

## *O processo de tomada de decisão sob o viés da ecossocioeconomia das organizações: relevando a perspectiva da extra-racionalidade*

<sup>1</sup> Elisa L. Signori, <sup>2</sup> Henrique Feslki & <sup>3</sup> Carlos Alberto C. Sampaio\*

1. Departamento de Psicologia na Universidade Regional de Blumenau. Bolsista de Iniciação Científica do Programa PIBIC/CNPq e-mail: elisasignori@gmail.com.
2. Psicólogo Mestrando em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional de Blumenau. e-mail: blumenau@pop.com.br.
3. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR) da Universidade Regional de Blumenau (FURB). e-mail: sampaio@furb.br

---

**Resumo:** A dinâmica socioeconômica atual na qual se enfatiza a maximização dos lucros de forma descomedida acarreta uma alteração significativa nos modos de vida tradicionais que procuram adequar-se aos modelos de utilitarismo econômico. Diante dessa problemática, surgem os estudos em ecossocioeconomia que pretendem utilizar metodologias de gestão que enfatizam ações participativas, descentralizadas e, além disso, socialmente e ambientalmente responsáveis. Este trabalho surge, então, com a proposta de explorar os processos de tomada de decisão e, para isso, fez-se um estudo desses processos na Cooperativa Arte Rio: Artesãos de Vime de Rio dos Cedros (SC). A metodologia de trabalho constituiu-se de pesquisa bibliográfica, observação participante e pesquisa exploratória de experiências que trouxessem aprendizados para melhorar a concepção do projeto. Ao se analisar os processos de tomada de decisão da Cooperativa Arte Rio percebem-se pequenos conflitos entre coordenação, diretoria e cooperados e, em virtude disso, as decisões nem sempre são tomadas em acordo coletivo. Além disso, a racionalidade que ainda permeia na cooperativa é a instrumental, baseada no cálculo individual e no ganho econômico. Fazendo um comparativo com as outras experiências analisadas percebe-se como o ideário cooperativista ainda é pouco explorado na Arte Rio e isso tem dificultado a emancipação da cooperativa que é, ainda, totalmente dependente do auxílio do Sebrae e da Prefeitura Municipal.

**Palavras-chave:** Ecossocioeconomia; Tomada de Decisão; Associativismo; Cooperativismo; Racionalidade

---

### 1. Introdução

A sociedade baseada no consumo e o ideal da maximização dos lucros de maneira desenfreada têm acarretado em alterações visíveis nos modos de vida tradicionais que procuram enquadrar-se aos modelos de utilitarismo econômico. Essas alterações são percebidas não só na escala econômica, mas, também, no que tange às manifestações socioculturais das comunidades rurais, costeiras, extrativistas, quilombolas e indígenas.

Diante deste contexto surge a emergência de se construir uma nova economia, chamada inicialmente de socioeconomia e, diante do agravamento da problemática socioambiental, redenominada por ecossocioeconomia. A ecossocioeconomia privilegia as experimentações e as complexidades do cotidiano que possibilitam pensar uma nova economia ou o ecodesenvolvimento, superando as contradições inerentes à mudança paradigmática que se deseja (ou na ve-

locidade que se deseja) quando se pensa nas limitações do utilitarismo economicista (sob a lógica da metáfora: privatizam-se lucros de curto prazo e socializam-se prejuízos socioambientais de médio e de longo prazo). Contudo, sem a pretensão de transformar-se em um modelo hegemônico como o seu ímpar. Neste contexto, surgem metodologias de gestão que enfatizem ações participativas, descentralizadas e, além disso, socialmente e ambientalmente responsáveis. A esta especialidade dá-se o nome de ecossocioeconomia das organizações. Os estudos em ecossocioeconomia das organizações pretendem viabilizar ações em nível macro (interorganizacional) e microeconômico (organizacional) de grupos denominados empreendimentos compartilhados, possibilitando a estes ampliação de oportunidades de trabalho e renda, principalmente em comunidades distantes das sedes de seus municípios (SAMPAIO, 2008).

Em virtude das desigualdades socioeconômicas encontradas atualmente, sobretudo do descaso com modos de vidas não-urbanos, as organizações cooperativas surgem como alternativa para os pequenos produtores criarem uma dinâmica econômica comunitária, para que, então, posteriormente possam se inserirem na economia de mercado. Entretanto, o movimento cooperativista incorpora outras demandas, além das socioeconômicas, como a valorização das culturas locais, ideais de igualdade, solidariedade, fraternidade e liberdade. A igualdade, por exemplo, é apregoada através dos processos de decisão que ocorrem em assembléias gerais onde cada associado tem direito a voto, independentemente do número de cotas que cada cooperado possui (BIALOSKORSKI NETO, 2004).

A ecossocioeconomia baseia-se em uma ação social solidária que releva o saber tradicional / popular e a subjetividade como elementos dos processos de tomada de decisão. Conseqüentemente, surge o termo subjetividade coletiva ou, então, experiência territorializada para referir-se a dimensão valorativa imbricada no conhecimento territorial/local. Torna-se necessário, então, estudos provenientes da neuropsicologia, psicologia cognitiva e biologia do conhecimento a fim de melhor qualificarem o processo de tomada de decisão.

Este trabalho objetiva explorar os processos de tomada de decisão e, para isso, fez-se um estudo desses processos na Cooperativa Arte Rio: Artesãos de Vime de Rio dos Cedros (SC).

## 2. Material e Métodos

Tendo em vista a problemática proposta, este artigo caracteriza-se por um estudo exploratório de perfil qualitativo (CHIZOTTI, 1991). Em virtude disso, inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica a respeito dos temas já delimitados e buscaram-se experiências que pudessem trazer aprendizados na condução do projeto.

Num segundo momento, utilizou-se um formulário qualitativo de coleta de dados a fim de obter informações mais específicas sobre a Cooperativa de Artesãos de Rio dos Cedros (dados comerciais, sociais, históricos, objetivos, incentivos recebidos, etc.). Além disso, foram realizadas entrevistas: com alguns cooperados e o diretor da cooperativa, cujo objetivo foi de investigar como o processo decisório acontece; com gestores do Sebrae, a fim de estabelecer o quanto que decisões tomadas pela cooperativa relevam o mercado; e com o secretário municipal, de maneira a desvendar a

proximidade das decisões tomadas pela cooperativa com as políticas públicas locais.

Pesquisou-se exploratoriamente quatro experiências que trouxessem aprendizados para melhorar a concepção do projeto: Cooperativa Agroindustrial de Rio dos Cedros (Coopercedros), Toca Tapetes: Arte em Tecer Fios, Grupo de Inclusão Produtiva (GIPS) e Cooperatvia Prove (Cooperprove). Esta pesquisa foi realizada pelos alunos das disciplinas Estratégias Organizacionais e Ecossocioeconomia das Organizações do Programa de Pós-Graduação em Administração durante o ano de 2006.

## 3. Resultados e Discussão

Segundo Löbler (2005), os processos decisórios foram negligenciados até por volta da metade do século passado em decorrência da prevalência do conjunto de valores funcionais e mecanicistas provenientes da Teoria da Administração que se privilegiavam a maximização de lucros e de resultados. A partir disso, supõe-se que a seleção de alternativas era fundamentada apenas nas relações custo-benefício.

A partir de meados da década de 40 surgem os estudos de Herbert Simon a fim de delimitar os processos decisórios não só a nível quantitativo, mas com a finalidade de adequar-se aos novos contingentes provenientes das mudanças que vêm ocorrendo com as organizações nas últimas décadas. Uma das principais contribuições de Simon foi de classificar a decisão como satisfatória sendo configurada como a mais adequada dentre as disponíveis e, portanto, não atingiria seus objetivos com plenitude (LÖBLER, 2005).

Os processos decisórios podem ser norteados a partir de diferentes modelos existentes na bibliografia sobre o tema. Shimizu apud Löbler (2005) formula um modelo básico de processo de decisão dividido em duas fases: formulação e implementação. A formulação inicia-se pela análise do problema e definição das variáveis relevantes no processo. A partir disso, estabelecem-se os critérios e objetivos da tomada de decisão a fim de modelar o problema (relação dos parâmetros com os objetivos). Em seguida, consiste em formular alternativas de decisão e cenários possíveis. A segunda fase consiste na avaliação das alternativas selecionadas e a escolha daquela que melhor se adequar aos objetivos propostos. Na última etapa ocorre a implementação de fato da decisão e posteriormente o monitoramento dos resultados. Diz-se ainda que o que caracteriza o processo de tomada de decisão é o fato de o sujeito desconhecer previamente todas as causas e conseqüências

que produzem uma decisão, independente se tomadas de modo auto-determinado, comportamental ou, considerando valores e experiências pessoais. Portanto, o que define a tomada de decisão é a possibilidade de desconhecer o real ambiente organizacional (provocado pelas miopias organizacionais) e os condicionamentos que implicam nos cursos de ação a serem tomados (NICO, 2001).

Skinner (1981) 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 conseqüências reforçadoras. “Uma solução é uma resposta que existe com alguma probabilidade de emissão no repertório do indivíduo (...)” (p. 243).

Simon (1970) considera que a perfeição de uma decisão administrativa ocorre quando se determinam os meios certos de atingir os objetivos pré-estabelecidos e que para isso, é necessário que sejam estabelecidas hierarquias a fim de estabelecer as prioridades nos processos decisórios. Sendo assim, a racionalidade surge como fator determinante no estabelecimento dessa cadeia hierárquica.

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. 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, 1998). Simon (1970) diz que “a racionalidade ocupa-se da seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as conseqüências desse comportamento” (p. 78).

Olson (1990) demonstrou que o tamanho do grupo é um fator determinante quanto a possibilidade de grupos comportarem-se racionalmente ou não. Os grupos pequenos têm maiores chances de comportarem-se racionalmente, melhor provendo seus interesses do que os grandes grupos.

Simon (1970) diz que o comportamento de um único indivíduo, em condições de isolamento, jamais pode apresentar um grau elevado de racionalidade. E, isto se deve ao elevado número de alternativas que esse indivíduo deve tomar em consideração e a informação de que necessitaria para avaliá-las é tão vasta que é difícil admitir qualquer aproximação da racionalidade objetiva.

A racionalidade dita comunicativa foi estudada por Habermas e caracteriza-se pela capacidade de dois ou mais sujeitos, através de uma interação ideológica, chegarem a um consenso sobre questões relacionadas com a verdade, a justiça e a autenticidade. Portanto, é útil nos processos de tomada de decisão coletivos uma vez que existem vários indivíduos interessados nos resultados (SOUTO-MAIOR, 1998).

Souto-Maior (1998) considera que a decisão irracional é aquela que tem um custo significativo para o próprio tomador de decisão, sendo desproporcional a qualquer satisfação que ele porventura tiraria de tal decisão. Este comportamento é atribuído a condições psicopáticas, e também pode ser explicada por outros fatores momentâneos (como stress e desespero por exemplo).

Partiu de Simon a idéia de incorporar aspectos cognitivos aos estudos acerca dos processos decisórios, tendo continuidade com as idéias de Kahneman e Tversky, responsáveis por incluir nos estudos de processo de decisão questões relativas à Psicologia (LÖBLER, 2005). Segundo Simon (1970), o ato psicológico está presente na avaliação das alternativas, não estando isento de valores subjetivos e sensoriais. A psicologia cognitiva se refere a todos os processos pelos quais os impulsos sensoriais são transformados, reduzidos, elaborados, armazenados, recuperados e usados. Os principais estudos realizados acerca do processo cognitivo aliado às teorias administrativas foram realizados pelos psicólogos Kahneman e Tversky. De acordo com os dois autores, a teoria econômica que vem sendo usada não é boa para descrever as situações reais nas quais os agentes enfrentam situações de dúvida, uma vez que não congrega elementos da natureza humana (MILANEZ, 2003).

#### Organizações Associativistas e as de Interesse Público

Tendo como objeto de estudo o processo de tomada de decisão em organizações associativas, faz-se necessário compreender que se tratando de relações cooperativas alguns valores específicos estão subentendidos ao processo como um todo.

Bialoskorski Neto (1999) considera que o Estado, entendido como poder público, é o principal responsável pela inclusão social dos menos favorecidos provendo a sociedade de serviços públicos essenciais e, desta maneira, possibilitando o desenvolvimento econômico de forma a gerar empregos e distribuição de renda igualitária. A intensificação de demandas sociais provenientes da internacionalização da economia aliada à atuação

deficitária do Estado - que já não tem mais condições para oferecer os serviços públicos básicos - vêm permitindo a emergência de organizações associativas/cooperativas: *Quando o processo de desenvolvimento é falho, e o Estado é omissivo, a sociedade procura caminhos capazes de lhe conferir as condições básicas de inserção nas estruturas de produção e geração de renda. A cooperativa é uma arquitetura organizacional excelente para prover a população dessas chances, como também para prover a sociedade de serviços básicos como saúde e educação, inclusive exercendo algumas funções do Estado (BIALOSKORSKI NETO, 1999, p. 5).*

O modelo associativista preve atender às necessidades individuais além de criar e manter laços entre as pessoas e sentimento de pertencimento à localidade ou instituição. Sendo assim, o cooperativismo pode também ser definido como: *(...) é, antes de tudo, uma filosofia do homem na sociedade em que vive, um pensamento que procura construir uma nova maneira de processar a economia baseando-se no trabalho e não no lucro, na ajuda mútua e não na concorrência e competição, nos valores e necessidades humanas e não na acumulação individual do dinheiro e na exploração do trabalho de outras mulheres e homens. Para tanto, o cooperativismo visa ao aprimoramento do ser humano em todas as suas dimensões social, econômica e cultural -, preocupa-se com seu entorno e com o meio ambiente e busca construir uma sociedade mais eqüitativa, democrática e sustentável (VEIGA e FONSECA 2002, p. 17).*

Simon (1970) aponta que a situação decisória é sempre mais simples nas organizações particulares visto que elas levam em consideração apenas as conseqüências que as afetam, ao contrário das públicas que avaliam suas decisões em função de um sistema de valores públicos ou comunitários. A situação aumenta de complexidade quando existem vários indivíduos diretamente ligados à decisão. Isso ocorre porque as decisões dos outros terão que ser incluídas entre as diversas condições que cada um considera ao tomar uma decisão. Ou seja, cada indivíduo deve saber quais serão as ações dos outros para que possa determinar adequadamente as conseqüências de suas próprias decisões.

Atkinson (1995) faz uma análise de como ocorre o processo de tomada de decisão coletiva. Ela destaca que as discussões em grupo promovem decisões que não são tão arriscadas quanto a individuais, mas considera que há possibilidade de serem mais extremas. Isso ocorre devido ao fenômeno denominado de polarização do grupo, ou seja, quando alguns membros do grupo estão inclinados a arriscar-se em determinada situação há tendência de que o grupo todo se torne mais

arriscado. Contudo, quando os membros são mais cautelosos, o grupo se tornará ainda mais.

A polarização do grupo ocorre por dois motivos: a influência da informação e a influência normativa. A influência da informação faz com que os membros assimilem novas informações, valorando como conhecimento, e ouçam novos argumentos relevantes à decisão em questão. Sendo assim, quanto mais argumentos forem apresentados em favor de uma discussão, mais probabilidade terá de ser acatado pelo grupo. A influência normativa é a tendência dos membros de compararem suas opiniões com as normas do grupo. Isso ocorre porque normalmente o grupo oferece uma moldura de referência para os seus membros, um contexto dentro do qual eles devem reavaliar suas posições iniciais. Destaca-se ainda o fato de que o efeito normativo é menos recorrente do que o efeito das informações (ATKINSON, 1995).

### Economia Comportamental

De acordo com Milanez (2003) algumas teorias sobre o comportamento humano têm ajudado a motivar muitos estudos sobre economia e finanças. As teorias neoclássicas da administração admitem que cada indivíduo tem preferências estáveis e coerentes e maximiza racionalmente a utilidade proveniente dessas preferências. Porém, nas últimas duas décadas os fundamentos que sustentam a hipótese de eficiência mostraram-se mais limitadas do que se supunha. Nesse contexto surge, então, a chamada Teoria de Finanças ou Economia Comportamentais como opção à teoria de finanças tradicional.

A Economia Comportamental visa relacionar os fatores econômicos, sociológicos e psicológicos que influenciam na vida econômica real, na qual os agentes econômicos apresentam limitações no exercício da plena racionalidade. Os estudos demonstraram que existem inúmeras situações em que os agentes não se comportam segundo a racionalidade implicada na teoria neoclássica (THALER e MULLAINATHAN, 2000 apud MILANEZ, 2003). Sendo assim, diversos autores têm argumentado que tais limitações, intrínsecas à natureza humana, devem ser incorporadas à análise econômica uma vez que a evidência sugere que tanto os agentes são capazes de cometer certa variedade de erros sistemáticos como também que tais desvios causam importantes implicações econômicas.

### Extraracionalidade ou Experiências Territorializadas

Os fatores emocionais estão relacionados à formulação das idéias e à produção de ações, em outras palavras, ao processo de tomada de decisão. Pode-se dizer que a racionalidade é o filtro da emoção, isto é, quando um indivíduo passa por uma situação que exige reação imediata, a racionalidade depura a reação emocional instantânea como um mecanismo de seleção lógica (DAMÁSIO, 1995, 1999; ECKMAN e DAVIDSON, 1994). A emoção não é o sensível, nem o percebido, porém é o querer, anterior à razão, à lógica que esquematiza e calcula (THIRY-CHERQUES, 2003). Negar o subjetivo é negar as diferenças, a individualidade do próprio homem. Em outras palavras, não existe a impossibilidade de julgar o subjetivo, o que pode existir realmente é o medo das conseqüências que pode ter tal discurso (MAX-NEEF, 1993).

Deve-se relevar também no processo de tomada de decisão o conhecimento construído por quem vive no território (experiências territorializadas) ou quem vai sofrer as conseqüências das ações planejadas, e não considerar apenas a perspectiva do parecer técnico dos especialistas (BERKES In HANNA et al., 1996; DIEGUES, 2003). O conhecimento tradicional, por exemplo, é um tipo de conhecimento que não se visualiza através da ação racional individual ou organizacional, quando visto sob o viés do utilitarismo econômico e da economia de mercado. Aliás, sob esta perspectiva é concebido, quase, como irracional.

A dimensão tácita do conhecimento também chamada por extra-racional é de difícil valorização racional, entretanto, não podendo ser considerado como irracional. É um conhecimento que se comparte no âmbito local, nos simbolismos do saber local, isto é, nas experiências territorializadas (DROR apud SOUTO-MAIOR, 1988; TUAN, 1980; POLANY, 1983).

Valendo-se das idéias de Damásio (1995; 1999), a dimensão tácita do conhecimento existe nos níveis de consciência ampliada dos mais profundos que, de fato, é característica exclusivamente humana. A dimensão tácita pode ser factível quando disseminada entre agrupamento de indivíduos que vivem em um mesmo território compartilhando experiências e que subjetivamente reconhecem padrões de pensamento e de ações ou estados de condutas e de comportamentos coletivos. Ela se materializa nos olhares, no agir das pessoas, na sensibilidade quanto ao território (inclusive na organização). É um conhecimento de ênfase cultural-social territorial. Por sua vez, quando este é racionalizado como modo de produção coletivo, transforma-se em conhecimento tradicional ou sabedoria local, isto é, de ênfase cultural-produ-

tiva territorial (DIEGUES, 2003). Os aprendizes, por exemplo, trabalham com seus mestres e aprendem sua arte através da observação, imitação e prática, considerado um saber local. É quase axiomático que o bom artesão ou o bom gestor é aquele que tem experiência (SAMPAIO, 2003; 2004).

De um lado, é necessário permitir uma flexibilização na busca do entendimento do saber científico, considerando os saberes tradicionais e a dita dimensão tácita do conhecimento, gerando subsídios para a formulação de decisões coladas à realidade e que, conseqüentemente, solucionam os problemas mais importantes, concebidos como estratégicos, do mundo da vida. Assim, a Ecosocioeconomia das Organizações tem como desafio encontrar mecanismos que possibilitem extrair, sistematizar e potencializar, primeiro, o saber tradicional (popular), no âmbito da objetividade coletiva e, segundo, a dimensão tácita do conhecimento, no âmbito da intersubjetividade.

#### A Cooperativa Arte Rio

A Arte Rio – Cooperativa de Artesãos de Rio dos Cedros foi instituída em maio de 2005, a partir da iniciativa de um grupo de 25 artesãos com o objetivo de desenvolver todas as formas de artesanato produzidas no município, em especial o artesanato de vime.

A Cooperativa Arte Rio tem sua sede na comunidade do Rio Milanez que se localiza a cerca de 30 quilômetros da sede do município. A comunidade originou-se de um núcleo de colonização italiana, onde se concentra atualmente o maior número de artesãos do município, cerca de 54%. A cooperativa Arte Rio é composta também por artesãos de outras comunidades, como Pomeranos, Rio Bonito, Alto Palmeiras e da Sede.

A economia da comunidade do Rio Milanez se baseia quase que totalmente no artesanato de vime, seguida da agricultura de subsistência. Atualmente, vivem na comunidade cerca de 150 famílias.

O objetivo central da Cooperativa é de organizar a atividade de artesanato do vime buscando facilitar a obtenção de matéria prima, otimizar a comercialização e investir em tecnologia possibilitando, desta maneira, a melhoria da qualidade de vida dos artesãos cooperados. Para isso, o projeto conta com o apoio da Prefeitura Municipal de Rio dos Cedros e acompanhamento técnico do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) de Santa Catarina.

Inicialmente, as principais dificuldades enfrentadas foram a resistência dos artesãos de trabalhar

de maneira associativa e a falta de experiência dos cooperados com a gestão organizacional. Com o tempo e o auxílio técnico recebido do Sebrae foi possível criar uma identidade visual (marca) para a cooperativa - o que facilitou a comercialização e a divulgação dos produtos - e, ainda, fomentar a participação em algumas feiras para divulgar a cooperativa e os produtos que ela comercializa.

As principais características da cooperativa são os altos índices de participação dos artesãos nas reuniões de trabalho, mão-de-obra qualificada, número expressivo de artesões e, principalmente, interesse dos cooperados em manter as tradições locais. Por outro lado, a baixa capacitação gerencial tem causado dificuldades na criação de novos produtos e na comercialização.

Os cooperados costumam se reunir uma vez por mês na sede da cooperativa. A representante do Sebrae-SC coordena e participa das reuniões. Reuniões entre o Sebrae e a diretoria da cooperativa são realizadas com mais frequência. O objetivo dessas reuniões é fazer com que os problemas bem como suas respectivas soluções sejam apresentados, discutidos e priorizados em conjunto.

O conhecimento popular se manifesta essencialmente na produção artesanal, influenciando também no desenvolvimento de novos designs. Entretanto, a demanda de mercado acaba também influenciando no processo de criação do artesanato. Fica evidente o zelo e a beleza dos produtos acabados, e o orgulho que os artesãos sentem quando há simpatia e o respeito daqueles interessados nos seus produtos e, sobretudo, nos seus modos de vida.

O Sebrae teve e tem papel importante na organização da Cooperativa. Dentre suas conquistas, destaca-se a criação de parceria com fornecedores chilenos de matéria prima de melhor qualidade e de menor custo que a encontrada na região. Com o Sebrae à frente da coordenação da cooperativa houve a concretização de grandes pedidos com duas grandes lojas varejistas brasileiras. Onde os cooperados ficaram incumbidos de produzir 2.000 baús em vime, contudo num prazo de tempo que no modo de produção artesanal seria um ponto fraco.

#### Demais Experiências

A partir da problemática deste estudo e baseado no fato de que as experiências de ecossocioeconomia das organizações se constituem, muitas vezes, de trabalhos teóricos/ideológicos nem sempre bem fundamentados, mas com prática convincente, buscou-se catalogar e analisar experiências em curso que podem ser consideradas

como projetos demonstrativos no Estado de Santa Catarina.

#### Cooperativa Agroindustrial de Rio dos Cedros (Coopercedros)

A Coopercedros surgiu como resposta à necessidade de sobrevivência dos agricultores e produtores de leite quando ocorreu risco eminente de interdição da produção de leite em virtude de mudanças na legislação e no endurecimento da fiscalização sanitária.

Inicialmente, a cooperativa procurou o governo municipal de Rio dos Cedros para conseguir implementar a cooperativa, porém como não houve entusiasmo deste surgiu o interesse da Prefeitura Municipal de Timbó (município vizinho) de apoiá-la.

O grande marco do projeto Coopercedros foi ganhar uma licitação pública para fornecer leite para a Prefeitura de Timbó possibilitando, desta forma, a viabilidade da cooperativa até que fosse possível diversificar a clientela.

A Coopercedros possui, atualmente, 38 cooperados que são responsáveis por uma produção média mensal de 10.000 litros de leite. É um empreendimento pioneiro no Brasil quando se priorizou o modo de vida do agricultor ao invés da cooperativa, contudo sabe-se de seus imbricamentos. Senso assim, o objetivo central foi de pagar aos pequenos agricultores valores por litro de leite superiores ao do mercado com a intenção de valorizar os cooperados e possibilitar melhoria na qualidade de vida.

#### Toca Tapetes: Arte em Tecer Fios

A cooperativa Toca Tapetes foi criada a partir do interesse das famílias da região que sempre trabalharam de modo associado, porém vinham sofrendo concorrência, sobretudo, provocado pela baixa qualidade dos produtos e pela falta de um diferencial competitivo. Sendo assim, procuraram o auxílio do SEBRAE/SC que, a partir de setembro de 2002, passou a disponibilizar técnicos qualificados e preocupados com a gestão organizacional da Toca Tapetes. A cooperativa constitui-se numa confecção de produtos artesanais a partir de resíduos têxteis, contando atualmente com 60 artesãos associados.

A Toca Tapetes chama atenção por ter elevado o grau de associativismo entre os cooperados, possibilitando uma participação qualificada dos associados nas reuniões de trabalho.

A partir da implementação do projeto foram possíveis criar uma logomarca para a cooperativa,

otimizar a organização interna dos associados através da delegação de tarefas e de responsabilidades, comercializar os produtos para treze estados brasileiros e, ainda, conquistar o Prêmio TOP 100 do artesanato brasileiro, versão 2006.

#### Grupo de Inclusão Produtiva (GIPS)

O GIPS iniciou suas atividades em virtude de um processo de legalização dos grupos de inclusão produtiva em Blumenau. Atualmente é formado por 8 grupos (denominados Festerê, Casa do Artesão, Evolução, Da Amizade, Morro da Garuva, Patchwork, Fuxiqueiras e Katira) que são denominados núcleos. Cada núcleo possui seu regimento interno e o estatuto é comum a todos os grupos que compõem o GIPS.

O objetivo principal do GIPS é geração de trabalho e renda a partir de autofinanciamento dos grupos que o compõem. Para isso, buscaram um programa que desvinculasse da idéia inicial de um clube de mães que propunha originalmente a discutir questões de gênero e formação política. Incorporaram então a preocupação de resgatar a cultura local e a possibilidade de comercializar produtos, além da produção de auto-consumo comunitário.

O GIPS configura-se como exemplo de minimização da exclusão social, agregando valor comunitário a produtos comercializados. O associativismo formalizado possibilitou a produção em escala quando se fez necessário a atender as demandas do mercado.

#### Cooperativa Prove (Cooperprove)

A Prefeitura Municipal de Blumenau através do governo popular criou a Cooperprove com o intuito de apoiar a agricultura familiar do município através da implantação de pequenas agroindústrias artesanais, cuja produção e industrialização são realizadas nas próprias propriedades. Para isso, iniciaram o cadastramento de agricultores em 1998, surgindo o Núcleo de Produtores. A partir de então se constituiu a Cooperprove, em 1999, representada por 12 famílias. Diversos produtos (como doces, geléias, licores e derivados de leite) são produzidos pelas famílias e comercializados através da Cooperativa que tem como objetivo facilitar o acesso desses produtos ao mercado e, conseqüentemente, ao consumidor. Atualmente a Cooperativa conta com 50 famílias de produtores.

A Cooperativa está estruturada em Conselhos Administrativo (formado por cinco agricultores), Fiscal (composto por 3 agricultores) e um admi-

nistrador e secretária contratados. Acontecem duas reuniões mensais para discutir questões administrativas e financeiras.

O valor associativo, embora arraigado, surgiu formalmente quando os produtores se sentiram pressionados diante da concorrência na comercialização de seus produtos. Uma das dificuldades encontradas foi e é o deslocamento dos produtores na ocasião das realizações das reuniões devido as grandes caminhadas percorridas entre as propriedades rurais.

#### 4. Considerações finais

A cooperativa Arte-Rio surgiu como alternativa de geração de trabalho e renda para os seus associados que vêem no associativismo uma forma de inclusão socioeconômica. Pelo fato da iniciativa ser recente e contar com poucos membros ainda encontra dificuldades na produção em escala enaltecida pelo Sebrae, o que não surpreende tratando de artesãos.

Ao se analisar os processos de tomada de decisão da Cooperativa Arte Rio percebem-se pequenos conflitos entre coordenação, diretoria e cooperados e, em virtude disso, as decisões nem sempre são tomadas em acordo coletivo. Talvez isso se deva ao fato de que os cooperados possuem, em sua maioria, baixa escolaridade.

Muitos demonstram ceticismo quanto ao modelo associativista e alguns planejam firmar parcerias com micro empresas. A gênese da cooperativa Arte-Rio surgiu por motivações socioeconômicas, o que a descaracteriza como um movimento doutrinário de cooperativismo. Frente ao observado, corre-se o risco da cooperativa tornar-se ou desintegrar-se em uma empresa mercantil ou, então, deixar de existir efetivamente.

A igualdade entre os associados deveria ser expressa através da assembléia geral, onde cabe a cada associado seu voto. Contudo, verifica-se que as decisões importantes são promovidas pela sua diretoria e o Sebrae, enquanto os demais acabam se adequando às decisões tomadas.

Fazendo um comparativo com as outras experiências analisadas percebe-se como o ideário cooperativista ainda é pouco explorado na Arte Rio e isso tem dificultado a emancipação da cooperativa que ainda é totalmente dependente do auxílio do Sebrae e da Prefeitura Municipal.

#### 5. Referências

1. ATKINSON, Rita L. et. al. Introdução à psicologia. 11. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
2. BERKES, Fikret. Social systems ecological systems and

- property rights. In: HANNA, S. et al. (Eds.). Right to nature. Washington, DC: Island Press, p 87-107, 1996.
3. BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Cooperativismo é economia social, um ensaio para o caso brasileiro. 2004. (online). Disponível na internet via <http://www.neticoop.org.uy/IMG/pdf/CooperativismoEconomiaSocial.pdf>. Acessado em 30/11/2006.
  4. BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Governança e Perspectivas do Cooperativismo. Revista Preços Agrícolas, Piracicaba - SP, p. 8 - 11, 01 abr. 1999. 9.
  5. DAMÁSIO, Antônio. Descartes's error. Avon Books, 1995.
  6. DAMÁSIO, Antônio. The feeling of what happens. New York: Harcourt Inc, 1999.
  7. DIEGUES, Antonio. A interdisciplinaridade nos estudos do mar. Conferência proferida na XV Semana de Oceanografia. Instituto Oceanográfico / USP, 2003.
  8. ECKMAN, Paul; DAVIDSON, Richard J. The nature of emotion. Oxford, New York: Oxford University Press, 1994.
  9. FELSKI, Henrique. Identidade Social na superação da predominância da racionalidade economicista: estudo de caso da cooperativa Arte-rio de Rio dos Cedros - SC. Projeto de dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Centro de Ciências Humanas e da Comunicação, Universidade Regional de Blumenau, 2007.
  10. LÖBLER, Mauri Leodir. Processamento da Informação: uma avaliação dos diferentes níveis de conhecimento no processo de decisão. Porto Alegre (RS), 2005. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
  11. MAX-NEEF, Manfred. Desarrollo a escala humana. Montevideo: Nordand Comunidade, REDES, 1993.
  12. MILANEZ, Daniel Yabe. Finanças comportamentais no Brasil. São Paulo (SP), 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12140/tde-09022004-130012/>>. Acesso em: 23 de maio de 2007.
  13. NICO, Yara Clara. O que é autocontrole, tomada de decisão e solução de problemas na perspectiva de B. F. Skinner. In: BANACO, Roberto Alves. Sobre comportamento e cognição: expondo a variabilidade. Santo André: ARBytes, 1997.
  14. OSTROM, Elinor. Governing the commons: the evolution of institutions for collective action. Cambridge: Universty Press, 1990.
  15. POLANY, Michel. The tacit dimension. Gloucester (Mass.): Peter Smith, 1983.
  16. SACHS, Ignacy. Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir. São Paulo: Vértice, 1986a.
  17. SACHS, Ignacy. Espaços, tempos e estratégias do desenvolvimento. São Paulo: Vértice, 1986b.
  18. SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Ecosocioeconomia das organizações: gestão que privilegia outra economia. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
  19. SAMPAIO, Carlos; SOUZA, Vanessa. Em busca de uma racionalidade convergente ao ecodesenvolvimento: um estudo exploratório de projetos de turismo sustentável e de responsabilidade social empresarial. RAP, v.3, p.411 - 425, 2006.
  20. SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce; SOUZA, Vanessa de Souza de. Análise de processos decisórios em organizações que promovem a responsabilidade social empresarial e o desenvolvimento sustentável. Revista Gestão Organizacional. Chapecó (SC), v. 2, p. 19 - 29, 2005.
  21. SAMPAIO, Carlos. A construção de um modelo de gestão que o promove o desenvolvimento sustentável. Cadernos Ebape (FGV-RJ), Rio de Janeiro, n. 5, 2004.
  22. SAMPAIO, Carlos. Conhecimento organizacional como um novo enfoque analítico para formulação de estratégias em organizações. In: I Encontro de Estudos em Estratégia (3ES) / Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (ANPAD) 2003, Curitiba. Anais ..., Curitiba, 2003.
  23. SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Prêmio Sebrae top 100 de artesanato - 2006. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/5D7166D7920D493F83257324005E62AE/\\$File/NT00035ED.A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/5D7166D7920D493F83257324005E62AE/$File/NT00035ED.A.pdf). Acesso em 20/agosto/2007.
  24. SIMON, Herbert. Comportamento Administrativo: Estudo dos processos decisórios nas Organizações administrativas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.
  25. SKINNER, Burrhus Frederic. Ciência e Comportamento Humano. São Paulo: Martins Fontes, 1981.
  26. SOUTO MAIOR, Joel. Racionalidade: alguns esclarecimentos. Estudos Avançados em Administração: v. 6, n.2, p.967-991, 1998.
  27. THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Trabalho e sobrevivência política: méti, a outra instância da razão. Revista Eletrônica de Administração (READ/UFRGS), Porto Alegre, v. 9, n. 2, mar./abr., 2003.
  28. TUAN, Yi-fu. Topofilia: um estudo da percepção, atitudes e valores do meio ambiente. São Paulo; Rio de Janeiro: Difusão Editorial - DIFEL, 1980.