

## **O SENTIDO DO TRABALHO DAS ARTESÃS DE UMA COOPERATIVA POPULAR, UM ESTUDO DE CASO NA COOPA-ROCA**

**Aluno: Rafael Caldas Ferreira da Silva**  
**Orientador: Sandra Regina da Rocha Pinto**

### **Resumo**

Observa-se no mundo contemporâneo que a alta competitividade, característica da esfera empresarial, estendeu-se ao mercado de trabalho, impondo aos indivíduos uma nova exigência, a empregabilidade. Um dos resultados mais visíveis dessa nova ordem é a forte exclusão social. Em resposta a esse quadro, formas alternativas de organização do trabalho têm sido desenvolvidas. O presente trabalho tem como objeto de estudo uma cooperativa de artesãs da Rocinha, a Coopa-Roca, e busca, através de sua análise institucional, responder a seguinte questão: organizando-se em uma cooperativa popular de trabalho, essas mulheres, de fato, rompem com a lógica do capital, e subvertem o sentido atual do trabalho, trazendo à tona seu verdadeiro caráter de centralidade do ser social?

### **Introdução**

Um dos aspectos mais confusos na sociedade moderna é o papel que o trabalho assume na vida do indivíduo e na sociedade. O cenário político-econômico encontra-se num caos profundo, devido a confusão de fatores como automação progressiva, concentração de renda, exclusão social, criminalidade, falência do Estado e ineficiência de políticas governamentais, implementação de modismos administrativos para aumento de eficiência e retração de custos, entre outros [1].

A busca de possibilidades de trabalho e melhores condições de vida resultou na migração de muitos nordestinos para o Rio de Janeiro. Entretanto, na década de 80 o desenvolvimento econômico acelerado exauriu-se, e o país mergulhou numa austera crise econômica, política e social. Ao chegarem nas áreas urbanas, os migrantes estenderam as favelas e comunidades, convivendo com a insegurança social, a violência urbana [2] e a exclusão do sistema de produção econômico [3].

Na verdade, a atual situação é reflexo de uma nova divisão internacional do trabalho. As forças do mercado não operam na busca de igualdade, mas, por estímulo a padrões concorrenciais de eficiência definidos pela racionalidade do modelo econômico capitalista [4]. As mudanças no mundo do trabalho apresentam reflexos significativos na organização da sociedade e no deslocamento da centralidade do trabalho, corrompendo seu papel estruturante da sociabilidade humana. A sociedade do capital necessita cada vez menos do trabalho estável e se utiliza cada vez mais de formas diversificadas (precarizadas) [5].

De acordo com a Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro (2006), na área metropolitana da cidade há aproximadamente um milhão de pessoas morando em cerca de 3790 comunidades, a maior delas é a Rocinha, localizada, ironicamente, num dos bairros mais nobres da cidade. Sem acesso à economia formal, buscando uma alternativa para sua subsistência, algumas mulheres dessa comunidade decidiram se reunir para produzir trabalhos artesanais com retalhos de tecidos. Posteriormente, conforme seu crescimento, esse grupo buscou estruturar-se em uma instituição a fim de criar uma identidade social própria que representasse seus participantes.

Nesse momento surgiu a Coopa-Roca, Cooperativa Trabalho Artesanal e de Costura da Rocinha Ltda., que estabelece como 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.

Buscando lograr uma oportunidade vislumbrada, a cooperativa aproximou-se do mercado dinâmico e exigente da moda, o que acabou influenciando seu processo de institucionalização. Atualmente possui 85 artesãs e 4 funcionárias, e conta com importantes parcerias na indústria de *design* de vestuário e acessórios.

Tomando como base essas considerações iniciais, o presente estudo visa responder a seguinte questão: organizando-se em uma cooperativa popular de trabalho, essas mulheres, de fato, rompem com a lógica do capital, e subvertem o sentido atual do trabalho, trazendo à tona seu verdadeiro caráter de centralidade do ser social? Como objetivos específicos pretende-se: identificar as razões pelas quais essas mulheres se organizaram numa cooperativa de trabalho; a partir de uma análise histórica da instituição, desvelar que pressões institucionais lhe foram impostas, bem como as estratégias de respostas adotadas; e identificar os elementos que caracterizam a gestão da cooperativa, e qual o papel das cooperadas nesse processo.

Assim, este estudo encontra-se estruturado em seis partes. Após a introdução, aponta-se a delimitação e relevância do estudo. Em seguida, buscou-se delinear o aporte teórico utilizado como base. Nesta seção realizar-se-á uma breve referência englobando a temática do sentido do trabalho, economia solidária e cooperativismo, e, finalmente, teoria institucional. A quarta parte relata a metodologia utilizada. A quinta caracteriza a situação em estudo, a partir de uma breve retrospectiva e, posteriormente, expondo as revelações que emergiram. Por fim, apresentar-se-ão as conclusões e as referências bibliográficas.

### **Delimitação e Relevância do Estudo**

Quando se toma uma cooperativa como objeto de estudo revela-se uma vasta possibilidade de pesquisa; não obstante, este estudo encontra-se circunscrito, essencialmente, às variáveis que traduzem as percepções das artesãs quanto ao papel que o trabalho assume em suas vidas. Para isso buscou-se analisar a maneira como a organização se estruturou ao longo de sua história sob a óptica das cooperadas. Há, em decorrência, uma limitação espaciotemporal 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. Provavelmente se esta pesquisa fosse conduzida em outro ponto na história, percepções diferentes viriam à tona.

Apesar de considerarmos o ambiente no qual a cooperativa está inserida, e as pressões externas às quais a organização foi submetida, os demais agentes do campo organizacional (clientes, fornecedores de serviço / recursos, agentes regulamentadores) foram apenas superficialmente analisados, limitando-se às formas pelas quais as relações com a cooperativa foram estabelecidas e vêm sendo mantidas.

Todavia, o mérito deste estudo jaz no fato da literatura sobre empreendedorismo ressaltar a necessidade de se estudar a interação entre comunidades, famílias e empreendedores individuais [7; 8]. No Brasil há um empenho incipiente para se compreender o fenômeno da Economia Solidária. A conjugação entre práticas e estudos é necessária para que se possam esclarecer pontos ainda controversos [9].

Morin (2002) salienta que as organizações devem oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo carregado de sentido, que permita praticar e desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar, bem como desenvolver o sentimento de vinculação. Nesse sentido, se faz necessária uma análise das organizações que trazem propostas inovadoras, que defendem, acima de tudo, o desenvolvimento humano.

Existem estudos que abordam tanto o cooperativismo [11; 12; 13] quanto o sentido do trabalho [1; 10; 14]. É imprescindível atrelar as duas linhas de pesquisa, uma vez que este tipo

de empreendimento se apresenta como uma forma de organização alternativa, que coloca os interesses dos indivíduos acima dos interesses do capital.

Nesse esforço, busca-se prestar uma contribuição às lacunas apontadas por Antunes (2005), no sentido da centralidade do trabalho, que poderia ser restabelecida em organizações que trazem o homem como elemento principal, e apontadas por Cançado (2005) já que tanto a economia solidária quanto o cooperativismo popular carecem de estudos mais aprofundados para o delineamento e sedimentação de seus conceitos.

## **Base Teórica**

### **Os Sentidos do Trabalho**

Antunes (2005) em seu ensaio resgata a centralidade do trabalho do ser social de Luckács. Por esta visão o trabalho possui uma natureza transitória, é através dele que se realiza a passagem do homem que trabalha, partindo do ser puramente biológico ao ser social. O trabalho é o elemento mediador entre a esfera da necessidade individual e da realização social, dessa forma, encontra-se no centro do processo de humanização do homem. Ou seja, a sociabilidade é simultânea ao trabalho.

Segundo o autor a lógica destrutiva do sistema de reprodução social, baseado na sobreposição do capital ao trabalho, culminou no colapso estrutural do capital, em parte devido ao esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista. Em resposta à crise, o toyotismo emergiu trazendo uma nova forma de acumulação flexível, um novo perfil de trabalhador mais qualificado, participativo, multifuncional, polivalente, reestruturando, assim, a relação capital-trabalho [5].

Na verdade essa nova relação trazia consigo outras formas de intensificação do trabalho, reduzindo o contingente necessário de trabalhadores, que agora acumulavam funções antes particionadas. Esse fato apenas expõe que a racionalidade instrumental sempre fundamenta as práticas gerenciais, tudo é medido em função de fins determinados [15]. Ao longo do processo de evolução das práticas gerenciais, obedientes à lógica empresarial instrumental, a classe trabalhadora foi submetida à ideologias de dominação que a alienavam, entretanto, o homem como ser crítico que acaba questionando as fontes que legitimam o poder e o submetem a tal situação de exploração [15].

O sistema de metabolismo do capital pressupõe uma desigualdade estrutural, portanto, em resposta às reivindicações, novas formas de dominação são desenvolvidas, aparentando-se mais humanizadas [15]. Na verdade, à evolução das ideologias, é simultânea a evolução dos mecanismos de dominação.

Os resultados mais visíveis da nova lógica, que manteve as fundações originais do sistema capitalista, são: precarização do trabalho; fragmentação, heterogeneização e complexificação da classe trabalhadora (terceirização, *part time*, trabalho temporário, etc.); subemprego; e desemprego estrutural [5].

Tomado aqui em seu caráter de protoforma do ser social (centralidade), o trabalho atualmente é (des)vestido de sentido, quando se aliena seu objetivo aos do capital [5].

### **Economia Solidária e Cooperativismo**

As cooperativas de trabalho surgiram no Brasil a partir de 1932 sob a influência das cooperativas operárias de produção européias. Na década de 60 administradores, contadores, advogados entre outros profissionais começaram a se organizar em cooperativas na tentativa de resolver os problemas do mercado de trabalho, mudando o perfil dessas organizações. Retirou-se dos cooperados o estigma de mão-de-obra semi-qualificada [16].

Culti (2002) assevera que o cooperativismo, apesar de surgir simultaneamente com o capitalismo, por preocupar-se com as dimensões econômicas, sociais e culturais do ser

humano, é um sistema mais adequado, participativo, democrático e justo para atender as necessidades e interesses dos trabalhadores.

As cooperativas de trabalho são entidades coletivas, sem fins lucrativos, portadoras dos seguintes princípios a respeito de suas práticas organizacionais: participação, gestão democrática e estrutura horizontal [17], o excedente do capital assume o sentido de lucro social.

Este tipo de cooperativa é uma realidade acessível a todos trabalhadores que, mediante associação, buscam uma forma de trabalho para gerar renda e subsistência ou até a emancipação do sistema de salários. 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 reinvestida na organização e distribuída entre os membros, visando melhoramento das suas condições de vida e futuro profissional. Elegem seus dirigentes entre os associados trabalhadores formando assim um grupo aceito e não imposto. Visam a satisfação de seus membros nos aspectos social, educativo e humano, além do econômico, investindo em educação básica e formação profissional (11).

Abaixo dispomos de um quadro comparativo entre organizações cooperativas e capitalistas.

**Quadro 1 - Sociedade Cooperativa & Sociedade Capitalista**

<b>Sociedade Cooperativa</b>	<b>Sociedade Capitalista</b>
O principal é o homem	O principal é o capital
O cooperado é sempre dono e usuário da sociedade	Os sócios vendem seus produtos e serviços sempre a uma massa de consumidores
Cada pessoa conta com um voto na assembléia	Cada ação ou quota conta um voto na assembléia
O controle é democrático	O controle é financeiro
É uma sociedade de pessoas que funciona democraticamente	É uma sociedade de capital que funciona hierarquicamente
As quotas não podem ser transferidas a terceiros	As quotas podem ser transferidas a terceiros
Afasta o intermediário	São, muitas vezes, os próprios intermediários
Os resultados retornam aos sócios de forma proporcional às operações	Dividendos retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações
Aberta à participação de novos cooperantes	Limita, por vezes, a quantidade de acionistas
Valoriza o trabalhador e suas condições de trabalho e vida	Contrata o trabalhador como força de trabalho
Defende preços justos	Defende o maior preço possível
Promove a integração entre as cooperativas	Promove a concorrência entre as sociedades
O compromisso é educativo, social e econômico	O compromisso é econômico

fonte: Benato (1998)

A partir da necessidade que os excluídos do mercado possuem de se integrarem de forma mais igualitária no processo produtivo, Cançado (2005) propõe o desdobramento de um novo tipo de cooperativismo: o **cooperativismo popular**. Definido como “organizações autogestionárias de grupos populares, onde a propriedade dos meios de produção é coletiva, integrando três dimensões: econômica, social e política, esta organização propõe a autogestão para sua efetiva implantação, sugerindo aos seus membros uma nova forma de organizar e realizar a produção, em que o trabalho manual e o trabalho intelectual são exercidos por todos os membros da organização” [12].

Dada a magnitude da parcela da classe trabalhadora que se encontra às margens do processo produtivo, percebe-se um movimento de resposta à crise do trabalho por parte dos socialmente excluídos, que, através de suas próprias forças e recursos, buscam alternativas de trabalho na sociedade capitalista, a partir da solidariedade que cria vínculos de organização e

comunidade [9; 11]. Verifica-se que o surgimento das cooperativas populares se dá no bojo de um movimento maior chamado Economia Solidária.

A Economia Solidária é formada por organizações sociais de trabalho caracterizadas por iniciativas associativas que possuem a solidariedade como princípio básico [9], da qual o cooperativismo é uma (a mais expressiva) das formas de expressão [12].

O Brasil, assim como os demais países da América Latina, não conseguiu engajar o mecanismo adequado de desenvolvimento, seu cotidiano encontra-se marcado pela desigualdade, exclusão e precarização, desse modo, as organizações associativas que baseiam-se em vínculos solidários emergem como estratégia alternativa de desenvolvimento. A intenção não é sobreviver dentro do sistema ou prover ocupação aos que já não encontram lugar na economia automatizada, mas gerar novas relações produtivas a partir dos excluídos [9].

### **Pressões Institucionais**

Oliver (1992) 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 no desempenho, no nível operacional ou na utilidade percebida associada às práticas institucionais, que estão sendo postas em prática. Segundo Dacin, Goodstein e Scott (2002) esse tipo de pressão tende a estar relacionada a mudanças ambientais mais amplas. O trabalho de Lee e Pennings (2002), por exemplo, demonstra como as pressões funcionais influenciaram na mudança institucional do setor de contabilidade na Holanda, que resultou na desinstitucionalização de uma forma organizacional.

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

O terceiro e último tipo de pressões institucionais segundo Oliver (1992) são as sociais, aquelas associadas à heterogeneidade do grupo, que resulta na existência de crenças e práticas discordantes, bem como na 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 das do grupo original são agregados, há uma redução no consenso sobre práticas organizacionais que anteriormente não eram questionadas.

### **Respostas Estratégicas às Pressões Institucionais**

Oliver (1991) asseverou que as organizações podem dar cinco possíveis respostas estratégicas às pressões institucionais e cada uma delas se fragmenta em três diferentes táticas. A Aquiescência ocorre quando as instituições acatam as pressões institucionais e pode se dar por hábito (seguir o senso comum e as normas invisíveis), imitação (imitar os modelos institucionais) ou obediência (obedecer às leis e regras).

O Compromisso é uma estratégia que beira a resistência e ocorre quando a organização é confrontada com demandas institucionais que conflitam 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

(acomodação dos elementos institucionais) ou barganha (negociação com os grupos de interesses institucionais).

A terceira estratégia é a da Esquivança, uma tentativa organizacional de desviar da necessidade de conformidade com as pressões por meio da ocultação (disfarçando a não conformidade), amortecimento (afrouxando os laços institucionais) ou fuga (mudando 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 (definindo valores e critérios) ou controle (exercendo domínio sobre pessoas ou processos influentes).

## Metodologia

A presente pesquisa é um estudo de caso de natureza descritivo-qualitativa. No que diz respeito aos meios de investigação caracteriza-se como de campo, documental, bibliográfica e, circunstancialmente, *ex post facto*. Definida a pergunta que nortearia o trabalho, procedeu-se a revisão bibliográfica que forneceria o respaldo teórico, e em seguida iniciou-se as visitas ao campo.

A pesquisa caracterizou-se como etnográfica, dadas as diversas imersões realizadas no campo por parte dos pesquisadores, a fim de se ambientar com as rotinas da organização objeto de estudo. A etnografia permite a identificação de valores e aspectos do relacionamento entre os integrantes do grupo estudado [25]. Como ressalta Vergara (2005) a etnografia tem sido utilizada em contextos de aproximação entre antropologia e administração.

A primeira etapa consistiu na coleta de dados secundários em fontes como: sites da Coopa-Roca e Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro. Em seguida iniciou-se a pesquisa de campo: diversas visitas foram realizadas à cooperativa entre novembro de 2005 e abril de 2006. Cabe ressaltar que as diversas 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.

Os informações foram coletadas por meio de observação direta e entrevistas semi-estruturadas. O número de entrevistados não pode ser determinado *a priori*. Procurou-se coletar dados que transmitissem as diferentes formas como a cooperativa era percebida por seus integrantes. 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.

As diversas visitas resultaram em 13 entrevistas, que, atendendo aos padrões de ética, foram gravadas com o consentimento dos entrevistados. As gravações tiveram seu conteúdo integralmente transcrito para o formato textual a fim de se prosseguir uma análise mais aprofundada do discurso.

Assim como ocorreu com Rocha-Pinto (2004) após a transcrição, os pesquisadores se depararam com uma volumosa massa de informações a ser explorada, o que demandou a utilização do software de análise Atlas TI. Procedeu-se a análise do discurso que visa, além de aprender como a mensagem é transmitida, explorar o seu sentido. Tal método permite identificar como se dá a interação entre os membros de uma organização: a participação, o

processo de negociação, as manifestações de poder [25], assim, serve aos propósitos deste estudo.

Finalmente os dados coletados puderam ser cruzados com a base teórica levantada na persecução dos objetivos propostos.

## **Situação em estudo**

### **Coopa-Roca: Uma Breve Retrospectiva**

A Coopa-Roca, Cooperativa de Trabalho Artesanal e de Costura da Rocinha Ltda., surgiu como desdobramento de uma oficina de reciclagem com crianças da comunidade da Rocinha, em 1981. Do aproveitamento de retalhos de tecidos surgiu a idéia de organizar o primeiro grupo de mulheres para produzir e vender trabalhos manuais, resgatando técnicas artesanais típicas do nordeste brasileiro (de onde provém a maioria dos moradores da Rocinha). Posteriormente esse grupo buscou se estruturar em uma instituição a fim de criar uma identidade social própria que representasse seus participantes. O cooperativismo, como uma alternativa para aqueles excluídos do mercado de trabalho (como as mulheres da Rocinha), foi o modelo escolhido.

A trajetória de consolidação da cooperativa foi marcada pela superação de diversos obstáculos. Logo em sua formalização, esbarrou na legislação que exigia um número mínimo de cooperados superior ao existente, para o registro da cooperativa, entretanto, uma campanha realizada pelas mulheres conseguiu reunir a quantidade de cooperadas necessárias, apesar de poucas participarem, de fato, das atividades propostas pela cooperativa.

Foi fundada então a Coopa-Roca, que define como 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. Com um enfoque profissional, e na busca tanto da valorização da produção artesanal quanto da qualificação constante das cooperadas, a Coopa-Roca visa 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 [27].

Nos primeiros anos, a cooperativa 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 utilizando técnicas tradicionais brasileiras como o “fuxico”, o crochet, o “nozinho” e o patchwork [27]. O desafio agora era vender os produtos desenvolvidos pelas cooperadas. A demanda pelos produtos era baixa, a participação nas feiras de artesanato apenas frustrava as artesãs. Nesse momento surgiu a idéia de se promover exposições próprias, que resultou na organização da Retelhar, uma feira onde os produtos desenvolvidos pela cooperativa ganhavam visibilidade. Na medida em que as exposições ganhavam espaço, a cooperativa se aproximava do mercado da moda e *design*, aproveitando-se do movimento de vanguarda que assolava Rio de Janeiro e São Paulo naquela época. Nesse momento importantes parcerias com a indústria da moda começaram e se estabelecer.

O mercado da moda é extremamente dinâmico e demanda grandes volumes de produção, é um mercado exigente e volátil, que tem possibilitado 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 [27].

Atenta ao caráter de ser uma organização que põe o indivíduo no centro de suas operações, a cooperativa desenvolve projetos que visam conscientizar as cooperadas quanto

aos princípios do cooperativismo, buscando atrelar ao trabalho artesanal o sentimento de pertencimento da cooperativa, e as responsabilidades que cada cooperada assume ao integrar a organização. Nesse esforço, pretende garantir que os princípios do cooperativismo sejam respeitados, e que as condições para a permanência da cooperativa no mercado, a longo prazo, sejam estabelecidas.

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 organização 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 [27].

### **Revelações do Campo**

Partindo de uma análise institucional, podemos traçar a trajetória da Coopa-Roca identificando a que pressões ela foi submetida e quais estratégias de resposta foram assumidas.

A idéia original da reunião de artesãs pela proposta de produção artesanal visava a um impacto na vida das mulheres, entretanto o direcionamento estratégico da produção não assegurava tal objetivo. Crises de desempenho levantaram questões concernentes à adequação da produção e do mercado-alvo ao objetivo estabelecido, que acabaram por mostrar uma nova oportunidade de mercado, a moda. O comprometimento com o impacto que deveria ser gerado acabou por mudar o direcionamento da produção para este mercado. A pressão política [19] caracterizada pela mudança ambiental, resultou numa reestruturação estratégica, a produção agora estava voltada para um setor emergente, como conta a Coordenadora executiva:

*“(...) falavam que eu tinha que buscar mercado na Rocinha e eu não concordava, eu achava que nós tínhamos que buscar estratégias para chegar no mercado, no mercado formal, e afirmavam que isso nunca aconteceria, que elas não tinham condição de competir no mercado (...)eu fincava a história de que isso não geraria impacto”*

*“Quando eu me dei conta dessa capacidade de produção [referindo-se ao mercado da moda] eu enxerguei a oportunidade perfeita, mas a questão era: como transformar esse mundo de oportunidades em impacto na Coopa-Roca? Existe sempre um compromisso de transformar a realidade da vida da mulher do Coopa-Roca e isso nós estamos conseguindo”*

À medida que a demanda por estas peças foi crescendo, as mulheres se deram conta que seria necessário formalizar a empresa. Esta mudança do ambiente externo: aumento da demanda e necessidade de regulamentar os contratos com as empresas consumidoras, constituiu uma fonte de pressão política [19], no sentido de que as mulheres se viam forçadas a se estruturarem numa empresa, como relata a Coordenadora e fundadora:

*“nós precisávamos virar uma instituição, porque nós chegamos em um ponto em que não se tinha como encaminhar propostas, porque a gente não tinha uma identidade como grupo. Foi então que nós começamos a discutir, inclusive com outras pessoas, para decidir o que nós iríamos virar, se uma associação ou uma cooperativa.”*

A resposta estratégica a esta pressão foi a de aquiescência por imitação [19], apesar de elas desconhecerem como esta formalização pudesse ser concretizada. O mimetismo fica explícito, no seguinte depoimento da coordenadora:



*“(...) porque elas [as mulheres da Rocinha] acharam bonito o princípio de cooperar. Eu me lembro que era isso e eu fiquei supertocada com essa história. Foi o Ivanildo, que era ligado ao cooperativismo, fazia parte de SENACOOOP. Inclusive foi ele quem deu a idéia do nome COOPA-ROCA. Então ele contou a história do cooperativismo, que começou na Inglaterra com um grupo de tecelãs e explicou sobre o princípio do cooperativismo e elas gostaram de toda aquela história e eu adorei”.*

Uma outra pressão institucional sobre a COOPA-ROCA, também de cunha político [19], reflete o caráter coercitivo da legislação que exige a existência de no mínimo 20 pessoas para que se possa formalizar uma cooperativa; contudo, na época, havia apenas cinco mulheres, como atesta a atual Presidente:

*“(...) na legislação cooperativista está previsto que são, no mínimo, vinte cooperados para se formar uma cooperativa e nós éramos apenas cinco (...)”.*

A resposta estratégica foi a de esquivança por meio da ocultação [19], pois a solução encontrada pelas mulheres foi solicitar às vizinhas e amigas que entrassem como cooperadas visando a que fosse cumprida a exigência legal, como conta a atual Presidente:

*“(...) nós saímos conversando com as vizinhas e com as amigas e conseguimos juntar as 20 para formar a cooperativa”.*

A Coordenadora corrobora, explicando que:

*“(...) eram 20 fantasias e 5 reais”.*

Com o passar do tempo e a crescente demanda, novas cooperadas foram agregadas ao grupo original, o que resultou como uma fonte de pressão funcional [19], uma vez que a Coopa-Roca percebeu ter problema de falta de eficiência operacional. Na visão das mulheres, estes problemas eram causados pelo fato de não haver controle sobre o que estava sendo produzido; faltava uma divisão explícita de tarefas. Esta pressão funcional ficou clara nos seguintes depoimentos da atual Presidente e da Coordenadora, respectivamente:

*“A gente se deu conta que se não dividíssemos as tarefas não íamos chegar a lugar algum (...) a metodologia aqui é fazendo e aprendendo, aprendendo e fazendo, a prática que vai apontando as necessidades”.*

*“nós deixamos de vender na feira, no bazar, para passar a receber ordens de produção, organizar os grupos de produção, sistematizar a produção, para poder atender os prazos de nossos parceiros comerciais.”*

A resposta estratégica da Coopa-Roca foi de aquiescência por meio da imitação. No que tange à divisão de trabalho, a artesã responsável pelo controle de qualidade asseverou que:

*“(...) hoje em dia cada uma faz a sua parte (...) tem gente para cuidar só do Financeiro, outra para fazer compras e estocar e cada artesã é especialista em fuxico, nozinho, patchwork (...) porque quando elas chegam para pegar o trabalho está tudo organizado, separado, os dias certos de elas entregarem, os dias certos de elas virem, tudo certinho”.*

O que se pode observar é que a situação atual em que a Coopa-Roca se encontra, ou seja, seu desenvolvimento/crescimento, é consequência dessas pressões institucionais e respostas estratégicas, e que, assim como qualquer organização, a Coopa-Roca responde à essas pressões não apenas como garantia de sobrevivência, mas também como fonte de aprimoramento/crescimento/evolução. A cooperativa deve esse desenvolvimento às pressões institucionais que se impuseram ao longo do tempo.

Além dos elementos ressaltados acima, os pesquisadores, conforme tomavam ciência da realidade gerencial da organização, observaram a emergência de algumas categorias que tratamos a seguir.

No que diz respeito à motivação para associação observa-se que a lógica da racionalidade instrumental-financeira prevalece como principal mecanismo. A motivação substantiva é quase inexpressiva. Além do mais, a pequena parcela de moradores que conhece a Coopa-Roca não reconhece a instituição como importante para a subsistência da própria comunidade. Os trechos extraídos abaixo, o primeiro de uma artesã e o segundo da assistente administrativa, ilustram o tipo de racionalidade identificado:

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

*“o objetivo das artesãs é trabalharem e com isso melhorar suas vidas, condição financeira, ajudar suas famílias, compra aquilo que elas querem, é o que a gente mais ouve delas.”*

Quanto à construção do senso de cooperativismo, é um sentido exógeno. O sentido de cooperada-artesã vem sendo trabalhado pela coordenadora executiva com o auxílio de uma consultora. O que se percebe é a limitação que as integrantes da cooperativa apresentam, em parte devido às condições precárias sobre as quais cresceram. Na verdade a Coopa-Roca é fruto da coordenadora executiva: representa um sonho e reflete sua concepção de mundo, trabalho e organização social. As artesãs vêem a coordenadora como um elo entre a cooperativa e o mundo externo (os parceiros comerciais/ clientes), segundo uma delas:

*“(...) ela sabe falar a língua deles.”*

Uma vez que o contato com demais agentes do mercado encontra-se centralizado na mão da coordenadora executiva, isso caracteriza uma ameaça à sobrevivência da cooperativa e um entrave ao senso de propriedade coletiva e de participação no gerenciamento da organização.

Uma outra categoria levantada refere-se ao processo de tomada de decisão. Como descrito anteriormente, o controle, direcionamento e elaboração da estratégia encontram-se centralizados. Essa situação é bem vista pelas artesãs, que percebem a coordenadora executiva como provedora de trabalho, atribuem a ela a responsabilidade de realizar a ponte entre a cooperativa e seus parceiros.

O modelo de organização do trabalho reflete as práticas do mundo empresarial exterior, o que é, no mínimo, contraditório, uma vez que uma cooperativa carrega em sua essência a crítica às organizações tipicamente capitalistas. A Coopa-Roca reproduz técnicas e vocabulário gerenciais, tais como: divisão das tarefas; gerenciamento de custos; estabelecimento de hierarquias, cargos e funções. As integrantes da cooperativa integraram a lógica de mercado a tal ponto de reconhecer nos clientes a figura do patrão, como observamos no discurso de uma das artesãs:

*“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.”*

Finalmente, o sentido de ser artesã, baseado nas tradições nordestinas, atualmente transformou-se em apenas mais um mecanismo para atender exclusivamente às exigências do mercado. Impondo às artesãs elevados níveis de produção e a necessidade de estar

constantemente aprimorando-se. Nessa medida, as habilidades artesanais que eram adquiridas por meio da convivência com mães e avós, passam a ser ditadas pelo mercado.

Dessa forma, através do processo de análise ao qual a Coopa-Roca foi submetida, pode-se revelar uma nova categoria: a Instrumentalização do terceiro setor. Uma vez incluídas num mercado voraz como o da moda, a cooperativa sujeitou-se a pressões ambientais que acabaram por nortear seu processo de consolidação de forma que passou a, mimeticamente, reproduzir a lógica de produção empresarial.

### **Conclusões**

Partindo de uma análise das relações de trabalho estabelecidas no mundo contemporâneo, subversivas quanto ao sentido do trabalho, uma vez que este encontra-se submetido à lógica de reprodução do capital, verifica-se que a precarização das relações trabalhistas e o desemprego estrutural são suas principais conseqüências.

A exclusão dos que não se encaixam no novo perfil tornou-se praxe. Por essa razão os indicadores econômicos e sociais do Brasil, bem como de outros países em desenvolvimento revelam que a maior parte da população economicamente ativa encontra-se às margens do mercado formal. Estes, localizados fora do processo produtivo, respondem a essa situação organizando-se em associações que surgem como alternativa ao modelo dominante, trazendo como base principal a solidariedade para o suprimento das necessidades sociais.

De acordo com a Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro (2006), na área metropolitana da cidade há aproximadamente um milhão de pessoas morando em cerca de 3790 comunidades, a maior delas é a Rocinha, localizada no bairro de São Conrado, ironicamente um dos bairros mais nobres da cidade. Sem acesso a economia formal, algumas mulheres da Rocinha resolveram se organizar a venda de trabalhos manuais. Com a ampliação do negócio, acabaram organizando-se em uma cooperativa de trabalho, a Coopa-Roca.

A Coopa-Roca é um exemplo de organização que surge em meio a um movimento maior, a Economia Solidária, integrada por empreendimentos desenvolvidos pelos socialmente excluídos, que, através de suas próprias forças e recursos, buscam alternativas de trabalho na sociedade capitalista. Essas práticas ditas solidárias seriam uma característica inovadora decorrente da interação capital-trabalho e, nesse sentido, superadora das contradições básicas constitutivas do mecanismo de reprodução social vigente.

Todavia, uma cooperativa totalmente inserida em um mercado se submete a todas as pressões ambientais que este impõe aos seus participantes. No caso da Coopa-Roca as estratégias utilizadas para responder a essas pressões acabaram por incutir na rotina da cooperativa elementos puramente mercadológicos, que obedecem exclusivamente a lógica empresarial.

Na verdade, desde a definição de sua missão a Coopa-Roca fere o compromisso com o rompimento da estrutura vigente, uma vez que a rotina dupla de trabalho é estabelecida e o papel de 'dona de casa' deve ser preservado, o que Antunes (2005) chama de "trabalho não diretamente mercantil". As mulheres são duplamente exigidas, no seu trabalho produtivo e na vida privada, onde o trabalho doméstico se dá em função da criação das condições indispensáveis para a reprodução da força de trabalho de seus maridos, filhos e de si própria.

Outro fator diz respeito ao tempo destinado ao trabalho. Uma das condições para se romper o sistema de metabolismo social é que o trabalho deve basear-se no tempo disponível, visando à produção necessária para suprir a demanda social, o que não se caracteriza na Coopa-Roca, onde as artesãs precisam cumprir prazos que em muitos casos acabam por forçar um tempo de trabalho excedente, meramente para atender exigências do mercado. O elemento empregabilidade de certa forma também as afeta, já que as tendências ditadas pelo mercado impõem um certo aprimoramento constante como condição para manter-se produtiva.

No esforço de fazer as artesãs se apropriarem do negócio, o chamado trabalho imaterial (intelectual) tenta ser passado às cooperadas. Durante as reuniões há a tentativa de “dar poder” à artesã, forçando-a a “tomar decisões”, analisar situações e oferecer alternativas frente a ocorrências inesperadas, convertendo-as em elementos de integração na relação equipe/sistema, expressando uma capacidade de ativar e gerar cooperação produtiva. Contudo, esta prática é mais uma tendência identificada na esfera empresarial contemporânea, as empresas buscam converter o aprendizado contínuo no principal aspecto de produtividade [5].

Nas empresas tradicionais os benefícios aparentemente obtidos pelos trabalhadores no processo de trabalho são largamente compensados pelo capital, uma vez que a necessidade de pensar, agir e propor dos trabalhadores deve levar em conta, prioritariamente, os objetivos intrínsecos da empresa, que aparecem muitas vezes mascarados pela necessidade de atender aos desejos do mercado consumidor. Sendo o consumo parte estruturante do sistema econômico vigente, é evidente que defender o consumidor e sua satisfação é condição necessária para preservar a própria empresa [5]. A configuração atual da Coopa-Roca reflete fielmente a característica descrita acima, demonstrando, claramente, que na linha do tempo a organização fere seu compromisso embrionário de estabelecer o direcionamento estratégico da instituição buscando, acima de tudo, o desenvolvimento de seus integrantes.

O que se observa é que o cooperativismo e o artesanato ao serem reunidos em uma instituição que preza o homem e seu desenvolvimento em todas as esferas, não apenas na econômica, suscitam, essencialmente, a emergência de uma subjetividade que carrega o sentido próprio da centralidade do trabalho proposto por Luckács onde o trabalho é o fator divisor do ser puramente biológico para o ser social. Entretanto, a lógica de mercado impõe-se de tal forma que acaba orientando a estratégia de atuação da Coopa-Roca, convertendo-a em mais um agente comercial.

A partir dessas constatações pode-se inferir que o espírito artesanal, em seu sentido original, modifica-se quando submetido às pressões de demandas provenientes de uma lógica mercadológica, e que a organização do trabalho em uma cooperativa acaba determinada pelo contexto sócio-econômico no qual a instituição encontra-se inserida. Observou-se durante o processo de análise da Coopa-Roca uma instrumentalização do terceiro setor. Nessa medida pode-se inferir que o sentido do trabalho assume as mesmas características das demais organizações empresariais. Dessa forma, o trabalho permanece, mesmo em uma instituição dita avessa à estrutura do capital, desvinculado de seu sentido de centralidade do ser social.

## Referências

1. LIMA, C.H.P. VIEIRA, A. Do Sacrifício ao Sacro Ofício: Um Modelo Para a Compreensão do Significado Do Trabalho. In: **Anais Enanpad 2005**, CD-ROM
2. ABRAHAMS, C. e PEREDO, A. Social work with poor women and their children: relevance of a developmental perspective. **Journal of Applied Social Sciences**, 21 (1), pp. 53-59, 1996.
3. FURTADO, C. **O Brasil Pós-Milagre**. São Paulo: paz e Terra, 1983.
4. POCHMANN, M. **O emprego na globalização. A nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002. 151p.
5. ANTUNES, R. **Os sentidos do Trabalho Ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho**. 7ª reimpressão. São Paulo: Boitempo, 2005 (editado em 1999). 261p.

6. 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.
7. CORNWALL, J. The entrepreneur as a building block for community. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, 3 (2), pp. 141-148, 1998.
8. ONYX, J. e BULLEN, P. Measuring social capital in five communities in NSW. **Journal of Applied Behavioral Sciences**, 36, pp. 23-42, 2000.
9. LIMA, A.L.M.C. O Fenômeno da Economia Solidária: Reflexões em um campo de estudo controverso, **Integração**, n.25, abr/2003 [on line]. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano9/06/index.htm>, São Paulo, Abr. 2003. Acesso em: mai/2006.
10. MORIN, E.M. Os Sentidos do Trabalho, **RAE Executivo**, v.1, n.1, p.71-75, ago./out. 2002.
11. CULTI, M. O cooperativismo popular no Brasil: Importância e Representatividade. **Tercer Congreso Europeo de Latinoamericanistas**, Amsterdam, 2002.
12. CANÇADO, A.C. Para a Apreensão de um Conceito de Cooperativa Popular. In: **Anais Enanpad 2005**, CD-ROM.
13. PASCUCCI, L.M. ROCHA, E.E.R.B. CASTRO, S.C. As Organizações Cooperativas e o Mercado – o Caso de uma Cooperativa de Trabalho Médico, a UNIMED. In: **Anais Enanpad 2005**, CD-ROM.
14. MORIN, E.M. TONELLI, M.J. PLIOPAS, A.L.V. O Trabalho e seus Sentidos. In: **Anais Enanpad 2003**.
15. MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações: Evolução e Crítica**. 2 Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
16. PINHO, D. Pensamento Cooperativo e o Cooperativismo Brasileiro. São Paulo: **Coopercultura**, v.1, 1982.
17. JUNQUEIRA L. A. P. , TREZ, A. P. O Capital Social e a Sobrevivência das Cooperativas de Trabalho. In: **Anais Enanpad 2004**, CD-ROM
18. BENATO, J. V. A. **O que é o Cooperativismo**. Disponível em: <http://www.aliancaunimed.com.br/cooperativismo> . Acessado 10/12/2004.
19. OLIVER, C. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, 13, pp. 563-588, 1992.
20. 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.
21. LEE, K. e PENNING, J. Mimicry and the market: Adoption of a new organizational form. **Academy of Management Journal**, 45, pp. 144-162, 2002.
22. 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
23. 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.

24. OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. Academy of Management. **The Academy of Management Review**, pp. 145-179, 1991.
25. VERGARA, S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
26. 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.
27. COOPA-ROCA. Cooperativa de Trabalho Artesanal e de Costura da Rocinha Ltda. [on line] <http://www.coopa-roca.org.br>. Arquivo capturado eletronicamente no dia 24 de novembro de 2005.