

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO SOB O VIÉS DA ECOSOCIOECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DE UMA COOPERATIVA CATARINENSE DE ARTESÃOS

The process of decision-making in light of organizational eco-socio-economics: The case of a cooperative of artisans in Santa Catarina state

RESUMO

Objetivou-se, neste trabalho, analisar os processos de tomada de decisão da Cooperativa de Artesanato de Vime Arte-Rio, situada na zona rural do município de Rio dos Cedros, Santa Catarina. Nessa análise, procura-se avaliar o quanto os processos de tomada de decisão compreendem ou não o modo associativista de seus membros; isso é, se existe uma racionalidade que diverge da utilitarista econômica. Parte-se dos pressupostos que a racionalidade vigente no processo de tomada de decisão da cooperativa contradiz a lógica da predominante na economia de mercado. Essa racionalidade encontra mecanismos de adaptação à lógica da racionalidade da economia de mercado, os quais modificam a cultura, o conhecimento popular e o modo associativo dos membros da cooperativa. A pesquisa vale-se de estudo exploratório de caráter descritivo, utiliza observação participante e enfoca o processo decisório, os diferentes tipos de racionalidade, o conhecimento popular e o cooperativismo sob o viés multidisciplinar da ecossocioeconomia. Concluiu-se que os processos de tomada de decisão da organização encerram racionalidades que se contrapõem. Tal conclusão é importante para a cooperativa, especialmente no momento em que conhecimento popular e vínculos sociais correm o risco de se modificar ao ponto de não serem mais reconhecidos diante da decisão de se adentrar em uma economia de mercado.

Henrique Felski
Centro Integrado de Estudos do Comportamento
blumenau@pop.com.br

Carlos Alberto Cioce Sampaio
Professor Egresso dos Programas de Pós-Graduação (Doutorado) em Ciências Contábeis e Administração e (Mestrado) em Desenvolvimento Regional da Fundação Universidade Regional de Blumenau
Professor Ingresso da Universidade Federal do Paraná, Setor Litoral e Programa de Pós-Graduação (Doutorado e Mestrado) em Desenvolvimento e Meio Ambiente
Pesquisador FAPESC e CNPQ
carlos.cioce@gmail.com

Ivan Sidney Dallabrida
Mestre em Desenvolvimento Regional - Fundação Universidade Regional de Blumenau
ivan.dallabrida@gmail.com

Recebido em: 16.12.08. Aprovado em: 21.12.09
Avaliado pelo sistema blind review
Editor Científico: Cristina Lelis Leal Calegario

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the Arte Rio Cooperative's decision making process to assess how far it comprehends its members' cooperative production system, i.e. if there is a logic governing the process that is different from utilitarian economics. It was inferred that the logic involved in the decision making process is contrary to market economy rationality. The cooperative's decision making process has found mechanisms to adapt to the dictates of the market economy, mechanisms which modify popular culture and knowledge and the cooperative lifestyle of its members. This is a qualitative study supported by bibliographic and document analysis, descriptive exploratory research, participative observation and structured script interviews. In the decision making process, aspects such as popular knowledge and cooperation were highlighted, under the multidisciplinary eco-socio-economic viewpoint, contrasting it to market logic. It was concluded that the cooperative's decision making process is fraught with conflicting viewpoints. This is especially relevant today when popular knowledge and social bonds tends to change in such a way that will make them unrecognizable due to the entrance in a market economy.

Palavras-chave: Processo de tomada de decisão, racionalidade, ecossocioeconomia, cooperativismo, estratégia de desenvolvimento.

Key words: decision making process, rationality, eco-socio-economics, cooperation, development strategy.

1 INTRODUÇÃO

As sociedades voltadas ao comércio cada vez mais privilegiam o lucro a poucos e distribuem os prejuízos para

a grande maioria da população, isto é, privatizam-se os ganhos e socializam-se os custos. Uma sociedade globalizada não só é voltada ao mercado, mas procura universalizar também as relações culturais, atuando até

mesmo sobre os valores regionais com vistas a facilitar o comércio. Os territórios sociais compartilham características de similaridades e diferenças, vez que desaparecem as fronteiras delimitadoras do espaço e da cultura. Verifica-se que o processo de globalização não se restringe unicamente à economia, mas sua influência é facilmente observada nas mudanças das expressões culturais dentro das sociedades, as quais estão em constante transformação. As mudanças são globais, mas também locais. Pela cooperação econômica¹ em âmbitos que inviabilizam a competição, e nas comunidades (principalmente as rurais) buscam-se alternativas viáveis para a subsistência das pessoas dessas comunidades, de modo a contemplar também o equilíbrio territorial e demográfico, a preservação de costumes e tradições, os laços históricos e o potencial dos recursos intrínsecos a elas.

Entendendo a abrangência do tema e as possibilidades de observação e análise, optou-se por compreender a complexidade dessa problemática, através de conceitos que compreendem a Ecosocioeconomia, que se constitui de elementos das mais diversas áreas do conhecimento, como a economia, psicologia, antropologia, sociologia, geografia, administração e ciências ambientais. Essas bases elementares contribuem para firmar os pressupostos de sustentabilidade econômica e cultural, além de alternativa ao modelo de desenvolvimento capitalista (SAMPAIO, 2009).

O problema de pesquisa procura responder como o conhecimento popular e o modo associativista de uma comunidade influenciam ou são influenciados pelos processos de tomada de decisões de uma Cooperativa.

A proposta de pesquisar a cooperativa Arte-Rio surgiu a partir de um projeto “guarda-chuva” intitulado “Ecosocioeconomia das Organizações: gestão que privilegia uma outra economia” e seu subprojeto denominado “Aprendizados da Plataforma *Komyuniti* de Comércio Justo com sede em Santiago (Chile) para a criação de um Projeto-Piloto de Plataforma Associativa de Artesanato nos estados de Santa Catarina e Paraná”. A

¹ Nessa esteira, Arruda & Boff (2000) ressaltam o fato de que uma globalização cooperativa estaria em curso, constituindo-se numa nova abordagem ao desenvolvimento econômico cuja essência compreende um projeto global de desenvolvimento comunitário centrado em três elementos-chave: os valores, os atores (sujeitos do desenvolvimento) e o objetivo final (bem-estar de cada um e de todos).

pesquisa tem como finalidade aprofundar os estudos relativos à ecosocioeconomia nas organizações.

Neste estudo, objetivou-se analisar os processos de tomada de decisão da Cooperativa Arte-Rio, de forma a avaliar quanto os processos de tomada de decisão compreendem ou não o modo associativista de seus membros; isso é, se existe uma racionalidade que diverge da utilitarista economicista. A análise considerou o período de 2005 (data da fundação da cooperativa) até dezembro de 2007.

Para alcançar os objetivos partiu-se dos seguintes pressupostos: a racionalidade vigente no processo de tomada de decisão de uma cooperativa de artesãos, provenientes de uma comunidade rural, contradiz a lógica da racionalidade predominante da economia de mercado. Essa racionalidade vigente no processo de tomada de decisão de uma cooperativa de artesãos encontra mecanismos de adaptação à lógica da racionalidade da economia de mercado. Os mecanismos de adaptação àquela lógica da racionalidade dominante modificam a cultura, o conhecimento popular e o modo associativo dos membros da cooperativa.

Para a compreensão da dinâmica da cooperativa implementou-se uma pesquisa que teve duração de dezoito meses e contou com a participação de seus membros. O processo de coleta e análise dos dados permitiu observar as dinâmicas da organização e contemplou os seguintes fatores: conhecimento popular, processo de desenvolvimento, tomada de decisão e racionalidades empregadas.

Inicialmente, valeu-se de um trabalho de aproximação da cooperativa e estudo documental. Após o contato inicial, aplicou-se um roteiro de pesquisa estruturado, seguido de observação participante. A amostra compreendeu 57,9% dos associados. Foram identificadas as seguintes categorias operativas que orientaram a coleta e, respectiva, análise dos dados: Cooperativismo, Conhecimento Popular, Racionalidade, Tomada de Decisão e Desenvolvimento.

As informações resultantes dos dois instrumentos de coleta de dados foram filtradas de modo que se pôde categorizar operativamente os dados e apurar sua frequência. Todos os relatos, por sua relevância, foram considerados para a pesquisa. Foram, contudo, classificados quanto à frequência nas respostas, que foram colhidas por relato verbal, gravadas, transcritas e após, analisadas tendo por base os pressupostos descritos no quadro de categorias operativas.

2 ECOSOCIOECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES

Quando se pensa em uma “outra” economia², a literatura de viés heterodoxo discutem-se conceitos tais como economia social (SACHS, 1986a,b), socioeconomia (ETZIONI, 1995), socioeconomia solidária (LISBOA, 2005), economia descalça (MAX-NEEF, 1986), economia popular solidária (RAZETO, 1997) e economia solidária (SINGER, 2002). Resguardadas as singularidades dessas denominações, todas privilegiam problemas microeconômicos com soluções de base territorial³, os quais perpassam pela perspectiva da endogenia e do empoderamento das comunidades locais. Contudo, não se tem um esboço teórico-metodológico de uma abordagem de gestão interorganizacional (socioproductiva e sociopolítica) que fomente comunidades tradicionais a protagonizarem seus modos de produção (inclusive seus modos de vida), conectados a princípios de sustentabilidade territorial próprios.

Diante deste contexto, surge a denominação arranjo socioproductivo de base comunitária (APL.Com), que contribui para complexificar a problemática que trata de redes de organizações socioproductivas locais. Essas organizações são qualificadas como associativas, comunitárias ou de socioempreendedorismo individual, prescindindo de responsabilidade socioambiental, articuladas em arranjos institucionais, que se reconhecem como território e valorizam o conhecimento tradicional-comunitário, caracterizado pela capacidade de gerar

demandas e propostas que não se distanciam nem se desvinculam das nuances e peculiaridades do cotidiano, a partir do olhar das próprias pessoas. Privilegiam não só a efetividade extraorganizacional, que releva o entorno organizacional na gestão, mas também considera a extrarracionalidade, que é a compreensão e a incorporação de novas racionalidades no processo de tomada de decisão. Em outras palavras, supera o utilitarismo economicista individualista na ação organizacional, encontrada em tecnologias sociais - denominadas aqui ecossocioeconomia das organizações -, que respondem aos novos desafios colocados pelo desenvolvimento sustentável (SAMPAIO, 2009).

O Arranjo Socioproductivo de Base Comunitária (APL.Com), inspirado no enfoque ecodesenvolvimentista, é um microempreendimento compartilhado que privilegia o espaço territorial, no qual se supera a competitividade utilitarista econômica, enfatizando ações no âmbito de uma rede horizontal de cooperação (SAMPAIO et al., 2008). Para exemplificar: associação de moradores, cooperativa de agricultores familiares, grupos organizados de pescadores artesanais ou microempreendimentos urbanos se articulam sociopoliticamente no âmbito de Fóruns de Agenda 21 Locais e, ao mesmo tempo, articulam-se socioeconomicamente no âmbito de um Arranjo Socioproductivo de Base Comunitária. Trata-se de agregar valor aos pequenos empreendimentos e, assim, aumentar as possibilidades de sobrevivência desses diante de uma economia de mercado excludente. Acredita-se que essa outra economia se estabelecerá quando for dado aos socialmente excluídos (aos descalços) tratamento especial (MAX-NEEF et al., 1993; SACHS, 2003, 2004).

Assim, quando se trata de um APL.Com são priorizados grupos organizados tanto formal quanto informalmente, chamados de socioempreendimentos compartilhados, e que sobrevivem sob a égide da economia de mercado, entretanto, preservando sua dinamicidade comunitária vinculada ao território. A esse tipo de abordagem, que carece de sistematização nas ciências sociais aplicadas, sugere-se a denominação ecossocioeconomia das organizações.

O termo ecossocioeconomia⁴ surge a partir da obra do economista ecológico Kapp (1963). O primeiro prefixo “Eco” (*Oikos* = Casa) refere-se à ecologia e reforça o que o segundo prefixo “eco” já deveria fazê-lo. Contudo, o termo

¹ El origen de ... una outra economia ... remonta a los años ochenta, cuando un grupo de notables sociólogos y economistas fundan la Sociedad Mundial de Socioeconomía (SASE) en Harvard, 1989. Entre sus miembros figuran científicos de la talla de K. Boulding, A. Hirschman, J. Galbraight, A. Sen, H. Simon, R. Boyer, P. Bourdieu, N. Smelser, L. Thurow, R. Solow; además de su máximo promotor, el sociólogo norteamericano Amitai Etzioni (GUERRA, 2007, p. 1).

² Há uma perspectiva da Geografia ou Economia Regional que distingue os conceitos de território, espaço e lugar. O território relaciona-se com as transformações sociais, com o concreto; diferentemente do espaço que lida com o abstrato; e o lugar relaciona-se com a comunidade, com o microterritório (DOUROJEANNI, 1996; SANTOS et al., 2002). Além disso, atualmente, a problemática urbano-rural começa a perder centralidade devido à diversificação das relações de troca entre os espaços (territórios) onde os fluxos socioeconômicos realmente acontecem, relegando os limites geográficos (CAMPOROLA & SILVA, 2000)

⁴ Ver o trabalho recente de Sachs (2007), organizado por Paulo F. Vieira intitulado Rumo à Ecossocioeconomia.

foi vulgarizado ao longo da história remetendo o seu significado ao que Aristóteles já denunciava como crematística.

A ecossocioeconomia está imbricada na discussão sobre o ecodesenvolvimento (considerado precursor da denominação desenvolvimento sustentável). O ecodesenvolvimento vem sendo apontado como um novo paradigma sistêmico, compreendendo princípios de ecologia profunda - filosofia surgida a partir da problemática ambiental na qual se questiona o atual estilo de vida humano e seu padrão de uso do tempo (produtivo ou de lazer) -, economia social - já comentado anteriormente -, economia ecológica - que incorpora na economia a variável ecológica como determinante para pensar a dinâmica civilizatória -, e ecologia humana - questionadora do antropocentrismo e balizada numa visão ecocêntrica que considera que os sistemas sociais são predominantemente ambientais -, e planejamento participativo - pensado a partir da premissa de que a própria participação é a principal estratégia de desenvolvimento, isso é: pensar o desenvolvimento como liberdade é uma prerrogativa (ALIER, 1998; BERKES, 1996; GONDIM, 1989; GORZ, 2003; MAX-NEEF et al., 1993; NAESS & ROTHENGERG, 1990; SACHS, 1986a,b; SCHUMACHER, 1980; SEN, 2000).

Assim, a ecossocioeconomia trata das experimentações e complexidades do cotidiano⁵ que possibilitam pensar o ecodesenvolvimento ou uma “outra” economia, na tentativa de superar as contradições inerentes à mudança paradigmática que se deseja (ou na velocidade que se deseja) quando se pensa nas limitações do utilitarismo economicista (alicerçado na máxima: privatizam-se lucros de curto prazo e socializam-se prejuízos socioambientais de médio e de longo prazo). A ecossocioeconomia se dá no mundo da vida, nos domicílios, nas organizações, nas comunidades, ou seja, no território, onde os problemas e suas soluções acontecem, mesmo que raramente sejam devidamente qualificados (SAMPAIO, 2009).

A crítica ao modo de produção e de gestão utilitarista economicista, incrustados nas cadeias produtivas da economia e nos arranjos institucionais políticos é um dos pontos de análise da ecossocioeconomia das organizações. Ela sugere modos de produção mais associativistas que podem estar conectados ao socioempreendedorismo comunitário, ou seja, iniciativas individuais que superam a lógica utilitarista, enaltecem os usos de tecnologias mais apropriadas para o território e repensam a noção de tempo produtivo vinculado

apenas a trabalho remunerado, como se outras ações sociais não fossem dignas de serem realizadas (SAMPAIO et al., 2008).

Designa ampliação do contexto das relações produtivas, perpassando pela perspectiva da sociologia econômica⁶ e das ciências ambientais⁷. Compreende-se que há necessidade de uma transição ou, melhor, de uma conexão entre economia de mercado e a ecossocioeconomia de modo que se possa reconhecer a importância do uso de termos como capital social⁸ (na perspectiva do planejamento e desenvolvimento regional), assim como considera-se fundamental reconhecer o uso do termo capital natural⁹ (na perspectiva da economia ecológica).

2.1 Economia Solidária, associativismo e cooperativismo: desdobramentos da ecossocioeconomia

A partir de uma análise qualificada no campo teórico e empírico, surgem cinco desdobramentos da ecossocioeconomia das organizações. Eles podem ser sintetizados a partir das denominações Agenda 21 Local, Turismo Comunitário, Responsabilidade Social Empresarial (RSE), Economia de Comunhão (EdC) e Economia Solidária (ES). Enfatizou-se, neste estudo, a corrente da Economia

¹ Sachs (1986a,b) sugere uma enciclopédia do cotidiano.

² A sociologia econômica pode ser definida como a aplicação de idéias, conceitos e métodos sociológicos aos fenômenos econômicos (SWEDBERG, 2004, p. 7).

³ As ciências ambientais relativiza as relações produtivas a partir da complexidade da dinâmica socioambiental, partindo do conceito de resiliência que é utilizado para se compreender a interconectividade entre sistemas ecológicos e socioculturais (BERKES, 1996).

⁴ Capital social, na definição de Putnam (1996), representa um conjunto formado pela reserva de cooperação voluntária, regras de reciprocidade e sistemas de participação cívica e dizem respeito às características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuem para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas. A inovação no discurso de Putnam, ao correlacionar o capital social e o desenvolvimento econômico, remete à concepção de que o capital social constitui-se na base de uma das principais estratégias de desenvolvimento econômico atual: a cooperação.

⁵ Capital natural são recursos naturais e serviços ambientais tendo funções e valores econômicos positivos. Tratá-los como se tivessem preço zero (como se faz na perspectiva utilitarista economicista) constitui-se num sério risco de exauri-los ou manejá-los insustentavelmente (ALIER, 1998).

Solidária, enquanto estratégia de fortalecimento do associativismo e cooperativismo.

A ES é uma categoria da economia que se funda na crise do capital e do Estado e é expressão de uma das respostas dos trabalhadores que incorporam suas críticas históricas ao capital e constituem uma forma de organização não-capitalista (SINGER, 2002). A ES caracteriza-se por princípios democráticos, ou seja, autogestionários e apregoa que pode existir solidariedade na economia, sobretudo quando se garantem direitos iguais entre aqueles que se associam para financiar, produzir, comerciar ou consumir mercadorias, ou seja, para participar do processo de desenvolvimento¹⁰. Há, contudo, dificuldades de inserção da lógica associativista à economia de mercado. Quando se consegue, corre-se ainda o risco de se desvirtuar dos princípios associativistas (SINGER, 2002).

O associativismo representa uma estratégia para fortalecer uma “outra economia”. Manifesta-se por atividades oriundas de movimentos sociais, na figura de ONGs, grupos sociais organizados em nível local (como cooperativas) e caracteriza-se pela finalidade pública ou privada sem ânimo de lucro (SARACENO, citado por SAMPAIO et al., 2006). O associativismo sugere várias possibilidades de cooperação organizada entre pessoas ou organizações, formalizadas ou não, para a realização de um determinado objetivo (LISBOA, 2005; SAMPAIO et al., 2005, 2006).

A partir do associativismo são criadas redes organizacionais flexíveis, inclusive empresariais, como solução para aproveitar o potencial dos pequenos empreendedores. Ao derivar-se de práticas associativistas de modos de produção, o cooperativismo surge como mecanismo para garantir inserção na economia de mercado. O cooperativismo pode ser caracterizado, segundo seu sentido doutrinário, como uma correção das aberrações economicistas individualistas quando trabalhadores (ou micro e pequenos empresários) não possuem os meios de produção adequados que possibilitam produtividade e competitividade sistêmica (ecossocioeconômica) na economia de mercado. As cooperativas podem ser classificadas socioeconomicamente como de produção,

¹⁰ Furtado (1984), destaca a coletivização dos meios de produção como uma das experiências mais significativas de endogeneização do desenvolvimento, ou seja, um controle coletivo das atividades econômicas cujos objetivos visam a destruição das bases estruturais tradicionais de poder e a substituição da lógica reducionista dos mercados por uma racionalidade mais ampla, voltada para a consecução do desenvolvimento.

consumo e crédito, e sob o aspecto econômico-produtivo através das categorias fornecedor, cliente e trabalhador (CAVALCANTI, citado por SAMPAIO et al., 2006).

O conceito de cooperativa apresentado no Congresso do Centenário da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), Manchester, Inglaterra, 1995 (OCESC, citado por SAMPAIO et al., 2006, p. 7) significa:

Associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.

O *mainstream* de uma cooperativa é a constituição de uma socioeconomia que se contrapõe à lógica da economia de mercado quando essa relega o trabalho e a geração de renda sob a primazia da geração do excedente. Não há como qualificar as pessoas pela quantidade de meios de produção que possuem (tal como sugere a crítica marxista sobre as origens da formação de classes sociais), mas sim a partir da função que cada um exerce organizacionalmente. Todos são sócios do negócio, decidindo juntos todas as ações do empreendimento (COOPEC, citado por SAMPAIO et al., 2006).

3 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: AVALIANDO CONSEQUÊNCIAS

Existem variáveis que podem influenciar a tomada de decisão. A importância do empenho individual no processo decisório é descrito por Robbins, ao afirmar que:

A decisão é o cerne da ação administrativa. A tomada de decisões consiste na seleção de um curso preferencial de ações a partir de duas ou mais alternativas. Entretanto, não precisa tratar-se necessariamente de uma decisão ativa. A definição de tomada de decisões compreende tanto as dimensões ativas quanto as passivas (...). Todo o processo refere-se aos objetivos formulados na parte inicial da função de planejamento (ROBBINS, 1990, p. 179)

O processo de tomada de decisão comumente é visto como uma das etapas do processo de gestão de uma organização ou instituição. Contudo, verifica-se que o processo decisório está além das fronteiras das organizações e instituições. No âmbito extraorganizacional

vê-se a comunidade como provedora de conhecimentos que são historicamente construídos e passam por constantes transformações ao longo dos tempos.

O precursor da psicologia comportamental, Skinner (2003) utiliza o termo decidir não como a execução do ato decidido, mas como o comportamento que é responsável por ele e que, ao tomar uma decisão o indivíduo manipula as variáveis relevantes, a fim de obter certas consequências. “Uma solução é uma resposta que existe com alguma probabilidade de emissão no repertório do indivíduo. Para tanto, fez-se uso dos fundamentos da psicologia comportamental, que implica uma ciência do comportamento que estuda as regras que descrevem as relações de controle entre contingências ambientais e os comportamentos (...)” (SKINER, 2003, p. 243).

As decisões fazem parte do constructo cognitivo humano, embora se saiba que as escolhas nem sempre são racionais, seguindo um esquema lógico previamente estabelecido. Quando se entende a racionalidade que está por trás de uma decisão, pode-se dizer se essa é racional ou não¹¹ (SOUTO-MAIOR, 1998b).

A solução de problemas é definida por Skinner (2003) como qualquer campo que, através da manipulação de variáveis, torne mais provável o aparecimento de uma solução. Ainda assim, o aparecimento da solução não garante a resolução do problema visto que mudanças acidentais no ambiente podem provocar resultados semelhantes. Essas variáveis ambientais são chamadas de contingências.

O processo de tomada de decisão é invariavelmente sujeitado às contingências do ambiente em que está inserido. Tal como se pode decidir sobre o ambiente, esse age diretamente sobre a capacidade de decisão das pessoas (SKINER, 2003).

Cohen (2001) esclarece que “decidir é avaliar consequências”. Logo, todo o processo que envolve uma decisão carrega consigo uma carga simbólica. Surge então uma contradição: para tomar boas decisões é necessário ter mais conhecimento. O conhecimento faz gerar mais dúvidas do que fornecer respostas. As decisões em grupo não diminuem extremismos ou diluem riscos, mas levam as pessoas a enxergar menos perigos. É um sentimento de proteção que estimula o ato de atingir o consenso rapidamente, junto com a ilusão de invulnerabilidade. Esse comportamento, não sendo racional, caminha pelas vias da intuição, que tem como vantagens a velocidade. Isso porque leva em conta o que realmente importa e a decisão tomada leva diretamente à ação.

3.1 Metacontingências: a subjetividade no processo decisório

Os processos subjetivos que envolvem as tomadas de decisão individuais e coletivas são tidos como metacontingências¹². Os comportamentos dos membros de um grupo formam um conjunto de ações coordenadas, geralmente chamado de atividade cultural, que se relaciona a um ambiente comum aos seus membros. As atividades culturais envolvem o comportamento de grupos de pessoas que compõem uma sociedade. As metacontingências são relações contingentes entre práticas culturais e suas consequências. O conceito de metacontingência nos permite considerar o comportamento de grandes grupos de indivíduos em determinadas situações (GLENN, 1991).

As metacontingências em ambiente de cooperação são objetos para Skinner (2006), que afirma que contingências de sobrevivência são importantes e o valor da cooperação e do comportamento de apoio pode ser facilmente demonstrado.

As sociedades se comportam governadas por metacontingências que podem ser definidas nos códigos e leis dos países. Isso sugere um planejamento cultural¹³. A idéia de planejamento cultural vista em Skinner (2003) vai ao encontro das metacontingências tecnológicas, no sentido de procurar sempre estabelecer situações sociais deliberadas e que sigam também uma evolução

¹¹ Souto-Maior (1998a, p. 968) disserta sobre o papel da racionalidade na conjuntura atual. Para ele, “continuaremos usando o conceito de racionalidade para explicar como indivíduos e organizações se comportam em geral, e tomam decisões em particular, para emitir julgamentos sobre esses comportamentos, para desenhar organizações e avaliá-las, para entender e prever a interação inter-organizacional, para promover ‘modernização administrativa e a reforma do aparelho do Estado’, para buscar explicações e procurar saídas para fenômenos cada vez mais complexos e fora do nosso controle como a poluição e a globalização, e finalmente, mais importante de tudo, para compreender o que significa e como poderemos caminhar em direção à verdadeira emancipação como seres humanos”.

¹² Resumidamente, entende-se por metacontingências a soma dos fatores individuais que influenciam nas decisões tomadas por um grupo de pessoas (GLENN, 1991).

¹³ Planejamento e evolução cultural propostos por Skinner (1978) sugerem que a cultura esteja em constante evolução, na busca pela própria sobrevivência, em um processo de adaptação a um ambiente que se transforma.

cultural, acompanhando as mudanças que o ambiente sofre.¹⁴

Atkinson et al. (1995) citam o psicólogo social Irving Janis, que propôs uma teoria de pensamento de grupo, na qual os membros são levados a eliminar suas diferenças de opinião no interesse do consenso. Esse pensamento de grupo ocorre principalmente em situações que envolvem ameaças externas. Isso dá margem à ilusão, compartilhada pelo grupo, de invulnerabilidade, moralidade e unanimidade, fazendo com que ocorram decisões falhas. Para solucionar esse problema, a sugestão é que o líder do grupo não apresente nenhuma posição antes do início da discussão, haja a presença de especialistas externos ao grupo e ocorra uma segunda reunião para que os membros possam solucionar suas dúvidas.

3.2 Racionalidade como fator de influência no processo decisório em ambientes cooperativos

A racionalidade pode ser entendida como a aderência de um indivíduo a um conjunto de valores incrustados no senso comum, e não podem ser especificados. Dessa forma, baseado na razão instrumental, a racionalidade é julgada pelos seus resultados. Sendo assim, a maximização dos lucros significaria uma ação racional. E, quando a ação for dependente das ações de outros, o resultado pode ser determinado, para cada um e para todos, a partir da racionalidade coletiva (SOUTO-MAIOR, 1998a). O autor complementa dizendo que “a racionalidade ocupa-se da seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as consequências desse comportamento” (p. 78).

Para Ramos (1989, p. 2-3), “a razão era entendida como força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social”. Ela não pode ser separada de sua individualidade e reduzida a um fenômeno histórico ou social. Tampouco ele aceita que o homem adquira a razão e consiga sua emancipação, através de um processo de interação social. A razão é dada, não construída¹⁵.

A partir de Hobbes, porém, a ‘razão moderna’ é pela primeira vez, sistematicamente articulada: os efeitos dessa ‘nova racionalidade’ são sentidos até hoje na sociedade. Ela é definida como uma capacidade que o indivíduo adquire pelo esforço que o habilita a maximizar a utilização de critérios objetivos (meios e fins), ou seja, de fazer o cálculo utilitário de consequências (HOBBS, citado por RAMOS, 1989, p. 3).

A racionalidade instrumental exige apenas que a ação seja baseada no cálculo dos meios adequados para

atingir os fins do indivíduo, sejam eles egoístas ou altruístas. Do ponto de vista da razão instrumental, a racionalidade de uma ação é julgada pelos seus resultados. Em um ambiente organizacional, para se estudar tomada de decisão, exige-se a compreensão das racionalidades que o gerenciam. Os tipos de racionalidades contribuem para a compreensão das dinâmicas das organizações. Dentre outros, permite a análise de alternativas à racionalidade utilitarista econômica do atual modelo de desenvolvimento (SOUTO-MAIOR, 1998b).

Apesar de a racionalidade ser sempre um atributo individual, esse não está isolado do coletivo. Racionalidade significa aderência do indivíduo a um conjunto de valores compartilhados pelo grupo social em que está inserido. Questiona-se, então, quais os tipos de racionalidades que se encontram nas relações entre os cooperados, entre os cooperados e o Estado, e entre os cooperados e o mercado, no processo de reterritorialização.

É importante ressaltar ser quase uma máxima considerar a não possibilidade de inclusão de objetivos altruístas no cálculo de consequências, entre meio e fins, embutido na racionalidade utilitária coletiva. Esse equívoco surge da identificação dessa racionalidade com a racionalidade utilitarista econômica¹⁶. Uma pessoa pode sim calcular consequências, objetivando o altruísmo, contrariando a máxima maquiavélica¹⁷, em que os fins justificam os meios. Pode-se imaginar alguém dando esmola

¹⁴ A esse respeito, Skinner (1978, 2000, 2006) defendeu a sobrevivência das culturas como o bem da cultura e fez referências a várias consequências de práticas culturais.

¹⁵ O resgate do conceito clássico de racionalidade foi uma das metas de Guerreiro Ramos (1989, p. 122), o qual frisou que o conceito “revestira-se sempre de nuances éticas, e chamar um homem ou uma sociedade de racional significava reconhecer sua fidelidade a um padrão objetivo de valores postos acima de quaisquer imperativos econômicos”.

¹⁶ Souto-Maior (1998b) atenta para o fato de que a vinculação de uma infinidade de adjetivos ao conceito de racionalidade – formal, funcional, instrumental, substantiva, comunicativa, intuitiva, administrativa, econômica, etc. – acabou por trazer uma certa confusão quanto ao que seja a racionalidade.

¹⁷ Expressão atribuída às ações de todos os homens, especialmente os príncipes, contra os quais não há tribunal a que se possa recorrer; os fins é que contam. O príncipe faz tudo para alcançar e manter o poder; os meios que usa serão sempre julgados honrosos e serão admirados por todos, porque o olhar atenta sempre para aquilo que aparenta e para os resultados alcançados (MAQUIAVEL, 1995).

a um pedinte sem ter a intenção de livrar-se dele, mas tendo a intenção de ajudá-lo (SOUTO-MAIOR, 1998b).

As tipologias de racionalidade apontadas anteriormente podem variar em um *continuum* entre dois extremos: objetividade e subjetividade. De certo modo, sem grande rigor, a objetividade relaciona-se à racionalidade organizacional, isso é, o quanto uma idéia é aceita perante uma organização. De outro lado, a subjetividade está relacionada a uma pré-racionalidade organizacional, ou seja, o quanto uma idéia ainda não é aceita perante a organização. A objetividade é atrelada ao mundo dos fatos e a subjetividade atrelada ao mundo das idéias ou, ainda, ao mundo dos sentimentos (GOLEMAN, 2005).

Sob a ótica da racionalidade, não existe a idéia de certo e errado, melhor ou pior, mas de ser ou não racional, que sempre dependerá do tipo de racionalidade empregada. Para ilustrar essa assertiva, Souto-Maior (1976, 1998b) descreve: “Quando o indivíduo segue a lógica da racionalidade compartilhada pelo grupo, está sendo racional. É perfeitamente admissível que a racionalidade substantiva¹⁸ e instrumental coexistam, [...] em maior ou menor grau de conflito na mente de um indivíduo” (SOUTO-MAIOR, 1988b, p. 976).

Ao se pensar em como produzir bens dentro da perspectiva do cooperativismo, isto de certa forma “envolve a otimização dos recursos e uso com escolhas conscientes da melhor combinação, tentando maximizar o resultado do benefício *versus* custo” (SILVA & MENDES, 2005, p. 34). Souto Maior (1998a, p. 39) aponta que “a natureza dessa irracionalidade se esclarece quando se considera que um ato inteligente pode ser funcionalmente irracional desde que entre em choque com objetivo pré-determinado”.

4A EXPERIÊNCIA DA COOPERATIVAARTE-RIO

A cooperativa Arte-Rio está localizada na estrada geral do Rio Milanês, na localidade com o mesmo nome, a 15 km do centro do município de Rio dos Cedros¹⁹, no estado de Santa Catarina. Agrupa o maior número de artesãos do município (120 dos 200 existentes), e possui estrutura física para a realização das atividades fomentada pela municipalidade. Das 110 famílias que habitam a localidade, 100 dependem do artesanato de vime (RIO DOS CEDROS, 2007). O vime é adquirido de outros lugares, uma vez que o tipo de clima do município não é propício para o seu cultivo. A cooperativa é constituída por representantes de famílias de artesãos do Município e serve principalmente para centralizar o comércio dos artesanatos daquela região.

Em uma economia de mercado, a cooperativa possui diferenciais competitivos que se destacam, dentre eles o apoio da municipalidade; a coordenação do projeto por equipe de consultores qualificados; a união e o associativismo como valores dos artesãos; a participação dos artesãos nas reuniões de trabalho; a mão de obra qualificada; o nível de qualidade dos produtos e a boa capacidade de produção conjunta.

Contudo, a cooperativa possui algumas deficiências, como é o caso da percepção para a diversificação da produção; a falta de capacitação gerencial dos artesãos; as dificuldades com a comercialização; e o uso de menores no ofício. A característica mais marcante é a geração de trabalho e renda sob a perspectiva de produção cooperada. O projeto da cooperativa conta com algumas instituições de apoio, dentre elas OCESC (Organização das Cooperativas do estado de Santa Catarina), Blucredi (Cooperativa de Economia e Crédito), Sicred (Sistema de Crédito Cooperativo), Banco do Brasil, Epagri (Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina), INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária), ACIMVI (Associação Comercial e Industrial do Médio Vale do Itajaí), Associação de Produtores de Vime, e empresas como a Molas Marchetti Indústria e Comércio S/A. A cooperativa, não possui qualquer tipo de financiamento ou empréstimo como relatado pelos gestores entrevistados. (SAMPAIO et al., 2005).

4.1 A experiência: gênese e sobrevivência em meio a dificuldades

O projeto PRODER - Rio dos Cedros - Projeto Arte-Rio Cooperativa dos Artesãos de Rio dos Cedros, instituído em 06/05/2005, surgiu da vontade de um grupo de vinte e

¹⁸ Guerreiro Ramos (1989) enfatiza o conceito de racionalidade substantiva como inerente à ética, à moral, aos valores emancipatórios, à autorrealização e à noção de bem humano coletivo, devendo tornar-se o centro ordenador da vida humana associada.

¹⁹ O município de Rio dos Cedros está localizado na região do Médio Vale do Itajaí, a 190 Km de Florianópolis e a 97 Km do porto de Itajaí. Possui uma área de 556 km², com 18 km² de área urbana e 538 km² de área rural. Sua altitude varia de 75 a 1020 metros do nível do mar, o clima é úmido com temperatura média de 22°C. Possui uma população de 8.939 habitantes, sendo 3.758 na área urbana e 5.181 na área rural. A economia é embasada na agricultura (SAMPAIO et al., 2005).

cinco artesãos em desenvolver todas as formas de artesanato existentes no município, especialmente o do vime, que congrega a maioria dos artesãos do município. Com o apoio da Prefeitura Municipal e o acompanhamento do corpo técnico do SEBRAE/SC, a Arte-Rio planeja suas ações para profissionalizar a atividade de artesanato e proporcionar uma melhor condição de vida aos seus cooperados e à comunidade na qual está inserida.

Verifica-se que, na história da cooperativa Arte-Rio, essa é a segunda tentativa de formá-la. A primeira, sem êxito, ocorreu em 1997. Naquela época já se observava a dificuldade dos artesãos em lidar com os atravessadores. Assim, sem incentivo público, a iniciativa nasceu e morreu no mesmo ano.

No início do mandato do último governo municipal, em 2005, foram identificados os principais setores econômicos do município. À época, foram definidas ações estratégicas prioritárias por aquela administração: a) diversificação da agricultura, com a introdução de culturas com maior valor agregado; b) fortalecimento dos empreendedores locais, através de capacitação; e c) fomento ao artesanato local.

Inicialmente, houve aceitação por parte dos artesãos. A idéia foi vista como uma opção de enfrentamento à atuação dos atravessadores, que determinavam o preço e enfraqueciam a economia dos artesãos de vime. Mesmo assim, o número de cooperados, que no início eram cinquenta, hoje são vinte e um. Como comentário de um dos cooperados: “Está muito caro se filiar à cooperativa. Tem gente que saiu para poder receber o dinheiro de volta e ter o que comer... depender só da cooperativa não vale a pena”. As necessidades apontadas pelos entrevistados refletem, muitas vezes, a ausência de recursos necessários à subsistência de algumas famílias.

Quando questionados a respeito dos maiores problemas enfrentados, as explicações se dão, em ordem decrescente, em torno: a) do valor cobrado pela filiação; b) da falta de um maior mercado, que seja constante durante o ano; c) da necessidade de ter que priorizar o atendimento a um novo cliente, em detrimento dos clientes fixos; d) da falta de identificação com produtos que não são tradicionalmente confeccionados; e) das vendas serem em quantidades além de suas capacidades, e precisarem contratar não cooperados para execução. Tais problemas privilegiam os não cooperados, que acabam por se beneficiar do trabalho que surge com o excedente vendido, sem o pagamento de taxas ou ter que se preocupar com assuntos próprios dos cooperados.

A comunidade entende a necessidade de uma transformação para melhor atender às carências comuns, como melhoria da infraestrutura e facilidade na divulgação e escoamento da produção. Conforme Vicenzi (2000), o município de Rio dos Cedros encontra-se quase isolado, carecendo de mais atenção por parte do governo estadual. A melhoria dessa relação política beneficiaria também as negociações do comércio local, além de exportação de produtos e alimentos.

A grande maioria dos cooperados aprova a Arte-Rio nos moldes atuais, mas todos acreditam que ela possa e deva se transformar. Diversas são as sugestões, mas todas voltadas à questão do aumento da renda familiar. Mesmo gostando da arte e reconhecendo a importância do seu trabalho como mantenedor de uma parte da história do município, muitos afirmaram que seguramente mudariam de profissão se pudessem. O artesanato existe como meio de subsistência e caracteriza um estilo de vida que aproxima as pessoas, mas a incapacidade de subsistir com base na atividade poderá levar ao desemprego e criar uma instabilidade social e demográfica (êxodo).

4.2 A cooperativa: artesanato e conhecimento popular versus mercado

A história do artesanato de vime em Rio dos Cedros confunde-se com a da comunidade e do próprio município. Em 1875, os primeiros colonizadores formaram no alto de um morro a comunidade de Rio Milanês. Trouxeram mudas de videiras, com o propósito de plantar uvas e produzir seu próprio vinho. As mudas eram amarradas com vime. Passou-se a confeccionar balaios com a mistura de vime e videira e, após várias tentativas, adotou-se unicamente o vime. Com o sucesso da iniciativa, começaram as primeiras plantações de mudas desse vime, que se tornou a matéria-prima dos primeiros balaios vendidos às comunidades vizinhas. A iniciativa se disseminou, foi incorporada à cultura local e passou para as gerações seguintes, até os dias de hoje (RIO DOS CEDROS, 2007).

A cooperativa Arte-Rio compreende um grupo de artesãos que criou uma associação, através da qual comercializam os bens que produzem. Esses artigos são expoentes de sua cultura que visam a geração de renda e a promoção do desenvolvimento, sobretudo econômico, da região. Contudo, o saber popular (técnico, histórico ou cultural), representado por produtos artesanais a partir do vime, disputa mercado com produtos similares mais baratos e produzidos em escala industrial, com vistas à redução de custos.

Como alerta Giddens (2003), o processo de industrialização de uma economia de mercado afetará todos os laços comunitários, que no caso da Arte-Rio, foram construídos ao longo de várias gerações, antecedendo à própria cooperativa. Veiga & Fonseca (2002) atentam para uma visão do cooperativismo em que se foque o trabalho e a ajuda mútua ao invés do lucro e concorrência. Desde a formação da comunidade, os moradores compartilham as dificuldades e sucessos, característica essa manifestada através de apoio mútuo e estendida para as relações dentro da própria cooperativa. Por falta de opção, o desenvolvimento proposto baseia-se na obrigatoriedade de aprender (OLIVEIRA, 1993) a confeccionar e vender em larga escala os produtos, com os quais os artesãos não se identificam, afetando a sua autoimagem (OLIVEIRA, 1995) e autoestima, contrariando a proposta de Sen (2000), que prevê uma política de emancipação humana através da ampliação das capacidades de fazer escolhas para se chegar ao desenvolvimento. O desafio é buscar a perpetuação dos valores culturais, que mesmo sofrendo adaptações ao meio, mantêm a identidade da comunidade ao longo do tempo, como sugere a sustentabilidade cultural de Sachs (1986a,b), expressa também pelo apoio mútuo entre os moradores há gerações.

Observa-se que a produção de subsistência oscila ao longo do ano, dependendo de clientes, que muitas vezes dão calote. Logo, percebe-se que a presença dos atravessadores ainda perturba ao se produzir e vender fora da cooperativa. Dessa forma, a produção em maior volume se dá por meio da cooperativa, estimulando a produção até em comunidades vizinhas, mas para que haja um fluxo constante de vendas, os artesãos ainda necessitam dos clientes individuais conquistados ao longo do tempo.

4.3 A cooperativa e o processo de tomada de decisão: dialogando com a racionalidade da economia de mercado?

A formação de uma cooperativa é condicionada a uma determinada prática de autogestão, porém não tem a capacidade de gerar a competência para o desenvolvimento bem como a expansão do negócio. Essa competência será adquirida no decorrer do tempo, através das práticas vivenciadas, sendo que, nas empresas capitalistas, o aprendizado resume-se ao corpo executivo; enquanto que nas cooperadas a todos os membros, possibilitando a troca de experiência entre todos (SINGER & SOUZA, 2000).

A Cooperativa Arte-Rio tem como objetivo principal organizar a atividade artesanal, com ênfase no artesanato de vime, facilitar a obtenção de matéria-prima, a melhoria na comercialização, promover investimentos em tecnologia,

e gerar, assim, melhoria da qualidade de vida dos cooperados e da comunidade. Esse uso instrumental da cooperativa demonstra uma visão economicista da atividade artesanal na busca por uma vida mais digna. Max-Neef et al. (1993) explica que qualidade de vida e ganhos financeiros são condições independentes entre si. Os cooperados costumam se reunir, geralmente, uma vez por mês, na sede da cooperativa. O SEBRAE coordena e participa das reuniões. Com mais frequência são feitas reuniões entre o SEBRAE e a diretoria da Arte-Rio. Elas objetivam fazer com que as questões sejam apresentadas, discutidas e votadas em conjunto, remetendo à racionalidade proposta por Souto-Maior (1998b). Ou seja, ao conjunto de valores inseridos no senso comum (SAMPAIO et al., 2005).

Como estratégia da cooperativa, por meio do SEBRAE e da Prefeitura de Rio dos Cedros, firmou-se uma parceria com a Universidade Regional de Blumenau (FURB), de modo a permitir aos cooperados conhecer novas experiências de socioeconomia, as tendências de mercado e novas demandas. A Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), através do curso de graduação em *Design* possibilitou desenvolver novos produtos, como forma de acompanhar as tendências e atender às demandas dos consumidores. Essas preocupações visam desenvolver os princípios cooperativistas e manter a organização comercialmente competitiva. Essas foram decisões que corroboram com a visão instrumentalizadora da inovação da técnica artesanal com vistas à competitividade através do aperfeiçoamento e melhoria constante dos produtos. Nesse contexto, é importante o acompanhamento das Universidades através de planos de investigação na coordenação com empresas cooperadas, objetivando os interesses coletivos da cooperativa. Há uma preocupação, porém, com esses interesses, visto que a cooperativa apresenta sinais de se transformar em uma linha de produção industrial. Em virtude de grandes encomendas, artesãos de fora da cooperativa foram solicitados para atender à demanda. Contudo, não se observa o crescimento econômico desejado da organização e ainda existe o risco da cooperativa perder sua identidade associativista, solidária e artesanal, passando a focar em ganhos econômicos imediatos, através de produção em escala. Vale dizer que o associativismo caracteriza-se pela ação na qual indivíduos ou famílias com interesses comuns constituem um empreendimento em que os direitos de todos são iguais e o resultado alcançado é repartido somente entre os integrantes. As preocupações são de interesse comum e os objetivos não se resumem aos econômicos.

Entendendo assim o ato de decisão como uma escolha consciente, como proposta por Skinner, uma atitude ativa, evidencia-se a forma passiva como os cooperados estão posicionados frente à coordenação do SEBRAE e às alternativas propostas pelas Universidades. Cada integrante possui o mesmo poder, em que cabe a cada associado um voto. Assim, a responsabilidade é de todos que decidem fazer parte do processo, seja de forma ativa ou passiva. Contudo, na Arte-Rio, percebe-se que as decisões importantes são tomadas pelo SEBRAE, Universidades, Diretoria, enquanto os demais acabam por se adequar às mudanças.

O SEBRAE é atuante na cooperativa e é responsável pela organização. Dentre suas conquistas, destaca-se a criação de parceria com fornecedores chilenos de matéria-prima de melhor qualidade e menor custo. Além disso, comercialmente, houve o fechamento de grandes pedidos com duas grandes lojas varejistas de âmbito nacional. Os cooperados ficaram incumbidos de produzir 2.000 baús em vime, num período de tempo que necessitaria de reorganização na sua forma de produção. Essa relação de poder é descrita por Max-Weber como “[...] toda a probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade” (WEBER, 1991, p. 33).

É nas assembléias gerais que existe a possibilidade de definições econômicas da cooperativa e esse momento serve também para o associado procurar a sua própria satisfação (BIALOSKORSKI NETO, 1999). Não atender a essas questões gera, além de problemas com os objetivos propostos, insatisfação entre os que delegaram conscientemente suas decisões, resultando em focos de oposição, visto que, segundo Souto-Maior (1998b), os interesses sociais dependem dos individuais. Exemplificando: em função dos pedidos urgentes, a produção acaba por se destinar a atender poucos clientes (encomendantes de um único modelo de produto); abandona-se por algum tempo a produção das manufaturas tradicionalmente confeccionadas para os clientes costumeiros. Muitos dos associados não concordam, mas aceitam as mudanças sugeridas. Os sinais de resistência de alguns cooperados frente às mudanças sugeridas são contra-argumentados pela coordenação com base nas vantagens financeiras em curto prazo. Os argumentos se apóiam nas racionalidades dominantes, e acabam por modificar o comportamentopositor (SKINER, 2006). A racionalidade que se destaca foca os resultados econômicos em detrimento do saber popular.

Geralmente, cabe ao SEBRAE a busca de novos mercados e fornecedores, bem como a mediação de troca de experiências com outras cooperativas. O SEBRAE já havia conseguido matéria-prima diretamente do Chile, com ótima qualidade e por um preço muito menor que o praticado na região, o que acarretou uma redução no preço do material catarinense. Mas exigências na aquisição de matéria-prima importada, como quantidade mínima acima da necessidade da cooperativa, além de depósito antecipado, gerou certa desconfiança e desconforto entre os cooperados. Hoje não é mais economicamente vantajosa a importação do vime chileno, embora o SEBRAE ainda regule algumas trocas de experiência com cooperativas daquele país.

O fato das decisões acontecerem principalmente nas reuniões dos cooperados expressa a maior participação de alguns por meio de sugestões ou comentários isolados. Esse pode ser um diferencial na hora de se expressar as opiniões, visto que o ensino tradicional pode favorecer o desenvolvimento de habilidades na formulação e expressão de novas idéias, ou seja, o aumento do repertório proposto por Skinner (2006). Assim, as contingências que envolvem o processo precisam ser de conhecimento do sujeito. Uma vez que esse não tome conhecimento das variáveis que interferem nas suas escolhas, não pode afirmar que está decidindo. Só se pode escolher diante do que se conhece.

A cooperativa Arte-Rio é importante para a preservação da cultura do artesanato de vime local e como mecanismo de promoção do desenvolvimento regional. Entende-se que os membros da comunidade são afetados diretamente pelas mudanças decorrentes de suas decisões.

Nas reuniões mensais acontecem as principais decisões, através da apresentação, discussão e votação de questões em conjunto, todos expressam suas opiniões, com base na sua história e experiência²⁰. A interação verbal acontece, mas não é comum a todos os presentes, pois muitos se reservam, para evitar confrontos, ou mesmo por não terem opinião claramente formada. Logo, a cooperativa, na forma como se organiza, está sujeita a decisões influenciadas por inúmeros fatores. Souto-Maior (1998b) lembra que as decisões grupais podem acontecer sem a influência de um processo racional, mas de contingências ambientais (SKINER, 1978, 2000, 2003, 2006), independentemente da racionalidade empregada pela diretoria, SEBRAE ou grupos isolados de membros.

²⁰ Skinner (1978, 2000, 2003, e 2006) chama as habilidades aprendidas pelo indivíduo como repertório de enfrentamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O recrudescimento dos debates em torno dos fenômenos associativos, principalmente cooperativos, não é por acaso. Para fazer frente a conjunturas de crises socioeconômicas e aos impactos negativos da globalização excludente, florescem experiências alternativas de produção que se encaixam perfeitamente às condições econômicas, políticas, sociais e ambientais contemporâneas, em que competição e cooperação configuram-se em dialéticas complementares e necessárias, tal como sugerem os arranjos socioprodutivos de base comunitária, representados neste artigo pela organização cooperativa.

As experiências cooperativas representam, nesse contexto, sistemas mais desburocratizados, menos centrados no lucro e mais focados na geração de emprego e renda e, muitos desses, portadores de objetivos mais amplos, em que a emancipação social²¹, o empoderamento das comunidades, a preservação de valores histórico-culturais e ecológicos são pontos altos. Em síntese, tais fenômenos ganham notoriedade e importância ao se consolidarem como potenciais geradores e gestores de seu próprio desenvolvimento. A necessidade de desenvolver organizações, sobretudo locais, que proporcionam uma possibilidade real de desenvolvimento, não só no âmbito local, mas também regional, é importante, principalmente para os pequenos municípios e comunidades isoladas, que estão, de certa forma, à margem dos principais polos produtivos. Promover um desenvolvimento endógeno com geração de emprego e renda local e, conseqüentemente, melhoria na qualidade de vida da população dessas comunidades torna-se fundamental.

A cooperativa Arte-Rio, fundada efetivamente em 2005, é tida como meio alternativo de geração de renda para os seus associados, que veem no cooperativismo uma forma de subsistência econômica e também vetor de desenvolvimento para aquela comunidade. Apesar de ser recente, sob o aspecto produtivo, os membros da Arte-Rio destacam-se pela cultura artesã historicamente constituída e pelo empreendedorismo. Percebe-se o zelo

²¹ Nesse sentido, na tese defendida por Santos & Rodriguez (2002) as alternativas de produção não são apenas econômicas: o seu potencial emancipatório e as suas perspectivas de êxito dependem, em boa medida, da integração que se consiga entre processos de transformação econômica e processos culturais, sociais e políticos.

e a beleza dos produtos acabados e a simpatia e respeito dispensados àqueles interessados nos produtos ou mesmo no seu modo de vida. Observa-se que os artesãos caracterizam-se pelas suas histórias, pelo que produzem e pela forma com que se relacionam, entre si e com o mundo. A interação desses fatores determina o seu conhecimento, que é popular e compartilhado. O conhecimento popular é apreendido e expressado por uma comunidade ao longo das gerações. Pouco importa, por exemplo, o grau de escolaridade; contudo o conhecimento (científico ou sabedoria local) é um fator determinante para que se tomem decisões. E tais decisões ocorrem a partir da capacidade de análise das conseqüências (COHEN, 2001; GLENN, 1986; SIMON, 1970; SKINER, 1978, 2000, 2003, 2006). No caso dos artesãos de Rio Milanês, os artigos de vime passaram de conhecimento popular a meio de subsistência, e o que se busca é a manutenção desse saber. Esse, não é regido por regras científicas e é aprendido tacitamente nas relações do cotidiano. Compreendem informações que foram apropriadas e internalizadas pelas pessoas, passando a fazer parte de seu repertório, tendo uma aplicação prática.

A pesquisa aconteceu em um período peculiar e de intensos processos de tomadas de decisão pelo qual passam grande parte das organizações cooperativas. Esse período é marcado especialmente por um dilema: de um lado, o de se inserir na economia de mercado, caracterizado pela necessidade de adaptação constante às solicitações dos clientes. Uma adaptação que remete, dentre outras coisas, a rever e atualizar alguns artigos que são fabricados da mesma forma há gerações. De outro lado, o risco de serem desvirtuados os princípios cooperativos, rompidos os laços sociais comunitários e relegado ao segundo plano o conhecimento popular, pela "obrigatoriedade" de mudança sob o olhar instrumental das tendências de moda e *design* - com a intenção de se conseguir novos clientes -, descaracterizando um importante aspecto da territorialidade do artesão, ou seja, a forma como ele se reconhece.

A cooperativa contempla racionalidade instrumental e substantiva ao reunir valores associativistas com a instrumentalização da atividade artística, para competir em uma economia de mercado. O princípio cooperativista pode ser visto como um valor comum às pessoas pertencentes à determinada associação e não apenas como um instrumento na busca por vantagens econômicas e competitivas diante do mercado. Então há uma divergência entre o conhecimento popular que gera o artigo de vime e

fomenta o desenvolvimento econômico, e a forma como o saber artístico é afetado negativamente pelas exigências de se manter em uma economia de mercado que transforma o próprio artesanato. Embora não se considere nenhuma cultura como pura, original e independente, todas possuem características próprias, que lhes dão uma identidade, ou melhor, territorialidade. A comunidade da Arte-Rio, que por seus meios criativos produz desenvolvimento, é impactada pelos resultados dessa racionalidade, passa pela descaracterização da cultura, ruptura de laços sociais e, conseqüente êxodo da população no caso de não se integrar à economia de mercado.

No tocante ao processo decisório, ao se analisar os principais processos de tomada de decisão, percebem-se vícios típicos de uma organização tradicional. Existem pequenos conflitos entre a coordenação, diretoria e cooperados. As decisões nem sempre são tomadas em acordo coletivo. Acima de tudo, a racionalidade que a permeia é a instrumental, com foco no indivíduo e no ganho financeiro. Muitos demonstram ceticismo quanto ao modelo associativista e já planejam parcerias com microempresas, até mesmo visando redução de carga tributária. Dentro da instituição passaram a ocorrer decisões que afetam não somente os seus membros, mas o futuro de toda a comunidade. Embora as decisões participativas (coletivas) tenham a função de atender aos objetivos de todos na comunidade, verifica-se uma dificuldade de assumir tal modelo, pois há uma tendência em centralizar aquelas decisões.

Apesar dos cooperados compartilharem de uma mesma racionalidade, cada membro possui singularidade expressa nas decisões. Isso identifica e qualifica a cooperativa. Têm-se, simultaneamente, membros individuais e coletivos (a cooperativa), influenciando-se uns aos outros. As decisões são influenciadas também pela subjetividade (individualidade), o que permite compreender esses fenômenos sob os aspectos da coesão, cultura, interesses de subgrupos e outros fatores mentais dos seus membros. Nos momentos de decisões estratégicas, o repertório dos cooperados está prejudicado historicamente pelo isolamento físico da comunidade e pela limitação de informações acerca do mercado. Assim, ao optar pela inserção em uma economia de mercado, os membros da cooperativa necessitam saber se suas decisões resultarão em ganhos e perdas de ordem objetiva ou subjetiva. Nessas condições, é possível uma comparação entre sujeito individual e a cooperativa a fim de se verificar se os princípios e objetivos são ou não são comuns. Apesar de se saber previamente que existirá sempre uma tensão entre ambos, é preciso acreditar que somente

através do conhecimento sobre o indivíduo e sobre a dinâmica da instituição é possível às pessoas decidirem sobre o seu próprio futuro e da Arte-Rio.

As ações de agentes que influenciam a atuação da Arte-Rio, como a Prefeitura Municipal de Rio dos Cedros e o SEBRAE, possuem racionalidade voltada à economia de mercado; logo, suas decisões são voltadas para esse fim. Essas instituições veem o fenômeno do cooperativismo como instrumento libertador da comunidade de artesãos, embora essa liberdade não seja materializada de forma plena. Isso porque, no que se refere à tomada de decisões, não há a participação de todos os membros cooperados, mas uma grande influência de terceiros.

Assim, sob a perspectiva da ecossocioeconomia, procura-se identificar outras racionalidades nos processos de tomada de decisão de organizações, como por exemplo, as cooperativas. No caso da Arte-Rio, a racionalidade vigente no processo de tomada de decisão contradiz a lógica da racionalidade da economia de mercado. Contudo, a racionalidade vigente no processo de tomada de decisão da cooperativa de artesãos encontra mecanismos de adaptação à racionalidade utilitarista economicista, os quais acabam por modificar a cultura, o conhecimento popular e o modo associativo dos membros da organização.

A dicotomia entre individualismo e comunitarismo pede uma alternativa que atenda às necessidades econômicas e subjetivas dos membros da Arte-Rio. O modelo cooperativista é uma maneira de manter vínculos com as tradições culturais, sendo um ponto forte a ser visto por todos os que pensam o desenvolvimento, desde que esse contemple as necessidades individuais e da comunidade.

Embora a idéia de território tenha sido vista ao longo da pesquisa sob a perspectiva política, cultural, mas também geográfica, a territorialização é também um processo de domínio (político e econômico) e de apropriação do espaço (simbólico e cultural) pelos seres humanos. Deve-se levar em conta que, em um mundo globalizado, as culturas não desaparecem, mas se modificam. Logo, o território em que está constituída a Arte-Rio se transforma. Assim, os aspectos da cultura da cooperativa estão se transformando por conta das racionalidades aplicadas nos processos decisórios. O futuro da cooperativa, bem como de toda a comunidade, depende da análise criteriosa dos rumos do desenvolvimento que se quer para as próximas gerações e que tipo valores embasarão esse desenvolvimento.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIER, J. M. **Da economia ecológica ao ecologismo popular**. Blumenau: EDIFURB, 1998.

- ARRUDA, M.; BOFF, L. **Globalização: desafios socioeconômicos, éticos e educativos**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- ATKINSON, R. L. et al. **Introdução à psicologia**. 11. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- BERKES, F. Social systems ecological systems and property rights. In: HANNA, S. et al. (Ed.). **Right to nature: ecological, economics, cultural and political principles of institutions**. Washington: Island, 1996. p. 87-107.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e perspectivas do cooperativismo**. Revista Preços Agrícolas, Piracicaba, p. 8-11, abr. 1999.
- CAMPOROLA, C.; SILVA, J. G. Desenvolvimento local e a democratização dos espaços rurais. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 17, n. 1, p. 11-40, jan./abr. 2000.
- COHEN, D. **Você sabe tomar decisão? Exame, São Paulo, p. 40-58, ago. 2001.**
- COSTA, R. H. **O mito da desterritorialização: do “fim dos territórios” à multiterritorialidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.
- DOUROJEANNI, A. **Reflexiones sobre estrategias territoriales para el desarrollo sostenible**. Santa Cruz: CEPAL, 1996.
- ETZIONI, A. The socio-economics of work. In: GAMST, F. C. (Ed.). **Meanings of work, considerations for the twenty-first century**. Albany: SUNY, 1995. p. 251-260.
- FURTADO, C. **Cultura e desenvolvimento em época de crise**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.
- GIDDENS, A. **Sociologia**. Lisboa: [s.n.], 2003.
- GLENN, S. S. Metacontingencies in walden two. **Behavior Analysis and Social Action**, v. 5, p. 2-8, 1986.
- GLENN, S. S. Contingencies and metacontingencies: relations among behavioral, cultural, and biological evolution. In: LAMAL, P. A. (Org.). **Behavioral analysis of societies and cultural practices**. Washington: Hemisphere, 1991. p. 39-73.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GONDIM, L. Modelos alternativos de planejamento e gestão urbana: tendências, possibilidades e limitações. In: ENCONTRO DAANPUR, 3., 1989, Águas de São Pedro. **Anais...** Águas de São Pedro, 1989.
- GORZ, A. **Metamorfoses do trabalho: crítica da razão econômica**. São Paulo: Annablume, 2003.
- GUERRA, P. A. **Economía y ecología: hacia una socioeconomía solidaria**. Disponível em <<http://www.economiasolidaria.net/biblioteca/economia.php>>. Acesso em: 4 dez. 2007.
- KAPP, K. W. **The social costs of business enterprise**. Nottingham: Spokesman Books, 1963.
- LISBOA, A. M. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. **RAE**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 109-115, jul./set. 2005.
- MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. São Paulo: Cultrix, 1995.
- MAX-NEEF, M. **Economia descalza**. Montevideo: Nordan Comunidad, 1986.
- MAX-NEEF, M. et al. **Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones**. Montevideo: Nordan Comunidad, 1993.
- NAESS, A.; ROTHENGERG, D. **Ecology, community ad lifestyle**. Cambridge: Cambridge University, 1990.
- OLIVEIRA, I. M. Autoconceito, preconceito: a criança no contexto escolar. In: SMOLKA, A. L. B.; GOÉS, M. C. R. (Org.). **A linguagem e o outro no espaço escolar: Vygotsky e a construção do conhecimento**. 4. ed. Campinas: Papiros, 1995.
- OLIVEIRA, M. K. **Vigotsky: aprendizado e desenvolvimento, um processo histórico**. São Paulo, Scipione, 1993.
- PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- RAZETO, L. O papel central do trabalho e a economia de solidariedade. **Proposta**, v. 75, p. 91-99, fev. 1997.

- RIO DOS CEDROS. Prefeitura Municipal. Disponível em: <www.http://www.riodoscedros.sc.gov.br/conteudo/?item=16111&fa=8194&cd=6374&menu=Mat%E9rias>. Acesso em: 10 set. 2007.
- ROBBINS, S. P. **O processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1990.
- SACHS, I. **Ecodesenvolvimento**: crescer sem destruir. São Paulo: Vértice, 1986a.
- SACHS, I. **Espaços, tempos e estratégias do desenvolvimento**. São Paulo: Vértice, 1986b.
- SACHS, I. **Inclusão social pelo trabalho**: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.
- SACHS, I. **Desenvolvimento includente, sustentável sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.
- SAMPAIO, C. A. C. **Gestão que privilegia uma outra economia**: ecossocioeconomia das organizações. Blumenau: EDIFURB, 2009. No prelo.
- SAMPAIO, C. A. C.; DALLABRIDA, I. S.; PELLIN, V. Para pensar a socioeconomia das organizações: estudo comparativo de uma experiência incipiente brasileira com um projeto demonstrativo chileno. **Revista Paranaense de Desenvolvimento (IPARDES)**, Curitiba, v. 109, p. 49-80, jul./dez. 2005.
- SAMPAIO, C. A. C.; LEÓN, I. C. de; DALLABRIDA, I. S.; PELLIN, V. Arranjo socioproductivo de base comunitária: o aprendizado a partir das cooperativas de Mondragón. **Organizações & Sociedade**, São Paulo, v. 15, n. 46, p. 77-98, 2008.
- SAMPAIO, C. A. C.; SOUZA, V. S. F. de; MAINARDES, E. W.; DESCHAMPS, M. Estratégias associativistas para o terceiro setor. In: ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA, 2006, Balneário Camboriú. **Anais...** Balneário Camboriú: SLADE, 2006.
- SANTOS, B. S.; RODRÍGUEZ, C. Introdução: para ampliar o cânone da produção. In: SANTOS, B. S. (Org.). **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. p. 23-77.
- SANTOS, M.; SOUZA, M. A. de; SILVEIRA, M. L. (Org.). **Território**: globalização e fragmentação. São Paulo: Hucitec, 2002.
- SCHUMACHER, E. F. **El buen trabajo**. Madrid: Debate, 1980.
- SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das letras, 2000.
- SILVA, C. L. da; MENDES, J. T. G. (Orgs.). **Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável**: agentes e interações sob a ótica multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 2005.
- SIMON, H. A. **Administrative behavior**. New York: Free, 1970.
- SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.
- SINGER, P.; SOUZA A. R. **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.
- SKINER, B. F. **Reflections on behaviorism and society**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1978.
- SKINER, B. F. **Para além da liberdade e dignidade**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- SKINER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: M. Fontes, 2003.
- SKINER, B. F. **Questões recentes na análise comportamental**. São Paulo: Papirus, 2006.
- SOUTO-MAIOR, J. F. **Teoria da racionalidade na administração e na economia**. João Pessoa: UFPB, 1998a. (Série Documentos para Estudo, 2).
- SOUTO-MAIOR, J. F. Racionalidade: alguns esclarecimentos. **Estudos Avançados em Administração**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 967-991, 1998b.
- SWEDBERG, R. Sociologia econômica: hoje e amanhã. **Tempo Social. Revista de sociologia da USP**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 7-34, nov. 2004.
- VEIGA, S. M.; FONSECA, I. **Cooperativismo**: uma revolução pacífica em ação. Rio de Janeiro: Fase, 2002.
- VICENZI, V., Pe. **História e imigração italiana em Rio dos Cedros**. 3. ed. Blumenau: Odorizzi, 2000.
- WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 1991.