno como ferramenta da gestão para cooperativas do Rio Grande do Sul: um estudo de caso. In: *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas* - RGC. Santa Maria: RS.

Silva, E. E.; Pereira, A. C. C.; Pereira, J. R. (2014). Roteiro bibliográfico do cooperativismo no Brasil (1966 a 2009). In: *Otra Economía*, vol. 8, n. 14, enero-junio.

Singer, P. I. (2008). *Introdução à Economia Solidária*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo.

Spivak, G. C. (2010). *Pode o Subalterno Falar?* Editora UFMG, Belo Horizonte.

Vieta, M. (2015). Autogestión: Prefigurando el nuevo cooperativismo y el trabajo como un bien común. In: *V Encuentro Internacional “La Economía de Trabajadores y Trabajadoras*. Anais. Paranaguá, Venezuela, Julio 22-26, 2015.

Yunus, M. (2010). *Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade*. Rio de Janeiro: Elsevier.