

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO**

ANA MARIA DE LIMA

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO POR MEIO DE PRÁTICAS DE
TRABALHO ENTRE ATORES LOCAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
COMUNIDADE VULNERÁVEL DA REGIÃO AMAZÔNICA**

São Leopoldo-RS

2017

ANA MARIA DE LIMA

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO POR MEIO DE PRÁTICAS DE
TRABALHO ENTRE ATORES LOCAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
COMUNIDADE VULNERÁVEL DA REGIÃO AMAZÔNICA

Tese apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Doutor em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade Vale do Rio dos Sinos-
UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Alsones Balestrin
Coorientadora: Dr^a Kadigia Faccin

São Leopoldo-RS

2017

Ana Maria de Lima

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO POR MEIO DE PRÁTICAS DE
TRABALHO ENTRE ATORES LOCAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
COMUNIDADE VULNERÁVEL DA REGIÃO AMAZÔNICA

Tese apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título Doutor em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Aprovado em 16 de março de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Dr. Alsones Balestrin – UNISINOS

Dr^a Kadigia Faccin – UNISINOS

Dr. Serje Schmidt - FEEVALE

Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore - UNISINOS

Dr. Douglas Wegner – UNISINOS

Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto - UNISINOS

Dados Internacionais de Catalogação na Fonte

L732a Lima, Ana Maria de.
A Institucionalização Da Cooperação Por Meio De Práticas De Trabalho Entre Atores Locais: Um Estudo De Caso Em Uma Comunidade Vulnerável Da Região Amazônica. -- São Leopoldo-RS / Ana Maria de Lima. 2017.
130 f.

Orientador: Dr(a). Alsones Balestrin.
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Unidade Acadêmica de Pesquisa e pós-Graduação, Programa de Pós-Graduação em Administração – Nível Doutorado. 2017.

1. Teoria do Trabalho Institucional. 2. Práticas. 3. Cooperação. 4. Vulnerabilidade Social. I. Título.

CDU 57(817.2)

Bibliotecária: Suzette Matos Bolito – CRB1/1945.

*Aos meus filhos e a todas as pessoas que, de
alguma forma, vivenciam uma condição de
vulnerabilidade social no campo ou nas cidades.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, meu tudo, que foi a base para eu me manter firme no propósito de terminar esta etapa e chegar ao relatório final de tese. Ao meu esposo, Carlos, que cuidou dos nossos filhos e compreendeu minhas ausências e meus rompantes de mau humor. Aos meus filhos, Ana Júlia, José Lino e Ryan Davi, que aguentaram firmes a trajetória de viagens, privações de toda ordem e comportamentos que variavam de euforia a estágios de profunda tristeza, não deixando de me amar e respeitar minhas escolhas. À minha vizinha querida (partiu no fim desse processo), e à minha mãezinha, que me educou, aguentou minha adolescência, viu eu me tornar mãe de família e profissional, alguém que durante esse processo precisei deixar sofrendo com minha ausência. Depois que papai partiu, tornei-me responsável pelos seus cuidados e, de repente, me ausento e passo a responsabilidade para outros irmãos. À minha irmã Maria Luiza que, com a ajuda de meus outros irmãos, assumiu os cuidados com minha mãe e avó. Ao meu irmão Cacá, cuja ajuda foi fundamental para contornar os problemas do dia a dia e para que eu chegasse ao final desta etapa. Aos cunhados, sogra, sogro e sobrinhos que sempre me apoiaram na caminhada com uma palavra amiga e de incentivo. E por último, mas não menos importante, ao meu querido pai que já partiu, mas deixou o legado da vontade de lutar por dias melhores, a paixão pela vida e pela humildade: pai, homem honrado e amado, obrigado por tudo.

Agradeço ao grupo de professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) pelos ensinamentos nas disciplinas. Agradeço aos professores avaliadores do projeto e execução da pesquisa, em especial ao professor Dr. Alsones Balestrin, que aceitou o desafio da orientação, à Dr^a Kadigia Faccin pela coorientação e ao Dr. Eduardo Teixeira Kunzel pelas contribuições.

Agradeço a toda a comunidade Vale do Amanhecer, que me recebeu com carinho e me cedeu local para acampar. Algumas vezes, hospedaram-me em suas próprias casas, dividiram refeições, informações, enfim, foram companheiros no processo de desenvolvimento da pesquisa. Além da comunidade, meu agradecimento aos coordenadores, aos técnicos de projetos desenvolvidos na região e a todas as lideranças das organizações que me receberam e contribuíram para a concretização desta pesquisa.

Agradeço, também, a alguns amigos que, de alguma forma, contribuíram nessa trajetória, seja com apoio moral, lendo e opinando sobre forma e conteúdo, concedendo abrigo, caronas, conselhos ou simplesmente tomando uma gelada para esfriar a cabeça e começar de novo: Anderson, José Jaconias, Camyla, Salli, Elei, Adelice, Luciênio, Eloísa, Geovana, Nilso, Valéria, Howenda, Ariele, Albina (colegas de profissão), Mara, Izabela e Iza (bolsistas), Jose (departamento de administração de Tangará), Ana Zilles (secretária do PPG), Sabrina (secretária do professor Balestrin), Fabiana, Wando, Lidinha, Nice, (amigos pessoais) e alguns novos amigos gaúchos – dona Inês, seu Ricardo, Felipe, Patrícia, Nati, Micheli, Jose e Elias.

Agradeço a todos os meus ex-alunos, alunos e futuros alunos, que me motivam a querer aprender e oferecer meu trabalho de ensino com criticidade e criatividade, na caminhada da construção do conhecimento da ciência da administração.

Não poderia deixar de agradecer às instituições de apoio e fomento: à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES), que financiou o Programa de doutorado interinstitucional (DINTER) entre a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e a Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) e à Fundação de Amparo à Pesquisa de Mato Grosso (FAPEMAT), que financiou a execução da pesquisa de campo.

Enfim, a todos meu muito obrigada, do fundo do meu coração.

RESUMO

O objetivo central da tese é propor um esquema conceitual para entender como ocorre a institucionalização da cooperação por meio de práticas de trabalho entre atores locais em uma comunidade vulnerável da região amazônica. O foco do trabalho abordou a cooperação entre atores locais, como uma nova instituição que foi constituída, a partir da lente teórica da teoria do trabalho institucional. Para efetividade do objetivo, a pesquisa baseou-se nos pressupostos metodológicos do estudo de caso. Os instrumentos para a coleta dos dados foram entrevistas semiestruturadas, diários de campo e pesquisa documental. Para alcançar o objetivo o contexto empírico da tese foi o caso da comunidade Vale do Amanhecer da cidade de Juruena-MT. É um caso original para ser estudado porque se desenvolveu a cooperação entre os atores locais que vivenciam a condição de vulnerabilidade social. Nesse ambiente, a cooperação tornou-se importante para minimizar problemas sociais nos aspectos econômicos, sociais e ambientais, propiciando o desenvolvimento local a partir de atividades produtivas extrativistas. Os dados da pesquisa apontam que a própria realidade de vulnerabilidade social vivenciada na comunidade motiva os atores sociais a desenvolverem a cooperação. Além disso, há práticas de trabalho desenvolvidas em âmbito técnico, político e cultural, assim como comportamentos que promovem a cooperação. Em relação aos resultados dessas práticas, foi possível evidenciar algumas mudanças relevantes nos aspectos econômicos, sociais e culturais da comunidade. No que se refere aos aspectos econômicos, verifica-se a criação de postos de trabalho coletivos para agricultores e indígenas, geração de renda, aquisições de infraestrutura predial, equipamentos e máquinas de produção em áreas da agricultura familiar e áreas indígenas. Dentre os aspectos sociais, houve a inserção do trabalho feminino, desenvolvimento de atividades extrativistas em áreas da agricultura familiar e indígena, publicidade de resultados positivos a partir de produções científicas e de mídia, participação em eventos nacionais e internacionais, premiações como reconhecimento das práticas de trabalho desenvolvidas na região, valorização de alimentos advindos de produtores locais, formação técnica para moradores locais. No tocante a aspectos ambientais, pode-se perceber apoio para publicitar e atender a legislação local inerente à queima em áreas agrícolas, reaproveitamento de madeira e reflorestamento de áreas degradadas com espécies locais, esforços para a educação ambiental e manutenção de atividades extrativistas.

Pode-se considerar que a criação da instituição cooperação no contexto social analisado se sustenta com a realização de práticas de trabalho que se desenvolvem a partir de submissão de projetos sociais com fomento de recursos financeiros ou de mão de obra voluntária na região. Esta tese contribuiu com o campo teórico ao apontar que a teoria do trabalho institucional é relevante para analisar a institucionalização de hábitos, comportamentos e costumes no contexto social analisado e para apresentar as fases que constituem o processo de institucionalização da cooperação. As fases compreendem: motivação dos atores sociais; mobilização; intensificação das práticas e retroalimentação para legitimar as práticas.

Palavras-chave: Teoria do trabalho institucional. Práticas. Cooperação. Vulnerabilidade social.

ABSTRACT

The main objective of the work is to propose a conceptual scheme to understand how the institutionalization of cooperation occurs through work practices among local actors in a vulnerable community in the Amazon region. The focus of the work was the cooperation among local actors, as a new institution which was established from the theoretical lens of institutional work theory. For the effectiveness of the objective, the research was based on the methodological assumptions of the case study. The instruments for data collection were semi-structured interviews, field journals and documentary research. In order to reach the objective the empirical context of the thesis was the case of the "Vale do Amanhecer" community of Juruena town in the state of Mato Grosso. Is an original case to be studied because cooperation among local actors has been developed, who experience the condition of social vulnerability. In this environment, cooperation has become important to minimize social problems in economic, social and environmental aspects, providing local development from extractivist productive activities. The research data point out that the reality of social vulnerability itself experienced in the community motivates the social actors to develop cooperation. In addition there are work practices developed in technical, political and cultural, as well as behaviors that promote cooperation. In relation to the results of these practices, it was possible to highlight some relevant changes in the economic, social and cultural aspects of the community. With regard to economic aspects, the creation of collective jobs for farmers and indigenous people, income generation, acquisitions of building infrastructure, equipment and production machines in areas of family agriculture and indigenous areas were evident as well. Among the social aspects, there was the insertion of women's work, development of extractive activities in areas of family and indigenous agriculture, publicity of positive results from scientific and media productions, participation in national and international events, awards as recognition of the practices of work developed in the region, valorization of food from local producers, technical training for local residents. Yet regarding environmental aspects, we can see support for publicizing and complying with the local legislation inherent in burning in agricultural areas, reuse of wood and reforestation of degraded areas with local species, efforts for environmental education and maintenance of extractive activities. It can be considered that the creation of the institution cooperation in the analyzed social context is supported by the accomplishment of work practices

that are developed from the submission of social projects with the promotion of financial resources or voluntary labor in the region. This research contributed to the theoretical field by pointing out that the theory of institutional work is relevant to analyze the institutionalization of habits, behaviors and customs in the analyzed social context and to present the phases that constitute the process of institutionalization of cooperation. The phases include: motivation of social actors; mobilization; Intensification of practices and feedback to legitimize practices.

Keywords: Theory of institutional work. Practices. Cooperation. Social vulnerability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A recursividade entre as instituições e as ações.....	31
Figura 2 – A evolução do campo de estudo do trabalho institucional.....	34
Figura 3 – Formatos de relações interorganizacionais.....	44
Figura 4 – Colaboração tradicional versus parceria.	46
Figura 5 – Proposta do esquema teórico conceitual de análise.	56
Figura 6 – Fluxograma das atividades de pesquisa.	57
Figura 7 – Convite para participação no evento da comunidade do AVA.	59
Figura 8 – Certificado de palestra realizada no AVA.....	59
Figura 9 – Oficinas oferecidas na comunidade durante o período de observações. .	63
Figura 10 – Estrutura local em fevereiro de 2015.....	64
Figura 11 – Etapas da pesquisa de campo	75
Figura 12 – Localização de Juruena no Estado de Mato Grosso.....	79
Figura 13 – Modelo de corte de área do AVA.	79
Figura 14 – Projetos desenvolvidos no AVA.	84
Figura 15 – Parcerias de relações continuadas no AVA.	86
Figura 16 – Fábrica da COOPAVAM – período 2008 a 2015.....	115
Figura 17 – Ampliação da Fábrica da COOPAVAM - 2016.....	115
Figura 18 – Fábrica da COOPAVAM em 2016.....	116
Figura 19 – Exemplos de materiais publicados.....	116
Figura 20 – Do barracão a duas plantas industriais da AMCA no período de 2010 a 2016.	117
Figura 21 – Estrutura complementar da AMCA.....	117
Figura 22 – Galpões construídos em áreas indígenas (Munduruku e Kaiaby).....	118
Figura 23 – Acompanhamento da produção para certificação em áreas de reserva legal.....	118
Figura 24 – Primeira fase para institucionalizar a colaboração em um contexto de vulnerabilidade social.	126
Figura 25 – Segunda fase do processo de institucionalização.....	129
Figura 26 – Terceira fase do processo de institucionalização.....	131
Figura 27 – Quarta fase do processo de institucionalização.	134
Figura 28 – Síntese das fases em que ocorrem as mudanças institucionais.	137
Figura 29 – Resultados da lógica de análise de pesquisa proposta.....	145

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os tipos de trabalho institucional.....	32
Quadro 2 – Os esforços realizados no campo de pesquisa.	37
Quadro 3 – Campo de estudos das relações interorganizacionais.	41
Quadro 4 – Estudos das relações interorganizacionais em micros e macros contextos.	42
Quadro 5 – Formatos de parcerias.....	46
Quadro 6 – Entrevistas semiestruturadas na fase exploratória.	65
Quadro 7 – Documentos pesquisados no período de observação.....	66
Quadro 8 – Alterações de conteúdo e forma após avaliação de especialistas.	68
Quadro 9 – Síntese da operacionalização da pesquisa.	69
Quadro 10 – Entrevistas realizadas no campo em novembro de 2015.	73
Quadro 11 – Relação de parceiros que atuam formalmente no AVA.....	88
Quadro 12 – Ganhos individuais provenientes das parcerias.	97
Quadro 13 – Práticas de trabalho realizadas no arranjo colaborativo do AVA.....	104
Quadro 14 – Mudanças positivas no AVA.....	110
Quadro 15 – Resultados da cooperação no AVA nos aspectos econômicos, sociais e ambientais.....	120

LISTA DE SIGLAS

ADERJUR	Associação de Desenvolvimento Rural de Juruena
AMCA	Associação de Mulheres Cantinho da Amazônica
AVA	Assentamento Vale do Amanhecer
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior
CIFOR	Centro Internacional de Pesquisa em Florestas
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
COOPAVAM	Cooperativa de Produtores Rurais do Vale do Amanhecer
COPERSERV	Cooperativa de Trabalhadores Múltiplos de Saneamento Básico
CPT	Comissão da Pastoral da Terra
DAP	Declaração de Aptidão ao Pronaf
DINTER	Doutorado Interinstitucional
FAPEMAT	Fundação de Apoio à Pesquisa de Mato Grosso
FBB	Fundação do Banco do Brasil
FETAGRI	Federação dos Trabalhadores da Agricultura
FFEM	Fundo Francês para o Meio Ambiente
FUNAI	Fundação Nacional do Índio
GEF	<i>Global Environment Facility</i>
IBAMA	Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
ISPN	Instituto Sociedade, População e Natureza
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MT	Mato Grosso
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ONG's	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
OPAN	Operação Amazônia Viva
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPG	Programa de Pós-Graduação

SAF	Sistema Agro Florestal
SEMA-MT	Secretaria de Meio Ambiente do Mato Grosso
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem
STRJ	Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Juruena
UFGO	Universidade Federal de Goiás
UFMT	Universidade Federal de Mato Grosso
UNEMAT	Universidade do Estado de Mato Grosso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 OBJETIVOS	22
1.2.1 Objetivo Geral	22
1.2.2 Objetivos Específicos	22
1.3 JUSTIFICATIVA	23
1.4 ESTRUTURA DA TESE	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 TRABALHO INSTITUCIONAL	26
2.1.1 A origem e os principais conceitos da teoria do trabalho institucional	26
2.1.2 Tipos de trabalho institucional	30
2.1.3 Principais abordagens dos estudos sobre trabalho institucional	33
2.2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS E PARCERIAS COOPERATIVAS.....	40
2.3 A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO POR MEIO DO TRABALHO INSTITUCIONAL	49
2.3.1 Lógica Conceitual de Análise	53
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	57
3.1 ESCOLHA DO CASO.....	58
3.2 PLANEJAMENTO DA PESQUISA	61
3.2.1 Etapa 1: Revisão bibliográfica	61
3.2.2 Etapa 2: Pesquisa exploratória	62
3.2.3 Etapa 3: Validade do Caso, Criação e Avaliação do Roteiro de Entrevistas	67
3.2.4 Etapa 4: Pesquisa de campo	72
4 RESULTADOS DA PESQUISA	77
4.1 CONTEXTO SOCIAL DA PESQUISA	77
4.2 FATORES MOTIVACIONAIS QUE PROMOVEM A COOPERAÇÃO	87
4.3 COMPORTAMENTOS QUE PROMOVEM A COOPERAÇÃO	98
4.4 PRÁTICAS DE TRABALHO E EVIDÊNCIAS DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO.....	102
4.5 RESULTADOS DA COOPERAÇÃO	109

5 EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO	124
.....	
5.1 A SEQUÊNCIA DE FASES PARA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO	125
.....	
5.1.1 Motivação para as práticas de trabalho que objetivam a cooperação	125
5.1.2 As práticas de trabalho para a cooperação	129
5.1.3 As práticas cooperativas e seus resultados.....	131
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	139
6.1 CONTRIBUIÇÕES	144
6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	146
6.1.2 Limitações.....	147
6.1.3 Sugestões para pesquisas futuras	148
REFERÊNCIAS.....	149
APÊNDICE A: PESQUISA SEMIESTRUTURADA 1 PARA AVALIAÇÃO	158
APÊNDICE B: PESQUISA SEMIESTRUTURADA 2 PARA AVALIAÇÃO	160
APÊNDICE C: ESTRUTURA DA PESQUISA SEMIESTRUTURADA AVALIADA 1	
.....	
APÊNDICE D: ESTRUTURA DA PESQUISA SEMIESTRUTURADA AVALIADA 2	
.....	
APÊNDICE E: MODELO DE CARTA ENCAMINHADA PARA OS ESPECIALISTAS	
.....	
	165

1 INTRODUÇÃO

A teoria institucional desenvolveu-se nas ciências sociais aplicadas e foi discutida inicialmente no campo da economia. Posteriormente, se fez presente em diversas áreas, como sociologia, psicologia, administração e outras. No campo da administração, a abordagem do trabalho institucional, por sua vez, advém de discussões realizadas na teoria institucional, que desde os primeiros estudos se preocupou em entender o papel das estruturas e instituições sobre as organizações, negligenciando o papel do indivíduo. Nesse sentido, a abordagem do trabalho institucional busca trazer o indivíduo para o contexto, priorizando suas ações. Assim, o trabalho institucional centra esforços na compreensão da relação entre ações e instituições, buscando entender o papel do indivíduo frente às instituições e suas influências mútuas. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

Uma instituição pode ser considerada como padrões de comportamentos (práticas) sociais que são reproduzidos pelos atores sociais. Isso significa que os comportamentos sociais que se repetem no dia a dia, em maior ou menor grau, passam a ser tomados como verdadeiros, sustentando-se em normas e estruturas cognitivas, que dão significado às trocas sociais e legitimidade para que se autorreproduzam. (GREENWOOD et al., 2008).

A abordagem teórica foi realizada sob a ótica da teoria do trabalho institucional, que tem como conceito central “práticas dos atores individuais e coletivos visando a criação, manutenção e interrupção das instituições”. (LAWRENCE; SUDDABY, 2006, p. 215). Essas práticas são os esforços de atores que buscam o reconhecimento e a aceitação de um conjunto de rotinas. (ZIETSMA; LAWRENCE, 2010). Podem ser consideradas práticas de trabalho que levam à institucionalização de comportamentos sociais quaisquer esforços físicos ou mentais realizados com objetivo de criar, manter ou interromper uma instituição. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

Assim, o foco de análise da teoria do trabalho institucional vai além da criação das instituições, pois considera o ciclo de vida, a persistência e a desinstitucionalização, tornando os atores sociais o centro das atenções, motores para a mudança, guardiões da estabilização das instituições. Nesse sentido, torna-se necessário identificar e catalogar as diversas formas estratégicas propositais dos atores para institucionalizar processos e práticas, bem como para protegê-las ou estabilizá-las. (HWANG; COLYVAS, 2011).

Dentre os enfoques que a teoria do trabalho institucional aborda, práticas de trabalho para criar, manter e interromper instituições, o estudo procura compreender o processo de trabalho para criar instituições cujo objeto de análise, nesse estudo, são o conjunto de relações e práticas de cooperação estabelecidas no contexto de uma comunidade.

Nesta tese o estudo sobre a institucionalização da cooperação ocorre em um contexto de uma comunidade com vulnerabilidade social. Considera-se como instituição a cooperação entre atores locais que se desenvolveu ao longo do tempo em uma comunidade vulnerável da região Amazônia. Nesse ambiente analisado se desenvolveu uma rede de cooperação em torno da produção e beneficiamento da castanha do Brasil. Os atores sociais que formaram a rede cooperação são pequenos agricultores, indígenas, extrativistas, empresas privadas, públicas e Organizações não Governamentais (ONG's). Os resultados das atividades produtivas dessa comunidade já são conhecidos nacional e internacionalmente.

A condição de vulnerabilidade social existe em diversas regiões e pode suscitar ações colaborativas. Considera-se como vulnerabilidade social o saldo negativo da disponibilidade de recursos materiais ou simbólicos entre indivíduos ou grupos sociais, assim como a falta de acesso à estrutura de oportunidades sociais, econômicas e culturais que deveriam advir do Estado, do mercado e da sociedade. Tal situação pode trazer debilidades ou desvantagens para o desempenho e para a mobilidade social dos atores. (FILGUEIRA, 2001; VIGNOLI, 2001).

A cooperação entre atores sociais pode levar a práticas de ações colaborativas em rede, que são consideradas importantes ferramentas para o desenvolvimento local e regional. Nesse sentido, Geddes (2014, p. 183) entende que “os parceiros de desenvolvimento local e regional frequentemente incluem atores da comunidade e da sociedade civil, como também de organizações formais na área pública, com fins lucrativos, e setores sem fins lucrativos”.

Complementarmente, entende-se que arranjo de cooperação ou arranjo colaborativo se refere a qualquer dinâmica organizativa em que duas ou mais organizações (empresas, órgãos governamentais, Organizações não Governamentais – ONG's, etc.) colaboram em busca de objetivos comuns, cada uma permanecendo, contudo, autônoma. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Esses objetivos comuns podem ser demandados pelas organizações que formam o arranjo colaborativo ou ainda podem surgir de demandas sociais da comunidade.

Diante do exposto, o estudo busca a compreensão das práticas de trabalho que objetivam criar uma instituição (LAWRENCE; SUDDABY, 2006), nesse caso, tem-se como instituição (GREENWOOD et al., 2008) a cooperação interorganizacional (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008) em um ambiente de vulnerabilidade social (FILGUEIRA, 2001; VIGNOLI, 2001).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

No aspecto teórico, pesquisas contemporâneas que utilizaram a lente teórica do trabalho institucional objetivaram trazer esclarecimentos de como ocorre a institucionalização de diversos objetos de análises, tais como: a institucionalização de práticas de gestão que se tornam modelos (PERKMANN; SPICER, 2008); a mudança institucional atribuída ao trabalho de pessoas que se encontram marginalizadas e que, com seus modos próprios de pensar e agir, se tornam agentes de mudanças institucionais (CREED; DeJORDY; LOK, 2010); a manutenção do domínio profissional (CURRIE et al., 2012); a normatização como produto do trabalho institucional (SLAGER; GOND; MOON, 2012); o papel da tecnologia no significado do trabalho em novos mercados, analisando a interação entre humanos e não humanos e como as mudanças da tecnologia podem desencadear o trabalho institucional (RAVIOLA; NORBACK, 2013); os tipos de trabalho institucional (MARTI; FERNANDEZ, 2013); a inserção do trabalho feminino em um ambiente predominantemente masculino (igreja católica) como uma instituição. (STYHRE; 2014).

Há também esforços de pesquisas que conectam relações entre diferentes formas como: divergências do trabalho institucional para estabelecer acordos sobre padrões de trabalho internacional (HELFEN, SIDOW, 2013); o complexo processo de negociações envolvendo contestação e cooperação (ZILBER, 2007); a análise de múltiplos tipos de trabalho institucional, com objetivos e efeitos diferentes em um âmbito de estudo, ou seja, a pesquisa passa a ser orientada por modelos mais integrativos da dinâmica institucional que permitem apreciar as variedades de trabalho – que visa a criar, manter e interromper instituições – dentro do mesmo contexto (ZIETSMA; LAWRENCE, 2010); a manutenção institucional, analisando a reparação e os gatilhos que permitem novas condições de trabalho, estudo que captura os esforços de mudança e manutenção, explorando a capacidade de resistência das instituições (MICELOTTA; WASHINGTON, 2013); as lógicas institucionais e as lógicas

do trabalho institucional, com destaque para o poder explicativo de integrar múltiplas formas de trabalho institucional em diferentes níveis de análises. (GAWER; PHILLIPS, 2013).

Outras pesquisas apontaram a relevância da materialidade do trabalho institucional, como: o papel crítico da materialidade na instanciação, difusão e institucionalização de novas ideias, sugerindo que, considerando artefatos e suas representações, os pesquisadores podem achar o caminho para explicar o trabalho institucional (JONES; MASSA, 2013); reiteração de que os artefatos materiais compreendem a instanciação de instituições e lógicas institucionais, sugerindo que o desenho de artefatos é uma forma institucional de trabalho que apoia o projeto institucional pretendido (GAWER; PHILLIPS, 2013); materialidade como dimensão central do trabalho institucional, mostrando como os atores envolvidos no trabalho institucional podem usar artefatos que instanciam instituições estabelecidas para facilitar a transição entre hábitos do passado e a elaboração de novo hábitos para o futuro. (RAVIOLA; NORBACK, 2013).

Há, complementarmente, pesquisas que conectam o trabalho institucional a novas tradições teóricas, vinculando o estudo do trabalho institucional à literatura sociológica sobre o poder e, especialmente, à opressão e resistência (MARTÍ; FERNÁNDEZ, 2013). Outro estudo busca integrar a teoria do trabalho institucional com as discussões sobre negociações estratégicas de relações industriais. (HELFEN; SYDOW, 2013). A integração da investigação em negociações estratégicas ilustra uma direção poderosa para o estudo do trabalho institucional, de modo que as teorias de formas específicas de ação intencional são aproveitadas para melhor compreender como, quando e por que os atores trabalham para formar instituições. (LAWRENCE; LECA; ZILBER, 2013).

Além disso, Lawrence, Leca e Zilber (2013) realizaram uma avaliação do campo de estudos e apontaram a necessidade de desenvolver três caminhos de pesquisa para enriquecer o conhecimento sobre trabalho institucional. O primeiro caminho é a realização de reflexões sobre as conexões que há entre trabalho institucional, resultados institucionais e pesquisas que se concentram no trabalho em si. Nesse caminho, há a necessidade de aprofundamento de três temas. O primeiro é desvendar se os esforços dos atores são bem sucedidos na criação das instituições, ou seja, verificar se as ações repercutem sobre as instituições ou se não apresentam consequências significativas. O segundo tema visa compreender as práticas confusas

do dia a dia do trabalho institucional, e o terceiro trata da necessidade de dar maior atenção às experiências dos indivíduos para entender como eles se envolvem e são submetidos ao trabalho institucional.

O segundo caminho aponta pesquisas sobre a compreensão do esforço e das exigências do trabalho institucional. Nesse aspecto, há uma subestimação da compreensão dos esforços cognitivos e emocionais necessários para os atores desenvolverem consciência reflexiva e se envolverem em trabalho para criar, manter ou interromper instituições. (LAWRENCE; LECA; ZILBER, 2013).

O terceiro caminho refere-se à dimensão reflexiva do trabalho institucional. Nesse sentido, os autores apontam para a compreensão dos aspectos de responsabilidade e moralidade dos atores sociais que se envolvem em trabalho institucional. É preciso reflexividade sobre as consequências das escolhas dos indivíduos e sobre o que essas escolhas trazem para os círculos eleitorais, para a academia e fora dela. Assim, o estudo sobre trabalho institucional com foco nos atores e nos seus esforços do dia a dia é apropriado para desencadear a reflexividade acerca do envolvimento e das consequências do trabalho institucional. (LAWRENCE; LECA; ZILBER, 2013).

Considerando os três caminhos apontados por Lawrence, Leca e Zilber (2013), esta pesquisa buscou elementos que possam contribuir para atender o primeiro percurso apontado por Lawrence, Leca e Zilber (2013), o qual busca realizar reflexões sobre as conexões que há entre trabalho institucional, os resultados institucionais e as pesquisas que se concentram no trabalho em si, uma vez que busca compreender os esforços realizados, as dificuldades do dia a dia, a motivação dos atores envolvidos e os resultados do processo de mudança institucional no contexto analisado.

Essas discussões teóricas já realizadas trazem reflexões que motivam esse estudo, ou seja, surge a possibilidade de analisar práticas de trabalho que levaram a condições de cooperação na realidade social pesquisada. Isso porque, foi possível identificar que no contexto social de análise se desenvolveu práticas de cooperação interorganizacional a partir de submissões de projetos a editais que fomentam recursos financeiros e de pessoal para promover melhorias nas condições de vida de comunidades vulneráveis. Essas práticas foram evidenciadas no município de Juruena, Mato Grosso (MT), que faz parte do bioma Amazônico brasileiro. O município está localizado no interior do estado, tem população estimada de 11.201 habitantes,

fica a uma distância rodoviária de 929 Km da capital Cuiabá, sendo que 120 Km não possuem pavimentação asfáltica, e possui área de 3.203 Km². (IBGE, 2010).

Nessa realidade pode-se evidenciar que há vulnerabilidade social quanto à infraestrutura logística e a aspectos sociais e econômicos, uma vez que o noroeste de Mato Grosso se encontra em uma região de difícil acesso rodoviário, em meio à floresta amazônica, com recursos hídricos, vegetais, minerais e animais relevantes. No local residem pequenos produtores rurais e comunidades indígenas. Complementarmente a logística precária, há dificuldade de acesso à informação, bem como à formação instrumental e técnica.

Além da infraestrutura, melhorias no aspecto social são relevantes para a realidade local. O município de Juruena (MT), onde reside grande parte dos grupos sociais vulneráveis que fazem parte do contexto de análise, apresenta índices medianos de desenvolvimento social e econômico. No último censo, a cidade ficou na posição 2846 em desenvolvimento humano, considerando os 5565 municípios do país, e na 105ª colocação no Estado, em relação a um total de 151 municípios. 36,48% da população estava vulnerável à pobreza, e a renda per capita de R\$ 434,07 representava 85,11% do valor do salário mínimo (R\$ 510,00) em 2010. Na zona rural, a condição teve maior índice de precariedade, sendo que a renda média per capita no mesmo período foi de R\$ 287,50. Além disso, 47,43% das pessoas maiores de 18 anos não tinham o ensino fundamental completo e trabalhavam em atividades informais. (IBGE, 2010).

Esse contexto empírico foi escolhido pela sua originalidade e potencialidade para proporcionar uma importante contribuição teórica aos estudos da abordagem do trabalho institucional, porque nele encontram-se diversos atores sociais que, em comum, objetivam o desenvolvimento local de uma região a partir de práticas de trabalho que se desenvolvem em uma dinâmica colaborativa. Assim, o contexto empírico pode apresentar elementos que expliquem, a partir de um arcabouço teórico, a institucionalização da cooperação em uma comunidade vulnerável. Comunidades vulneráveis existem em diversos lugares do mundo, sendo um desafio para a humanidade diminuir diferenças econômicas e sociais que se instalam em diferentes povos.

Considerando-se os estudos analisados durante a revisão teórica para a realização desta pesquisa, pode-se perceber que, no arcabouço de pesquisas já realizadas, dentre os fenômenos sociais utilizados para analisar o trabalho

institucional, não há tentativa de analisar como se desenvolvem práticas de trabalho entre atores locais, assim como os resultados dessas práticas nos aspectos sociais, econômicos e ambientais em uma comunidade vulnerável.

Nessa perspectiva, a presente análise defende que na realidade social há práticas de trabalho que propiciam a institucionalização da cooperação. Nesse contexto, surge o interesse em compreender as mudanças institucionais a partir do seguinte questionamento: como ocorre a institucionalização da cooperação por meio de práticas de trabalho entre atores locais em uma comunidade vulnerável da região amazônica?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é propor um esquema conceitual para entender como ocorre a institucionalização da cooperação por meio de práticas de trabalho entre atores locais em uma comunidade vulnerável da região amazônica.

1.2.2 Objetivos Específicos

O objetivo geral deste trabalho desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os atores-chaves que influenciam, motivam e/ou exercem práticas de trabalho institucional para criar comportamentos cooperativos na comunidade AVA;
- b) Identificar, na percepção dos atores sociais, quais comportamentos, costumes ou hábitos possibilitam desenvolver práticas de trabalho que objetivam a cooperação no contexto social;
- c) Verificar o que motiva as organizações para o desenvolvimento de práticas de trabalho que levem a práticas de cooperação na comunidade;
- d) Analisar como evoluiu a institucionalização da cooperação a partir de práticas de trabalho no contexto político, técnico e cultural;

- e) Identificar resultados que caracterizam desenvolvimento da comunidade nos aspectos econômicos, sociais e ambientais.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os esforços de pesquisas realizadas mostram oportunidades para realizar estudos que evidenciam práticas de trabalho que são bem sucedidas na criação de instituições, de modo que é um gap relevante investigar se os efeitos de uma prática são positivos ou se não há efeito ou consequências significativas. (LAWRENCE; LECA; ZILBER, 2013). Também é apontado como relevante perceber se há mudança institucional atribuída ao trabalho de pessoas que se encontram em condição de vulnerabilidade social. (CREED; DeJORDY; LOK, 2010).

Outra oportunidade é desenvolver estudos que possam compreender como e por que o trabalho institucional ocorre, bem como o efeito do trabalho institucional e as mudanças institucionais ao longo do tempo. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011). Percebe-se, também, escassez de estudos que considerem o contexto cultural dos atores, uma vez que se dá ênfase excessiva ao nível individual (JENNINGS et al., 2013) e à necessidade de *insights* de pesquisas do trabalho institucional em contato com problemas sociais complexos (DOVER; LAWRENCE, 2010), inclusive nos complexos processos de negociações, que envolvem contestação e cooperação. (ZILBER, 2007). Adicionalmente, os estudos de Hibbert, Huxham e Ring (2008) salientam a relevância da observação no contexto social em que ocorre a cooperação.

Complementarmente, há necessidade de pesquisas que se orientem a desenvolver modelos integrativos da dinâmica institucional, permitindo apreciar vários tipos de trabalho que visam a criar, manter ou interromper instituições, assim como, a explorar ainda mais os múltiplos meios pelos quais os agentes interagem com as instituições, incluindo o discurso, relações sociais, símbolos e artefatos materiais. (ZIETSMA; LAWRENCE, 2010). Da mesma forma, é preciso estudos que contextualizem o potencial explicativo de integrar múltiplas formas de trabalho institucional em diferentes níveis de análises. (LAWRENCE; LECA; ZILBER, 2013). Assim como análises que considerem o relaxamento de pressupostos consolidados, de modo que seja possível re-teorizar atores e agências, pensando o grau de reflexividade e o grau de relacionamento dos atores com a estrutura social. (SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013).

A análise contribui para a reflexão de temas apresentados como espaços para discussão, a saber: se as práticas de trabalho proporcionaram efeitos positivos, nulos ou negativos para a comunidade analisada, conforme apontado por Lawrence, Leca e Zilber (2013); porque existem práticas de trabalho que buscam a cooperação naquele contexto social (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011); como se dá a realização de práticas de trabalho em contextos de problemas sociais complexos (DOVER; LAWRENCE, 2010); e quais são as evidências da contestação e da cooperação nos processos de negociação. (ZILBER 2007). Complementarmente, a pesquisa aponta para vários tipos de trabalho que ocorrem de forma integrativa com diversos atores sociais e que permitem criar instituições, incluindo artefatos materiais. (ZIETSMAN; LAWRENCE, 2010). Além disso, especificamente no que se refere às relações interorganizacionais sob a ótica da abordagem do trabalho institucional, não há como negar a negligência em estudos que buscam analisar as relações interorganizacionais como uma forma de trabalho institucional. (HELFFEN; SYDOW, 2013).

No aspecto empírico, o caso a ser analisado encontra-se geograficamente na região amazônica do país. Tal região apresenta contextos sociais diferenciados, como comunidades ribeirinhas, indígenas, extrativistas, pescadores e outros. Assim, o estudo contribuiu para a compreensão de como ocorrem mudanças institucionais no processo de criar a cooperação em contexto de vulnerabilidade social, bem como como esse comportamento sugeriu a minimização da condição de vulnerabilidade social, trazendo mudanças positivas a aspectos sociais, econômicos e ambientais.

Em contextos de vulnerabilidade social, a academia pode contribuir com discussões que potencializam reflexões sobre políticas públicas que se encontram em processo de aplicação ou com possibilidades que poderiam resolver lacunas entre os resultados propostos e os efetivamente alcançados pelas práticas de trabalho. Nesses ambientes, o acesso à informação e à formação política pode ter menor representatividade, deixando à mercê a contribuição social, que é um dos papéis relevantes do processo de pesquisa para o desenvolvimento.

Além disso, levando em consideração que a experiência analisada se apresenta exitosa, a compreensão do processo de criação de práticas de trabalho que levam a cooperação a partir de redes interorganizacionais colaborativas pode propiciar que gestores de organizações públicas, privadas ou de ONG's busquem

mecanismos para o desenvolvimento de comunidades vulneráveis, que existem em diversas regiões do Brasil e de outros países.

Constitui-se, pois, como tese de pesquisa, que a ocorrência de institucionalização da cooperação por meio de práticas de trabalho entre atores locais tem impactos positivos nos resultados sociais, econômicos e ambientais de uma comunidade vulnerável da Amazônia.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

A seguir, apresenta-se a estrutura da tese. No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução, e contextualiza-se o campo empírico e a construção teórica que subsidia a pergunta de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa da pesquisa e a estruturação do trabalho.

O segundo capítulo é constituído pela construção do referencial teórico que foi utilizado para compreender o tema do trabalho institucional e da cooperação.

A metodologia de pesquisa utilizada, a explicação do método, as unidades de análise, a lógica conceitual da pesquisa, o planejamento da pesquisa e os instrumentos de coleta de dados, bem como o método de análise empregado no decorrer da pesquisa são explicitados no terceiro capítulo.

O quarto capítulo discute e apresenta os resultados da pesquisa de campo. Já no quinto capítulo, é construído um esquema teórico-conceitual a partir dos dados que emergiram do campo empírico e dos debates teóricos já encontrados na literatura.

Por último, o sexto capítulo apresenta as considerações finais, sintetizando os principais achados da pesquisa. Além disso, são apontadas as limitações da pesquisa e elencadas algumas sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresenta dois eixos de discussões. O primeiro sobre a teoria do trabalho institucional, onde é explorado a origem, os principais conceitos e

o desenvolvimento dos estudos já realizados nesse tema. O segundo eixo temático discute o tema relações interorganizacionais.

2.1 TRABALHO INSTITUCIONAL

2.1.1 A origem e os principais conceitos da teoria do trabalho institucional

Trabalho e instituições têm se mostrado temas relevantes e centrais em estudos organizacionais desde os debates de Marx e Weber. Para Lawrence, Leca e Zilber (2013), foi após a segunda guerra mundial que houve maior difusão de debates que relacionam organizações e instituições sob a rubrica de neoinstitucionalismo, principalmente com estudos de Selznick (1949, 1957), Stinchcombe (1968); Meyer e Rowan (1977); DiMaggio e Powell (1980-1983).

Nesse contexto, a abordagem do trabalho institucional advém de lacunas na teoria institucional, que por um longo período se preocupou em entender o papel das estruturas/instituições sobre as organizações, negligenciando o papel do indivíduo. Assim, a abordagem do trabalho institucional traz o indivíduo para o contexto, priorizando sua ação. O trabalho institucional centra esforços na compreensão da relação entre ações e instituições, buscando entender o papel do indivíduo frente às instituições e as influências mútuas entre esses dois aspectos. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

Para Lawrence, Suddaby e Leca (2011, p. 53), "instituição são elementos (mais ou menos) duradouros da vida social que afetam o comportamento e as crenças de atores individuais e coletivos, ao prover padrões de ação, cognição e emoção". Ações sociais para manutenção de instituições envolvem apoiar, reparar ou recriar mecanismos sociais que assegurem cumprir padrões estabelecidos. Assim, as instituições são mantidas pela submissão a normas, regras e crenças. (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

A institucionalização pode ser considerada diferente de legitimação. Isso porque, a institucionalização depende do poder de regulação comprovado. A legitimidade para Suchman (1995, p. 574) é compreendida como "uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são socialmente desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições". Na teoria institucional, entende-se que a legitimidade é o principal meio pelo qual as organizações mantêm seus recursos (OLIVER, 1991) e

que motiva a busca pela conformidade de uma organização ou seu isomorfismo, de modo que possa atender as expectativas dos interesses do ambiente. (MEYER; ROWAN, 1977; Di MAGGIO; POWELL, 1983; TOLBERT; ZUCKER, 2014). Com isso, assume-se que as organizações podem atuar de modo a alcançar a legitimidade institucional, tornando suas práticas cada vez mais homogênicas e isomórficas. (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

Já trabalho pode ser considerado como qualquer esforço físico ou mental realizado com um determinado objetivo, a ponto de criar, manter ou interromper uma instituição. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011). Não são as instituições que controlam a conduta humana, mas o trabalho institucional que estabelece e mantém as rotinas diárias, conforme os objetivos dos atores. (WILLMOTT, 2011).

O ponto de partida dos estudos na abordagem teórica do trabalho institucional é o interesse nos esforços dos indivíduos e atores coletivos em lidar, acompanhar, derrubar, mexer, transformar ou criar novas estruturas institucionais dentro das quais os indivíduos ou grupos vivem, trabalham, se divertem, cumprem seus papéis, desenvolvem relações, recursos e rotinas. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009). São as pessoas que criam as instituições, objetivando o atendimento de necessidades sociais. (STYHRE, 2014). Com isso, a motivação das pessoas é o ponto de partida para a compreensão do comportamento para a ação. O trabalho institucional tem como eixo central o foco nas práticas e estratégias cotidianas com que os indivíduos ou grupo de indivíduos intencionalmente constroem os padrões institucionais com que operam. (DOVER; LAWRENCE, 2010).

Estudos sobre trabalho percorrem dois caminhos distintos. O primeiro teve maior enfoque no surgimento de profissionais técnicos como fator importante para força de trabalho; o segundo caminho, de forma ampla, incorpora novas formas de trabalho que envolvem esforços para moldar facetas da vida organizacional cotidiana, de modo que há pouca preocupação de pesquisadores sobre esse contexto. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011). No segundo caminho, há uma mudança de atenção: o foco deixa de ser somente o resultado da força de trabalho para as organizações, e, nesse sentido, analisa-se, de forma mais ampla, o trabalho realizado, passando, inclusive a classificar os diferentes tipos de trabalhos, como trabalho de emoção, identidade de trabalho, trabalho de fronteira, estratégia de trabalho, práticas de trabalho e valores do trabalho. O ponto comum nessas análises é que envolvem

atores que propositalmente manipulam algum aspecto sócio-simbólico do contexto em que operam. (PHILLIPS; LAWRENCE, 2012).

O trabalho institucional torna-se um processo contínuo que evolui e se ajusta com o decorrer do tempo. (STYHRE, 2014). Trabalho é a prática de esforços dos atores para chegar ao reconhecimento e aceitação de um conjunto de rotinas, ao invés de simplesmente se envolver nas rotinas. (ZIETSMA; LAWRENCE, 2010).

Para Whittington (2006), prática pode ser compreendida como rotinas compartilhadas pertencentes a grupos sociais, ao invés de indivíduos. Assim, é o grupo que define a regularidade de uma prática e propicia meios para que outros membros possam vir a aprendê-la. As práticas não são somente o que as pessoas fazem, mas ações que atendem a expectativas sociais.

Para que as práticas se tornem legítimas, é preciso haver razão para existirem. A razoabilidade assume que os atores são capazes de refletir sobre as crenças que possuem, mudando a atenção para fatores que motivem e justifiquem a racionalidade emergente. Assim, o que em nível macro parece ser lógico e coerente com as estruturas (leis, normas, teorias econômicas) precisa ser acomodado com a complexidade de situações particulares. (SCHILDT; MANTERE; VAARA, 2011).

Há dubiedade nas discussões que tratam da relação entre a ação que modela a estrutura e a estrutura que restringe a ação. Nesse sentido, percebe-se que o tomador de decisão atua nas duas esferas, ou seja, baseia-se nos recursos que tem (alternativas, objetivos e restrições) e atua no campo institucional, agindo para mudar as regras, mas também conforme as regras. (TSEBELIS, 1988). Assim, a agência humana precisa desagregar-se em três componentes inter-relacionais: interação com o passado, projetividade com o futuro e avaliação prática do curso das ações em resposta às mudanças. (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998).

Tsebelis (1988) e Emirbayer e Mische (1998) contribuem no sentido de trazer os atores para o processo de engajamento social a partir de reflexões sobre o passado, direcionamento futuro e ação no presente. Nesse aspecto, a temporalidade torna-se a dimensão que regula as práticas de agentes institucionais em contextos sociais.

Na mesma ótica que Tsebelis (1988), os precursores das discussões sobre trabalho institucional passaram a defender que a intencionalidade dos atores ocorre a partir de como eles enxergam o contexto para a tomada de decisão, pois se deve ver a situação e deliberar as decisões tomando por base o passado, o presente ou o futuro. Dessa forma, quando os atores olham para o passado, a concentração está

em experiências anteriores; quando focam o presente, a concentração está no contexto atual da situação, e quando vislumbram o futuro, o foco está nas possibilidades que podem ser alcançadas com a tomada de decisão. Assim, as intenções dos atores envolvidos no trabalho institucional dependem significativamente da orientação temporal. Além da intencionalidade, o esforço despendido para criar, manter ou interromper instituições deve ser levado em consideração, já que o trabalho institucional é o ponto de partida das análises. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009).

Tais debates fortalecem a construção da abordagem teórica do trabalho institucional. Nessa perspectiva, as práticas de atores individuais ou coletivas são capazes de criar, manter ou interromper instituições. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011). Para Hwang e Colyvas (2011), essa dimensão traz os atores para o ponto central da teoria institucional, pois eles se tornam os principais responsáveis pela manutenção, mudança ou estabilidade institucional. Isso sugere uma reorientação dos estudos que têm abordagem institucional: na nova perspectiva, indivíduos são dotados de capacidade de transcender, resistir ou até desafiar as influências das estruturas cognitivas que formam as instituições. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

O interesse de estudo deixa o campo da investigação sob os efeitos da agência no cotidiano para dar maior atenção à consciência, habilidade e reflexividade dos atores individuais e coletivos, assim como ao significado das instituições constituídas nas ações desses atores. (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Assim, atividades e pensamentos dos agentes são observados e reconhecidos em justaposição conceitual ao contexto institucional, de modo que uma análise relacional de agentes passa a ser estabelecida.

Nessa perspectiva teórica, há a necessidade de trazer para o centro das atenções as pessoas com capacidade reflexiva envolvidas no processo de (re) produção e transformação das instituições, mesmo quando a consciência desse processo é limitada. A abordagem do trabalho institucional explora processos de institucionalização abraçando a ideia de agência distribuída, em que os processos de reflexão, desenvolvimento e intencionalidade consciente são concebidos através do envolvimento dos atores nas diversas rotinas institucionais. Em suma, a abordagem do trabalho institucional se distingue pela sua ambição de incorporar a atenção à intencionalidade consciente e às práticas e rotinas que se estabelecem e transformam as instituições. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

A concentração de esforços científicos para o entendimento da abordagem do trabalho intitucional fez com que emergissem nos estudos diferentes tipos de trabalho institucional e a evolução dos estudos já realizados sobre o trabalho institucional, conforme seção seguinte.

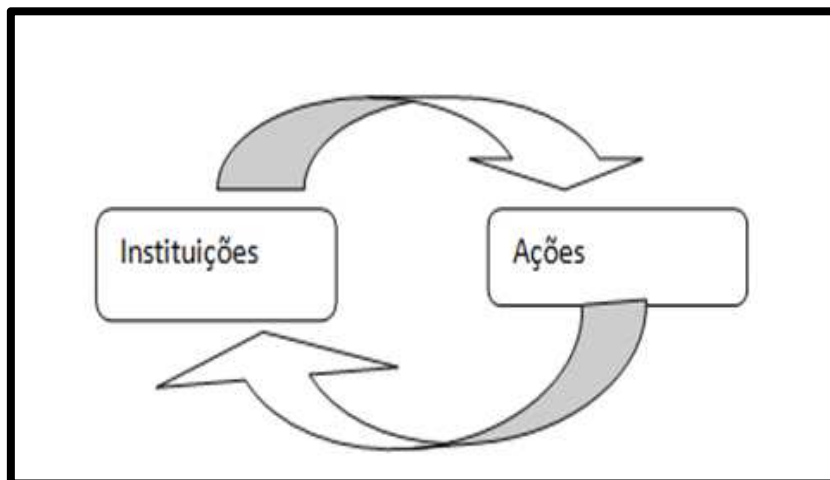
2.1.2 Tipos de trabalho institucional

A abordagem do trabalho institucional é dinâmica, sendo esboçada no terreno de um objeto que emerge da pesquisa institucional. (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). O destaque dos estudos está em três principais aspectos: atores institucionais como reflexivos e capazes de serem orientados para metas; centralidade das ações dos atores na dinâmica institucional; e esforço por capturar a estrutura, a agência e suas inter-relações. (BATTILANA; LECA; BOXENBAUM, 2009).

O trabalho institucional sugere que a institucionalização ocorre de forma contínua, permanente e processual. Assim, o trabalho institucional é um termo analítico, de modo que as instituições não devem ser tidas como certas e permanentes. Em vez disso são criadas, mantidas e interrompidas por meio de diversas implicações nas atividades sociais. (STYHRE, 2014).

Complementarmente, o trabalho institucional busca compreender a relação entre as ações e as instituições, de forma que a primeira pode afetar a segunda ou o contrário. Nesse sentido, surgem duas situações: a primeira percebe que as ações afetam as instituições e a segunda, que é a percepção tradicional em estudos institucionais, entende que as instituições afetam as ações. Nesse contexto, o trabalho institucional direciona suas análises buscando compreender a relação entre as ações e a instituição, assim como as influências mútuas que há entre elas. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009). A Figura 1 apresenta essa relação.

Figura 1 – A recursividade entre as instituições e as ações.



Fonte: Lawrence, Suddaby e Leca (2009).

O trabalho institucional estabelece duas frentes de análise. Uma delas se centra no trabalho, considerando o trabalho institucional a partir dos efeitos que pode provocar, de modo que a intenção dos atores fica na posição central para difundir o trabalho. A segunda frente coloca as instituições como centro, estabelecendo fronteiras de análises do trabalho institucional a partir dos efeitos gerados pelos atores, independentemente das intenções dos atores, mas destacando como os micros processos e os relacionamentos da ação podem ser importantes. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009).

No campo de estudo do trabalho institucional, ocorrem pesquisas que são desenhadas e orientadas para o desenvolvimento de dinâmicas integrativas, que permitem apreciar as variedades de trabalhos que, por sua vez, visam a criar, manter e interromper instituições dentro de um mesmo contexto. (ZIETSMA; LAWRENCE, 2010). Nesse aspecto, é importante salientar os três tipos de trabalho institucional, político, técnico e cultural, discriminados no Quadro 1:

Quadro 1 – Os tipos de trabalho institucional.

Político	Técnico	Cultural
<p>Busca influenciar o desenvolvimento de regras, direitos de propriedade e limites, referindo-se principalmente ao pilar regulador das instituições. Inclui, ainda, atividades que defendem práticas de outros atores por meio de persuasão social direta, definindo limites entre quem está dentro e fora do sistema social.</p>	<p>Oferece à uma instituição um grau de rigor, assegurando que esse trabalho pode ser mais facilmente transportado de um ambiente para outro. O trabalho técnico é, no entanto, menos eficaz para trazer e ligar atores à instituição.</p>	<p>Envolve a apresentação de uma instituição para que esta agrade um público mais amplo, além do que tem interesse imediato ou técnico em uma instituição. Empreendedores institucionais podem segmentar sistemas de crenças dos outros atores por formação de suas identidades e incentivar a aprovação de instituições.</p>

Fonte: Zietsma e Lawrence (2010).

Pesquisas sobre o trabalho institucional potencializam, reconectam e aproximam a teoria institucional da prática. Essa conexão ocorre tanto na busca pela compreensão das práticas organizacionais quanto nos *insights* institucionais que se encontram mais acessíveis e disponíveis para atores organizacionais. (DOVER; LAWRENCE, 2010).

No processo de institucionalizar uma prática, os atores individuais podem reflexivamente se distanciar das influências ou das pressões institucionais e decidir, conforme suas interpretações, as ações legítimas a realizar. Assim, os indivíduos perdem o *status* de cúmplices dos processos sociais de estruturação e tornam-se agentes, cujos relacionamentos, comportamentos e motivações estão diretamente ligados ao seu interesse e atenção. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011). Nesse momento, pode haver a ruptura de uma instituição. Essa dinâmica de reflexividade fornece subsídios para interpretar que o processo de difundir uma prática é dinâmico e prevê a recursividade entre a estrutura e as ações humanas.

Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) explicitam maior consciência sobre o fato de que as organizações não são entidades unitárias, de modo que puderam identificar que as respostas aos processos institucionais podem aparecer de forma menos homogênea e automática. Isso significa, de acordo com os autores, que há consciência nas ações dos atores, dando margem para que as ações não sejam tão automáticas como parecem.

Dentre os tipos de trabalhos institucionais desenvolveram-se diversas abordagens de pesquisas, que buscam compreender o trabalho institucional e os

resultados promovidos pelas práticas de trabalho que tornam-se legítimas nos contextos sociais.

2.1.3 Principais abordagens dos estudos sobre trabalho institucional

Inicialmente, os estudos sobre o trabalho institucional de Lawrence e Suddaby (2006) elencam elementos-chave para realizar pesquisas nesse campo teórico: a) consciência, habilidade e reflexividade dos atores individuais e coletivos; b) compreensão das instituições na sua composição e nas ações mais ou menos conscientes de atores individuais e coletivos; e c) identificação de uma abordagem que possa sugerir a análise da ação como prática.

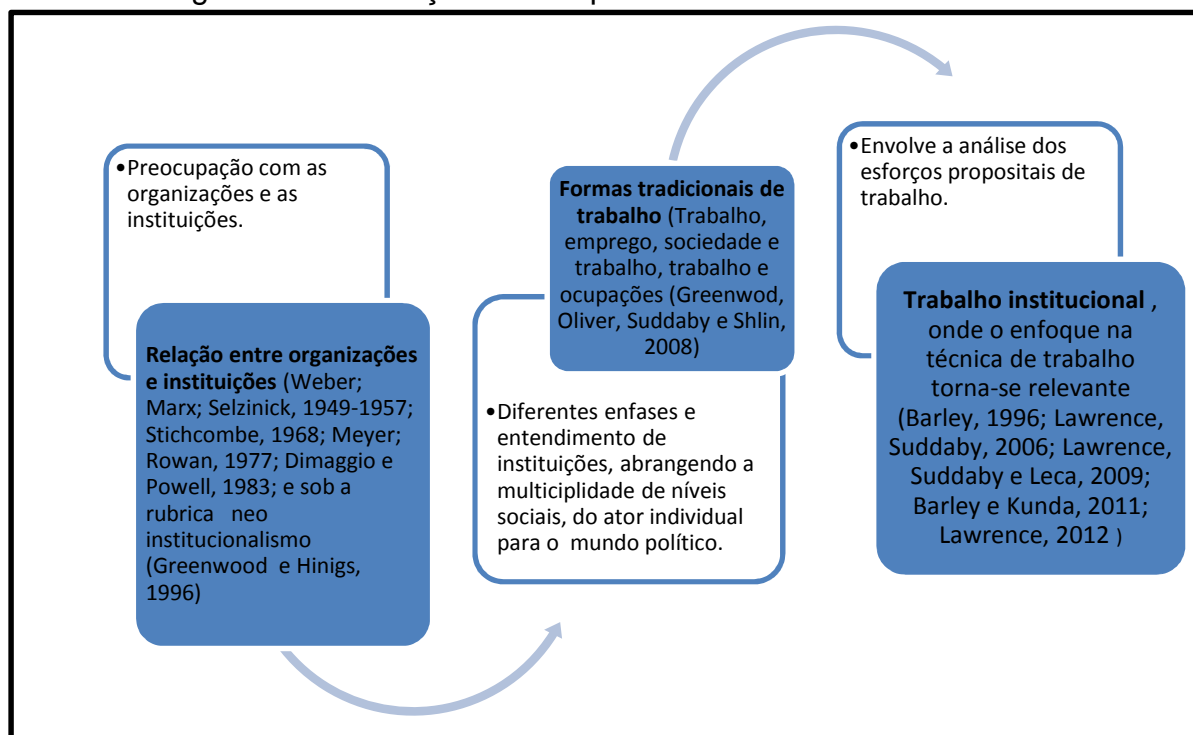
Contudo, as instituições não são estáticas, mas se movem continuamente. Nesse sentido, Jacometti (2013) salienta que a interrupção de instituições foi objeto de estudo desde os primeiros trabalhos de Oliver (1992) e Selznick (1949). Nessa ótica, Jacometti (2013), baseado em Mahoney e Thelen (2004), afirma que o processo de interromper instituições passa por mudanças institucionais que ocorrem de forma gradual até a interrupção: a) deslocamento: remoção de regras e introdução de novas regras; b) em camadas: introdução de novas regras sobre outras ou ao lado das existentes; c) derivação: impactos de mudança de ambiente que podem vir a mudar as regras; d) conversão: decretação de mudança de regra devido à readaptação estratégica.

Nas últimas duas décadas, período em que o campo de estudo do trabalho institucional se desenvolveu de forma consistente e ampla, a análise teve enfoque na incorporação de novas formas de trabalho que envolvem esforços propositais para moldar as facetas organizacionais. Entre os eixos de reflexão mais comuns estão: trabalho de emoção, trabalho nas fronteiras, estratégica de trabalho, prática de trabalho e valores de trabalho. (LAWRENCE, LECA; ZILBER, 2013).

O incentivo de pesquisas sobre trabalho institucional visa a alterar o olhar de mudanças sociais em grande escala, de modo que se preste mais atenção às relações entre as instituições e aos atores que as formam. Para tanto, é preciso uma visão holística da ação institucional, que ultrapassa as relações diádicas, indo em direção a suposições de que os atores, em dado momento, estão sujeitos à pressões de instituições diferentes e, muitas vezes, precisam responder localmente, com criatividade e com certa reflexividade. As questões ficam mais próximas de entender “por que” e “como”, em vez

de “o que” e “quando”. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011). O campo de estudo do trabalho institucional evoluiu como um debate acadêmico. A figura 2 apresenta a evolução do campo de estudo.

Figura 2 – A evolução do campo de estudo do trabalho institucional.



Fonte: Adaptado do texto de Lawrence, Leca e Zilber (2013).

O trabalho institucional para criar instituições prevê a construção de identidades profissionais. Nesse aspecto, a ação coletiva torna-se fundamental. As ações sociais relacionadas à normatização e significação tendem a associar-se fortemente com o desenvolvimento de normas, práticas e tecnologias complementares às instituições existentes ou capazes de existir em paralelo ou concomitantemente a elas. (JACOMETTI, 2013).

Assim, o trabalho normativo acentua-se na atuação de práticas ou na mobilização de redes normativas ligadas por laços morais ou culturais. Dessa forma, caracteriza-se por práticas mais cooperativas do trabalho institucional. Já o trabalho institucional de criação cognitiva é adequado para análises de atores: tanto para atores que ocupam posições centrais estabelecidas em determinado campo, quanto para atores que se encontram em posições periféricas ou isoladas, mas possuem interesse em construir instituições a partir de outros campos. (JACOMETTI, 2013).

Posteriormente, no contexto de criar uma instituição, Jones e Massa (2013) incluíram um novo elemento de análise, pois passaram a considerar que os artefatos são produtos das ações humanas. Pode-se considerar como artefatos esquemas, computadores ou instrumentos de trabalho. Esses artefatos são relevantes para compreender a instanciação, difusão e institucionalização de novas ideias. (LAWRENCE; LECA; ZILBER, 2013).

Os artefatos institucionais envolvem três fatores: a) ideias: são atividades cognitivas como crenças, conceitos, pensamentos, categorias, conhecimentos, planos, esquemas ou imagens mentais, representadas por símbolos; b) materiais: são componentes, moldados pelo homem, que constituem o artefato, como por exemplo, computadores, facas cirúrgicas; e c) identidades e identificação: são processos individuais, interpessoais ou coletivos, e surgem a partir da comparação social entre atores. Nesse sentido, determinadas características definem o indivíduo ou grupo de indivíduos. O aspecto material de um artefato contribui para o reconhecimento e legitimidade de ações propostas por atores que conduzem o trabalho institucional. (JONES; MASSA, 2013).

Novas práticas não apenas deixam de estar em conformidade com as velhas, mas também as desafiam. Nesse contexto, os atores envolvidos na disputa e adaptação da empregabilidade do trabalho institucional, no papel das ideias, dos materiais e das identidades, tornam-se relevantes para manter instituições. (JONES; MASSA, 2013). As novas práticas são consideradas aquelas que não foram reproduzidas e legitimadas anteriormente. (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

O desafio central passa a ser a compreensão de como uma nova prática que questiona pressupostos culturais se torna consagrada e um exemplar valioso fundamental para a profissão, apropriado para uma disputa e, portanto, agente de mudança institucional. (JONES; MASSA, 2013). Nesse sentido, pode-se perceber que a mudança institucional ocorre por meio de inquietações e concepções de mudanças de uma ordem para outra.

As mudanças podem ocorrer em um campo organizacional. Um campo pode ser compreendido como uma população de atores que constituem uma arena social, orientando suas ações para outro. (FLIGSTEIN, 2001 apud BECKERT, 2010). Os atores em um campo são os produtores e consumidores, bem como os intermediários de agências reguladoras que variam de estado, representatividade de classes, grupos de defesa e grupos de pressão social. (BECKERT, 2010).

Os campos organizacionais se caracterizam por três elementos: a) posições, b) entendimentos; e c) regras. (MAZZA; PEDERSEN, 2004). Campos também compreendem sistemas de significados capazes de compartilhar crenças, conhecimentos e expectativas (ZILBER, 2007), ou ainda se respaldam em leis e regulamentos formais aos quais as organizações devem se adequar para não sofrer sanções ou represálias. (GREENWOOD et al., 2008).

No contexto de campo, a teoria do trabalho institucional busca compreender como as relações estabelecem regras e crenças que passam a ser difundidas entre todos os participantes do campo organizacional. No entanto, o olhar se volta para teorizar sobre como as ações individuais afetam as instituições através do trabalho organizacional. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009). O desafio passa a ser a busca pela compreensão dos fatores motivacionais e das ações dos atores para mudar uma organização ou um campo organizacional.

Atualmente, os estudos sobre trabalho institucional na academia podem ser separados em “*como* ocorre o trabalho institucional”; “*quem* faz o trabalho institucional”; e “*o que* constitui o trabalho institucional”, conforme o Quadro 2. (LAWRENCE; LECA; ZILBER, 2013). Em alguns momentos, as investigações sobre criação de instituições concentraram-se principalmente no empreendedorismo institucional, refletindo sobre o conceito de trabalho institucional apenas de forma periférica. (LAWRENCE; LECA; ZILBER, 2013).

Quadro 2 – Os esforços realizados no campo de pesquisa.

(Continua)

Como ocorre o trabalho institucional	Quem faz o trabalho institucional	O que constitui o trabalho institucional
<p>- Conceituar a padronização e o enquadramento de como o trabalho institucional se identifica, a valorização, o processo de design, a legitimação e o monitoramento através do qual uma norma adquire o seu poder regulamentar. (SLAGER; GOND; MOON, 2012).</p> <p>tornar-se ilegítimo e outra prática que se mantém resistente tornar-se legítima. Nessa análise, os objetos de estudo foram práticas de pesquisas quantitativas e qualitativas em ambiente acadêmico. (SYMON; BUEHRING; JOHNSON; CASSELL, 2008).</p> <p>- Negligência sobre o entendimento dos esforços intencionais para criar instituições; nesse sentido, atualmente há uma corrente de pesquisas que buscam compreender a dinâmica do trabalho intencional para criar instituições. (DACIN; MUNIR; TRACEY, 2010; DOVER; LAWRENCE, 2010, RIAZ; BUCHANAN; BAPUJI, 2011, TRANK; WASHINGTON, 2009; VORONOV; VINCE, 2012, ZILBER, 2009).</p>	<p>- A relação entre o trabalho institucional e as profissões tem sido explorada em termos de como eles se conectam à mudança institucional de forma mais ampla nas sociedades. (SUDDABY; VIALE, 2011).</p> <p>- O papel do trabalho institucional dentro das empresas de serviços profissionais. (EMPSON; CLEAVER; ALLEN, 2013, SINGH; JAYANTI, 2013).</p> <p>- Descrição de quatro dinâmicas através das quais os profissionais reconfiguram as instituições e campos organizacionais: 1) usando a <i>expertise</i> e legitimidade para desafiar a ordem; 2) usando o capital social, inerente à habilidade para preencher o campo com novos atores e novas identidades; 3) introdução de novas regras padrões; e 4) gestão do uso e reprodução do capital social dentro de um campo. (SUDDABY; VIALE, 2011).</p> <p>- Ilustra o uso de trabalho institucional por profissionais como uma resposta às mudanças organizacionais que ameaçam seu poder (CURRIE et al., 2012).</p>	<p>- Estes estudos tendem a centrar-se em relação à agência. Com base em um entendimento relacional, multidimensional da agência que inclui hábito, imaginação e avaliação prática. (BATTILANA; D'AUNNO, 2009).</p> <p>- A relação entre agência e trabalho institucional. (ZUNDEL; HOLT; CORNELISSEN, 2012).</p> <p>- A relação entre o trabalho institucional e o trabalho prático. (SMETS; JARZABKOWSKI, 2013).</p>

(Conclusão)

	<ul style="list-style-type: none">- Pesquisa sobre envolvimento em trabalho institucional por atores sociais que estão no topo das organizações em trabalho institucional. (KRAATZ, 2009).- Analisar o poder de coletivos em fazer o trabalho institucional. (DORADO, 2013).- O contexto passa ser importante em análises do trabalho institucional. Foi possível perceber que em ambientes organizacionais há micro instituições que permitem ordenar atores para implantar trabalho institucional a fim de legitimar a inovação radical dentro empresas. (VAN DIJK; BERENDS; JELINEK; ROMM; WEGGEMAN, 2011).	
--	--	--

Fonte: Adaptado do texto de Lawrence, Leca e Zilber (2013).

No Brasil, casos empíricos à luz do trabalho institucional em organizações cooperativas foram verificados em dois estudos. O primeiro trata-se de uma análise dos atores sociais que utilizaram estratégias discursivas e mobilizaram recursos no processo de adoção de estratégia de diversificação. (SANDER; CUNHA, 2013). O segundo buscou verificar quais trabalhos institucionais realizados pelos atores sociais influenciaram o processo de institucionalização da estratégia de diversificação em uma cooperativa agroindustrial. (LEONEL JR; CUNHA, 2013).

Um terceiro estudo foi realizado com objetivo de analisar, teórica e empiricamente, como o trabalho institucional influenciou a conformação do conhecimento difundido em período específico nos Arranjos Produtivos Locais (APLs) do Paraná, contribuindo para a institucionalização do modelo prescrito de APL. (JACOMETTI, 2013). O autor baseou-se em Tobert e Zucker (1983) para compreender o processo de aceitação, implementação, internalização e difusão entre os atores sociais, levando em conta a influência dos contextos institucional e relacional no nível do campo organizacional. O modelo teórico elaborado pelo autor propiciou explicar como a institucionalização acontece em uma lógica *bottom-up*, não justificando uma visão determinista para as ações dos atores sociais, baseada somente no contexto institucional. Na agenda de pesquisa apontada pelo autor está a necessidade de entender o papel da comunidade no processo de estimular ou inibir o desenvolvimento de instituições (no caso específico do estudo APLs).

Zarpelon (2016, p. 3) objetivou compreender o papel de atores individuais em mudanças institucionais capazes de promover o desenvolvimento de empresas. Os resultados apontaram para quatro achados:

- a) O processo de mudança institucional se inicia com reconhecimento de motivações internas e externas inerentes ao ator institucional;
- b) a conexão com atores locais facilita a contextualidade, legitimidade e poder necessários à efetiva implementação de ações propostas por um ator institucional centralizado;
- c) eventos de configuração de campo criam espaços em todos os níveis de atuação do trabalho institucional para a aceitação de novas práticas e limites institucionais;
- d) as práticas do trabalho institucional são dispostas em conjuntos complementares de trabalho político, reconfiguração dos sistemas de crenças, alteração de categorizações abstratas, divulgação e adaptação da nova instituição.

A análise de Zarpelon (2016) foi feita com base em quatro etapas complementares: a) definição dos fatores que motivaram a criação de uma nova instituição (nesse caso, as redes de cooperação no contexto das micro e pequenas

empresas do Estado do RS); b) criação de artefatos institucionais; c) legitimação dos artefatos por meio de eventos; e d) configuração do campo organizacional. Essas quatro etapas foram construídas a partir dos debates teóricos de Zietsma e Lawrence (2010), Jonas e Massa (2013) e Lawrence e Suddaby (2006), respectivamente.

Nesta pesquisa de tese, o enfoque será nas práticas de trabalho em que os atores são tidos como capazes de moldar estruturas organizacionais conforme a motivação e seus esforços. Nesse sentido, os atores podem ser compreendidos como agentes institucionais. Não há como negar ou ignorar o efeito das instituições sobre a ação humana; contudo, a perspectiva do trabalho institucional é alterada pelas ações dos atores, que afetam as instituições em um relacionamento recursivo.

Assim, a análise proposta surge da reflexão sobre práticas de trabalhos que possibilitem criar instituições (LAWRENCE; SUDDABY, 2006); Essa reflexão busca atender a lacuna teórica apontada por Lawrence, Leca e Zilber (2013), os quais apontam que ainda há necessidade de entender se os esforços dos atores para criar uma instituição são bem sucedidos, as práticas do dia a dia e complementarmente os resultados do trabalho institucional.

2.2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS E PARCERIAS COOPERATIVAS

O campo de estudo das relações interorganizacionais tem como principal objetivo entender o caráter, os padrões, as origens, a lógica e as consequências dos relacionamentos constituídos. Além disso, entende-se que as organizações que formam esses relacionamentos podem ser públicas, empresariais ou sem fins lucrativos, com relacionamentos que envolvam duas organizações, múltiplas organizações ou redes de organizações. (CROPPER et al., 2014).

O campo pode ser dividido em dois debates centrais: as organizações e os relacionamentos por meio dos quais as organizações estão ligadas; complementarmente, incluem-se no campo análises como a perspectiva de micro e macro contextos em que ocorrem as relações interorganizacionais. (CROPPER et al., 2014). Definir o campo de estudos é um pré-requisito necessário para realizar pesquisas sobre relações interorganizacionais, de modo que se possa introduzir algum tipo de diferenciação conceitual das organizações ou de suas relações, com objetivo de fazer comparações e chegar a algum nível de explicação do fenômeno que se quer analisar.

O Quadro 3 apresenta como está organizado o campo de estudo das relações interorganizacionais no que se refere à pesquisas que buscam analisar as organizações que se envolvem em dinâmicas de formação de relações interorganizacionais (as quais podem receber diversas nomenclaturas, dentre elas redes, parcerias, alianças, *joint venture*, colaboração) e estudos que analisam os relacionamentos dessas organizações. Neste trabalho de pesquisa, o nome adotado para analisar as relações que se formaram no contexto social pesquisado é de cooperação.

Quadro 3 – Campo de estudos das relações interorganizacionais.

Estudos sobre as organizações	Estudos sobre os relacionamentos
Nível Individual	Conteúdo
<ul style="list-style-type: none"> - Nível de investimento (GEYSKENS et al. 2006). - Experiência com relações interorganizacionais (GULATI, 1995) - Idade ou estágio de desenvolvimento (STUART et al., 1999). 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos tangíveis e intangíveis (WERNERFELT, 1984). - Conhecimento tácito ou explícito (NONAKA, 1991). - Diferentes formas de interdependência de recursos (DUSSAUGE; GARRETTE, 1999). - Intensidade e frequência dos fluxos de recursos e informações entre as organizações (GULATI, 1995).
Nível coletivo	Mecanismos de governança
<ul style="list-style-type: none"> - Medidas para o número de parceiros envolvidos (STUART, 2000; RAO, 2002). - Antecedentes e consequências da distribuição espacial de relações interorganizacionais (STABER, et al., 1996; STORPER, 1997). - A densidade das relações entre as organizações em uma população, bem como a densidade dos resultados (LOMI, 2000). - Nível de centralidade de uma organização ou rede (POWEL et al., 2005). - A ocupação de uma posição (BURT, 2005). 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança (BACHMANN; ZAHEER, 2008). - Reciprocidade e equidade ou outras formas de troca social (OUCHI, 1981; UZZI, 1997). - Estruturas de incentivo e controles administrativos (NOOTEBOOM, 1996). - Várias formas de contratos (RING, 2008). - Tipos de relações entre as organizações (WASSERMAN; FAUST, 1994). - Da intensidade global à restrição das relações (encerramento) (COLEMAN, 1990). - O agrupamento externo que um conjunto de relações apresenta (LOMI, et al. 2008).

Fonte: Adaptado de Cropper et al. (2014).

Diante desse quadro, as análises nesse estudo ocorreram em nível individual e coletivo, buscando perceber elementos que apontassem o comportamento cooperativo nos atores sociais; compreender como se constituíram as relações interorganizacionais e possíveis resultados para a comunidade. As reflexões aconteceram sobre resultados

que promovem benefícios nos aspectos econômicos, sociais e ambientais, assim como sobre processos de formação e inserção dos atores sociais na construção do ambiente em que vivem a partir do trabalho, da representação social e de estímulos para iniciativas produtivas.

Quanto à perspectiva dimensional de contextos micro e macroambiente, os autores apresentam o panorama descrito no Quadro 4.

Quadro 4 – Estudos das relações interorganizacionais em micros e macros contextos.

Atributos contextuais de micro nível	Atributos contextuais de macro nível
<ul style="list-style-type: none"> - Características específicas de equipes interorganizacionais (STOCK, 2006). - Interligações entre conselhos (quando uma pessoa é membro de mais de um conselho dentre as organizações que se relacionam) (MIZRUCHI, 1996; UZZI; LANCASTER, 2003). - Histórico de carreira, <i>status</i> às relações anteriores dos gestores (HIGGINS; GULATI, 2003). - A natureza dos laços entre os membros da organização (UZZI, 1997). - As metas que os indivíduos buscam dentro das relações interorganizacionais e a cognição que eles desenvolvem (HUXHAM; VANGEN, 2005). - O capital social dos membros da organização e a estrutura da organização na qual operam (MAURER; EBERS, 2006). 	<ul style="list-style-type: none"> - Legal - Ex. propriedade intelectual (OXLEY, 1999) - Político - domínios políticos específicos (KNOKE; CHEN, 2008) - Econômico – munificência de recursos ambientais (PROVAN; MILWARD, 1995) - Industrial – posições de rede das empresas (STUART, 1998) ou nicho específico (LOMI, et al., 2008) - Nacional/cultural – particularidades das relações interorganizacionais em contextos nacional/cultural (PARK; LUO, 2001; ADAMS et al., 2006) ou diferenças entre as organizações envolvidas nas relações internacionais e a homogeneidade das organizações nacionais (GRIFFITH et al., 2006) - Espacial – a natureza de contextos espaciais específicos (SAXENIAN, 1994; LOMI; PATTISON, 2006)

Fonte: Adaptado de Cropper et al. (2014).

A análise dos dados coletados nesse estudo se posiciona em contexto de micro nível, buscando compreender o histórico e a trajetória da formação das relações entre os atores sociais, assim como as realizações constituídas a partir da cooperação. Nesse sentido, a cooperação interorganizacional passa a ser vista como integradora entre os nós que formam a rede, propiciando relacionamentos dinâmicos entre esses nós (atores).

A cooperação e o diálogo entre partes interessadas tornam-se relevantes em ambientes de comunidades que vivem em situações de vulnerabilidade social, e visam a atender as necessidades sociais, promovendo novas formas de pensar, criando diferentes parcerias entre departamentos governamentais. (GYAPONG; SELBY,

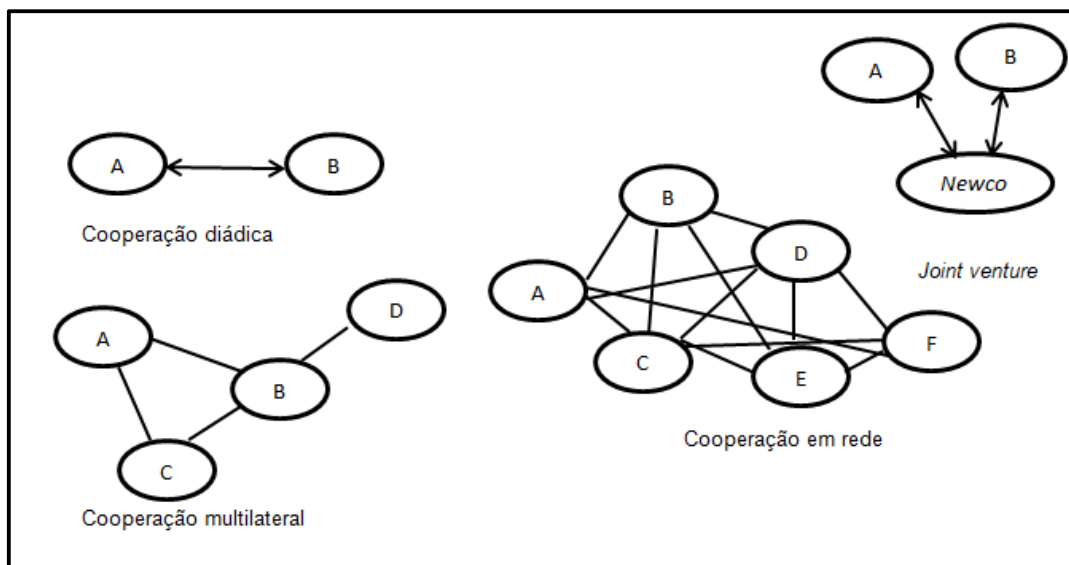
ANAKWAH, 2011). Nesse sentido, considera-se que redes de cooperação ou arranjos colaborativos dizem respeito a qualquer dinâmica organizativa em que duas ou mais organizações (empresas, órgãos governamentais, ONG's, etc.) colaboram em busca de objetivos comuns, cada uma permanecendo, contudo, autônoma nas decisões e ações de seu negócio. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Outro ponto de vista é o de que uma rede se constitui a partir de um conjunto de ligações (nós) que se conectam de forma direta ou indireta entre atores de grupos diferentes, formando relacionamentos. Esses relacionamentos possibilitam criar canais de troca de informações e definir papéis sociais, com predomínio da cooperação e da interdependência, e manutenção de objetivos compartilhados em um sistema de retroalimentação de confiança e cooperação. (EBERS; JARILLO, 1997-1998). Pode-se afirmar que há dois fatores que são convergentes em todas as discussões sobre redes: a cooperação e a interdependência.

A cooperação existe para atender aos objetivos comuns que são demandados pelas organizações que formam um arranjo cooperativo, ou ainda pode surgir da comunidade para resolver demandas sociais. A interdependência diz respeito à autonomia das organizações que cooperam entre si.

Essas relações ocorrem em sua maioria em estruturas diádicas. Uma díade forma-se com a relação entre dois atores. Essas relações ocorrem em um universo possível de relações de cada um dos atores com outros atores. (GIGLIO et al., 2006). São muitos os motivos pelos quais as organizações procuram fazer parcerias para a cooperação, dentre eles a entrada em mercados, a coespecialização, a coaprendizagem, os custos de transação, a entrada em mercados incertos e também os serviços de utilidade pública. (DACIN; REID; RING, 2014).

Contudo, cada um desses motivos pode estruturar um formato diferente de relação interorganizacional, variando de relação entre duas organizações a relações entre várias organizações, conforme evidencia a Figura 3.

Figura 3 – Formatos de relações interorganizacionais.



Fonte: Adaptado de Dacin, Reid e Ring (2014).

Dessa forma, um arranjo cooperativo é a ação conjunta de organizações que visam a atender objetivos comuns. Complementarmente, pode-se definir que a cooperação ocorre com qualquer acordo voluntário entre empresas, e inicia-se com ações que envolvem troca, partilha ou co-desenvolvimento. (GULATI; GARGIULO, 1999). Considera-se que cooperação é uma operação mútua entre parceiros interessados, que cruza as fronteiras das organizações. (NOLTE; MARTIN; BOENINGK, 2012).

As práticas de trabalho que propiciam a cooperação formam-se a partir de relacionamentos negociados em processos comunicativos contínuos. (LAWRENCE; PHILIPS; HARDY, 1999). O relacionamento interorganizacional colaborativo é, por natureza, social, porque requer negociações de relacionamentos e tensões (HUXHAM; BEECH, 2003); é político, por envolver indivíduos com papéis duplos, como membros das organizações e da colaboração (HARDY; LAWRENCE; PHILLIPS, 2006); é dinâmico, porque os papéis da colaboração surgem, evoluem e podem mudar ao longo do tempo. (HIBBERT; HUXHAM, 2005).

A coordenação de atividades de parcerias desenvolvidas por empresas ou instituições diferentes pode tornar-se a chave para o sucesso e a sustentabilidade de um arranjo colaborativo que busca a prestação de serviços para um grupo social. A coordenação de atividades pode ser vista como a governança de uma rede. Deve observar as atividades de trabalho desenvolvidas individualmente e entre as organizações. Os resultados das atividades desenvolvidas pelo grupo de organizações é

que dão legitimidade à rede de colaboração. O grande desafio é manter a motivação de diferentes atores para alcançar objetivos comuns. (LIN; HSIEH, 2014).

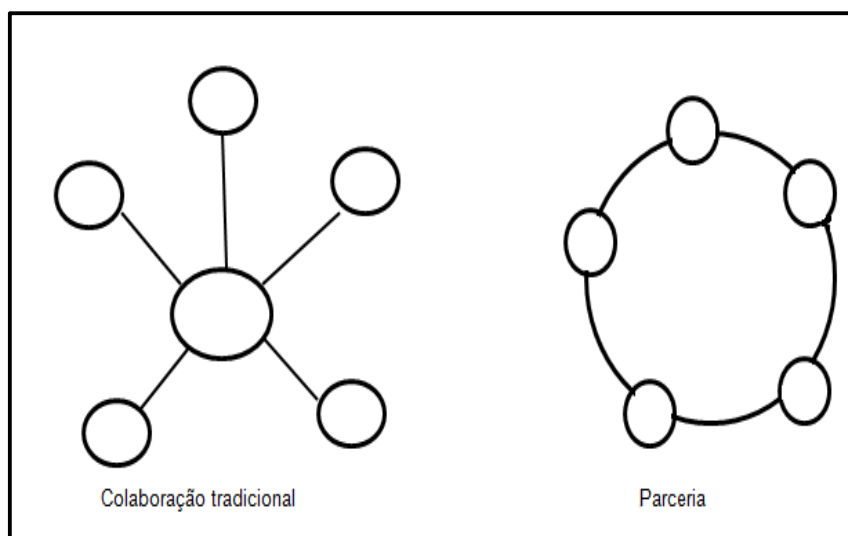
É preciso definir o que consiste em coordenação e cooperação. Coordenar requer pensamento estratégico para organizar e distinguir as diferentes atividades das organizações e as tarefas ou táticas dos participantes. Cooperar significa operação mútua entre parceiros interessados. (NOLTE; MARTIN; BOENIGK, 2012).

A diversidade de atores pode afetar a legitimidade do grupo e sua capacidade de gerir os serviços que venham a beneficiar a sociedade. Nesse sentido, há a necessidade de governança que leve em consideração essa diversidade, que pode mudar ao longo do tempo. (HOLT; MOUG; LERNER, 2012). Parcerias tem sido parte integrante de práticas que objetivam o desenvolvimento urbano e regional, principalmente a partir da década de 1990. No entanto, a legitimidade dos objetivos pode ocultar as preocupações quanto à eficácia da parceria por gestores de políticas públicas e profissionais que se engajam nessas atividades, assim como as dificuldades para que os pesquisadores consigam teorizar o conceito dessas práticas ou mesmo avaliar os resultados. (GEDDES, 2014). As parcerias sempre existiram como um trabalho conjunto entre as organizações do setor privado, que desenvolvem instituições financeiras e empregadores, e o setor público, que exerce diversos papéis, entre eles regulador, provedor de recursos, de fatores de produção, etc. Concomitantemente, desenvolveu-se o interesse das comunidades e dos grupos sociais, o qual comumente é levado em consideração na formação de parcerias para o desenvolvimento local e regional. (GEDDES, 2014).

A cooperação entre empresas, governo e universidades pode ser uma estratégia para o acesso ao financiamento público. A proximidade desses atores facilita a interação social e fornece um denominador comum na forma de um desejo de preservar e desenvolver os recursos regionais, o que inclui a possibilidade de financiamento para as ações a serem desenvolvidas pela cooperação entre os atores. (LUNDBERG; ANDRESEN, 2012).

Quando as relações interorganizacionais ocorrem em forma de parceria para o desenvolvimento local e regional, é possível fazer distinção na estrutura em que se formam os nós. Na colaboração tradicional, o padrão mais comum é um modelo centro-periferia; já no modelo de parceria para o desenvolvimento local e regional, em princípio, há parceiros colaborando uns com os outros, mas nenhum deles têm prioridade na relação, conforme Figura 4. (GEDDES, 2014).

Figura 4 – Colaboração tradicional versus parceria.



Fonte: Geddes (2014).

Os formatos das parcerias podem variar conforme: a) competências, responsabilidades e recursos; b) escala espacial; e c) interesses das organizações parceiras. Tais formatos são descritos no Quadro 5.

Quadro 5 – Formatos de parcerias.

Competências, responsabilidades e recursos
<ul style="list-style-type: none"> - Pode ter foco setorial específico (educação, segurança, saúde, etc.). - Pode ter interesse em grupos sociais específicos (mulheres, jovens, minorias, etc.). - Pode apoiar setores que isoladamente não são bem sucedidos. - Podem desenvolver funções estratégicas ou operacionais. - Devem se responsabilizar formalmente pelo programa de desenvolvimento local e também por governanças mais amplas de áreas locais. - Há recursos de fundos temporários ou permanentes para arranjos institucionais locais.
Escala espacial
<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias em escala regional e subnacional. - Parcerias em escala urbana ou cidade-região. - Parcerias em áreas locais ou próximas.
Interesses das organizações parceiras
<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias que envolvem o Estado, o mercado e a sociedade civil. - Parcerias entre o Estado e parceiros do mercado. - Parcerias entre parceiros do Estado e da sociedade civil. - Parcerias entre atores do mercado e da sociedade civil.

Fonte: Adaptado de Geddes (2014).

As parcerias multissetoriais podem ter objetivo de realizar atividades que tragam: o desenvolvimento econômico, o desenvolvimento social, competências multidimensionais que abranjam questões econômicas, sociais e ambientais ou ainda competências mais definidas que consideram um grupo social específico. (GEDDES, 2014).

As parcerias também podem se constituir entre múltiplas organizações, que trabalham um conjunto de atividades compartilhadas por um período limitado, sendo coordenadas por projetos interorganizacionais. Comumente, são pensadas para produzir produtos e serviços complexos em ambientes de incertezas e competitividade. (JONES; LICHTENSTEIN, 2014).

Esses projetos interorganizacionais podem envolver duas ou mais organizações que exercem atividades distintas, mas que trabalham em conjunto para criar um produto/serviço tangível por um período limitado. (JONES; LICHTENSTEIN, 2014). Embora as parcerias por projetos comumente busquem atender necessidades empresariais, é possível verificar projetos que objetivam responder emergências e crises no âmbito social. Como exemplo, pode-se citar resposta a desastres naturais. Em tais circunstâncias, a temporalidade torna-se emergente, frequentemente espontânea e com prazo de curta duração. (JONES; LICHTENSTEIN, 2014).

A resolução de problemas sociais e a promoção de diferentes e variadas parcerias em um arranjo cooperativo dão sentido à construção de objetivos comuns entre diferentes organizações. Para que haja a construção de processos de parcerias, é preciso que haja a percepção de confiança entre as organizações. (DAVIES; WHITE, 2012).

Além da confiança, a prática de colaborar precede de ações de coordenação. Coordenação pode ser definida como alinhamento deliberado e ordenado ou como ajuste de ações dos parceiros, com o objetivo de atingir metas determinadas em conjunto. De fato, a maioria das situações de fracasso no processo de colaboração interorganizacional decorre do desalinhamento de incentivos entre os atores. (GULATI; WOHLGEZOGEN; ZHELYAZKVOV, 2012). Nesse sentido, a gestão de parcerias é uma tarefa complexa que requer habilidades como desenvolvimento de estratégias, entrega de projetos, redes de trabalho, grupos de interesse e conectividade entre parceiros. (GEDDES, 2014). Coordenar exige pensamento estratégico para organizar e distinguir as diferentes atividades das organizações, as tarefas ou táticas dos participantes. (NOLTE; MARTIN; BOENIGK, 2012).

Grande parte dos estudos sobre colaboração foca resultados altamente prescritivos, havendo deficiência de estudos que levem em consideração o contexto em que ocorrem as relações colaborativas. Dessa forma, torna-se relevante analisar a relação que há entre as práticas de colaboração e o desempenho dessas práticas. (HIBBERT; HUXHAM; RING, 2008). Assim, pode-se acreditar que práticas de trabalho em um contexto de colaboração podem trazer resultados positivos em contextos de vulnerabilidade social.

Os resultados que se esperam das práticas de trabalho para a cooperação podem ser a motivação para a ação. Assim, a motivação dos atores tem sido um tema discutido na abordagem teórica sobre colaboração. Nesse contexto, é desafiador conciliar motivações e objetivos individuais com motivações e objetivos comuns entre diferentes parceiros. É preciso, pois, buscar constantemente esse equilíbrio para manutenção das parcerias colaborativas. (LIN; HSIEH, 2014).

As motivações de atores que participam de ações cooperativas podem ser diversas. Entre esses fatores motivacionais surge a cooperação para atender demandas sociais, o que não é recente na literatura. (MANDELL; KEAST, 2008). Essa perspectiva de pesquisa ocorre principalmente quanto à atuação de atores públicos e ONG's, visto que as relações interorganizacionais não ocorrem apenas para atender objetivos do mercado, mas também para resolver problemas demandados pela sociedade, seja por necessidade do governo, seja por iniciativa da comunidade. (MANDELL; KEAST, 2008).

A cooperação em rede pode ser considerada como uma estratégia para resolução de problemas sociais relacionados à realidade de pobreza, na busca de desenvolver cadeias produtivas mais sustentáveis (VANCE et al., 2012) e a cooperação como mecanismo de ação para resolver dificuldades causadas por desastres naturais. (NOLTE; MARTIN; BOENIGK, 2012).

Quando se trata de redes interorganizacionais que objetivam o desenvolvimento sustentável, Zeemering (2012) sugere duas perspectivas de constituição da rede. Na primeira, as redes internacionais desempenham o papel de ligação entre cidades e propõem um diálogo global sobre a sustentabilidade. Na segunda, as cidades individuais e as redes locais, incluindo agências governamentais e ONG's, também desempenham papel relevante nas discussões sobre sustentabilidade.

As universidades também podem se tornar atores centrais para iniciativas de desenvolvimento estratégico coordenadas, na busca de inovações sustentáveis de todos os níveis. É preciso a participação de organizações que apoiam a criatividade e o empreendedorismo dos atores sociais. Nesse aspecto, quando se trata de projetos que buscam ações sustentáveis, as agências nacionais e internacionais precisam se comprometer com a preocupação e o compromisso com impactos sociais, mobilizando diversos atores. (BURLESON; BURLESON, 2001).

Pode ser atribuída à cooperação uma estrutura organizacional própria. Essa estrutura é construída e consolidada de forma dinâmica e complexa, pois a cooperação requer motivação, definição de objetivos comuns entre as organizações, construção de relações de confiança e respeito aos objetivos individuais das organizações.

Enfim, a instituição analisada nesse estudo trata-se da cooperação que ocorre a partir de relações interorganizacionais (CROPPER et al., 2014), as quais propiciam formar arranjos colaborativos entre instituições privadas, públicas e ONG's (GEDDES, 2014). A cooperação nesse tipo de arranjo não obedece a um sistema de hierarquia nas relações, mas busca atender objetivos comuns realizando esforços para desenvolverem a cooperação, afim de preservar e desenvolver recursos regionais (LUNDBERG; ANDRESEN, 2012). Além disso, as relações ocorrem entre díades (DACIN; REID; RING, 2014), de modo que, grande parte da cooperação é esporádica e para ações específicas, apenas algumas organizações mantêm-se com relações duradouras e frequentes.

2.3 A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO POR MEIO DO TRABALHO INSTITUCIONAL

Uma instituição forma-se com a reprodução de práticas sociais, repetindo-se cotidianamente, em maior ou menor grau, de modo que, tornem-se práticas verdadeiras em um contexto social. (GREENWOOD et al., 2008). Nesse sentido, a institucionalização de uma prática social é uma tipificação de ações transformadas em atitudes ou comportamentos habituais por atores sociais. (TOLBERT; ZUCKER, 2014). Considera-se que as ações habituais dizem respeito aos comportamentos os quais são adotados individual ou coletivamente por atores que estão dispostos a resolver conflitos. (PEREIRA, 2012).

Os seres humanos constroem as instituições que os cercam a partir de restrições formais e informais, estruturando assim a interação humana. Considera-se como restrições formais, por exemplo, regras, leis, constituições e como restrições informais, por exemplo, normas de comportamentos, convenções, códigos de conduta auto impostas, assim como, suas características de execução. Esse conjunto de regras formais e informais forma a estrutura de incentivos de uma sociedade e as estruturas políticas e econômicas. O tempo em relação a mudança econômica e social é a dimensão em que ocorre o processo de aprendizagem dos seres humanos, moldando e evoluindo as instituições que os cercam. (NORTH, 1994).

Nos mais variados espaços sociais a cooperação faz parte da dinâmica cotidiana. De forma simples, a cooperação significa “o ato de colaborar para a realização de um projeto comum ou para o desenvolvimento de um campo do conhecimento.” (DICIONÁRIO INFLOPÉDIA DA LÍNGUA PORTUGUESA COM ACORDO ORTOGRÁFICO, 2016). De forma mais complexa, o conceito de cooperação pode ser compreendido de duas formas: a primeira como metodologia e a segunda como um produto. (CAMARGO, BECKER, 2012).

No campo organizacional a cooperação pode ser vista como algo complexo, que exige metodologia para as organizações agirem e interagirem conjuntamente, essas ações conjuntas tem como objetivo a realização de um objetivo comum. O resultado dessa dinâmica cooperativa pode depender de diversas condições, entre elas, o consenso do objetivo comum, interesses comuns, confiança entre os atores, elaboração de regras, acordo sobre a coordenação das ações, participação ativa dos atores sociais, etc. Nesse sentido, o comportamento cooperativo entre organizações passa a ser considerada como uma instituição passível de analisada e compreendida. Logo, o comportamento cooperativo pode ser analisado como uma instituição.

Nas duas últimas décadas tem havido maior esforço acadêmico para compreender o mundo do trabalho. Parte dos estudos tem como foco o surgimento de profissionais técnicos como importante forma de trabalho, além disso, com maior amplitude surgem estudos que incorporam novas formas de trabalho que moldam as facetas da vida organizacional. (LAWRENCE, LECA, ZILBER, 2013).

Dentre esses debates acadêmicos uma nova concepção sobre o trabalho diz respeito ao trabalho institucional, iniciado mais fortemente a partir de 2006 com as reflexões de Lawrence e Suddaby. O debate central do trabalho institucional tem forte similaridade com o estudo no campo da sociologia de Parsons, o qual defendia a

Teoria da Ação Humana a partir da suposição de que a ação humana é voluntária, intencional e simbólica. (PARSONS, 1977).

Isso porque, a teoria do trabalho institucional destaca ações intencionais tomadas pelos atores, as quais podem ter caráter radical ou quase invisível, banal. O foco está nas estratégias utilizadas pelos atores para mudarem arranjos institucionais, em vez de apenas se adaptarem ao que as instituições impõem. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009). A análise sobre o trabalho passa a envolver o esforço proposital para manipular algum aspecto sócio simbólico do contexto em que os atores operam (PHILLIPS; LAWRENCE, 2012).

Há três conjuntos de questões destacadas por Lawrence, Suddaby e Leca (2011) que suscitam ações que criam instituições: A primeira diz respeito a analisar como o trabalho institucional motiva os indivíduos a engajam-se ativamente na criação de uma instituição utilizando-se da capacidade de reflexividade, resistência, capacidade organizacional e credibilidade; A segunda trata da compreensão acerca da relação entre agência e instituição. Nesse aspecto, considera-se a recursividade entre as formas de trabalho institucional, a mudança institucional e a estabilidade, ou, ver a agência como um fenômeno distribuído, atribuindo aos indivíduos a mudança institucional, considerando como as contribuições de cada indivíduo se combinam, como os atores respondem aos esforços uns dos outros, como o acúmulo das contribuições leva a um caminho de mudança ou estabilidade institucional; e por último uma ponte entre a visão crítica e institucional das organizações. Inicia-se com a investigação sobre a intencionalidade e as condições que propiciam diferentes formas de intencionalidade em relação às instituições que possam surgir.

Para Battilana, Leca e Boxenbaun (2009) os principais aspectos da teoria do trabalho institucional está na reflexividade dos atores capazes e orientados para meta; as ações dos atores como o centro da dinâmica institucional; e o esforço para capturar a agência e as interpelações com a estrutura.

Esse conjunto de questões não ignora a importância de estruturas duradouras, nem desconsidera o potencial de atores para tornarem-se conscientes e lutarem contra os impactos dessas estruturas, moverem-se para a noção de esforço, a qual, em uma visão crítica do trabalho institucional, pode gerar compromisso com a natureza da inserção e, particularmente, a relação entre a inserção e emancipação. Nesse caso, o movimento por parte de indivíduos e grupos passa a ser na propositura de saírem de seus papéis estabelecidos, adotando uma postura reflexiva, engajando-

se no trabalho institucional necessário para transformarem as condições em que vivem e trabalham. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

Ao considerar a cooperação como uma instituição e analisar os textos publicados que abordam análises sobre criar instituição sob a ótica da teoria do trabalho institucional, verificou-se que não foi abordado como se institucionaliza a cooperação em comunidades vulneráveis. A preocupação se dá especificamente em ambientes de vulnerabilidade social porque nessas comunidades há o convívio com saldos negativos de disponibilidade de condições mínimas para o acesso a estruturas e oportunidades sociais entre indivíduos ou grupos sociais que deveriam advir do Estado, do mercado e da sociedade. (VIGNOLI, 2001; FILGUEIRA, 2001). Complementarmente, uma comunidade vulnerável pode ser definida como aqueles conjunto ou subconjuntos da população situados na linha da pobreza. (OLIVEIRA, 1995). Ou seja, tal situação de pobreza, debilidades ou desvantagens para o desempenho e mobilidade social pode suscitar a demanda de criar relações de cooperação para minimizar essas condições.

Nesse aspecto, contemporaneamente, principalmente após a publicação da Agenda 21¹, a cooperação tornou-se um mecanismo importante na busca de desenvolvimento sustentável local. No entanto, “a coordenação das relações cooperativas constituem temas não consolidados que requerem um maior aprofundamento das suas questões teóricas e empíricas”. (PADILHA, VERSCHOORE, 2013). Nesse sentido, pode-se afirmar que existem práticas intencionais para constituir a cooperação em ambientes que carecem de desenvolvimento.

Diante do exposto, surge a proposição de que as práticas de trabalho desenvolvidas por um conjunto de atores sociais promovem a institucionalização do comportamento cooperativo que, por sua vez, promove resultados positivos nos aspectos sociais, econômicos e ambientais.

¹ A Agenda 21 é um documento assinado em 14 de junho de 1992, no Rio de Janeiro, por 179 países, resultado da “Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento” – Rio 92, podendo ser definida como um “instrumento de planejamento participativo visando o desenvolvimento sustentável”.

2.3.1 Lógica Conceitual de Análise

Em um contexto de vulnerabilidade social há práticas de trabalho que buscam promover a cooperação para propiciar condições de desenvolvimento local. Essas práticas podem ser iniciadas a partir de agentes do governo ou de lideranças sociais. A reflexão que surge é sobre a compreensão de que práticas de trabalho contribuem para criar a cooperação e se o comportamento cooperativo torna-se uma instituição no contexto social analisado. Para analisar o campo empírico duas abordagens teóricas são importantes: a primeira é a abordagem teórica do trabalho institucional e a segunda é a abordagem das relações interorganizacionais.

A primeira abordagem teórica busca identificar as práticas de trabalho, assim como o contexto em que ocorrem essas práticas de trabalho que levam a cooperação interorganizacional. Isso porque a teoria do trabalho institucional parte da compreensão de que a intencionalidade e os esforços dos atores sociais são elementos capazes de criar, manter e interromper instituições. (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Os atores sociais passam a ser o ponto central de análise e os principais responsáveis pela criação, manutenção ou estabilidade institucional. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

Além disso, o trabalho institucional sugere que a institucionalização ocorre de forma contínua, permanente e processual. Nesse aspecto, o trabalho institucional é um elemento analítico, de modo que as instituições não podem ser consideradas como certas e permanentes, mas podem ser mantidas e interrompidas por meio de diversas implicações sociais. (STYHRE, 2014). Considera-se como uma instituição padrões de comportamentos sociais que são reproduzidos pelos atores sociais. Esses comportamentos sociais se repetem no dia a dia, em maior ou menor grau, tornando-se como verdadeiros. (GREENWOOD et al., 2008).

Os atores sociais podem ser considerados agentes de mudança. Nesse aspecto assume-se o posicionamento de Giddens (2003), para ele o ser humano é um agente intencional, ou seja, tem razões para suas atividades e a agência refere-se ao fazer, a ação humana. Desta forma, na teoria da estruturação, Giddens (2003) esclarece que agentes e estrutura não são independentes, mas formam entre si uma dualidade. Há uma mútua dependência entre estrutura e agência, a estrutura é essencial para a ação e ao mesmo tempo é produzida ou reproduzida por esta ação (WHITTINGTON, 2010).

Nesse sentido, mesmo que a análise esteja pautada nas ações dos atores sociais, considera-se que a cooperação interorganizacional pode constituir como segundo elemento teórico para analisar o fenômeno social. Isso porque, a cooperação interorganizacional depende das práticas de trabalho dos atores que representam as organizações.

A cooperação entre organizações é um comportamento relevante para o desenvolvimento de comunidades que vivem em situação de vulnerabilidade social, uma vez que ela suscita ações como atender necessidades sociais, promover novas formas de pensar e criar diferentes parcerias entre departamentos governamentais (GYAPONG; SELBY; ANAKWAH, 2011), assim como parcerias que buscam o desenvolvimento local e regional, frequentemente incluindo atores da comunidade e da sociedade civil, bem como organizações formais da área pública, com fins lucrativos, e setores sem fins lucrativos. (GEDDES, 2014).

Cooperação interorganizacional pode ser definida como qualquer acordo que firme parcerias entre empresas. Ocorre voluntariamente e inicia-se com ações que envolvem troca, partilha ou co-desenvolvimento. (GULATTI; GARGIULO, 1999). É uma operação mútua entre parceiros interessados que cruza as fronteiras das organizações. (NOLTE; MARTIN; BOENIGK, 2012).

No processo de cooperação interorganizacional, a dinâmica entre duas ou mais organizações busca cooperar para atender objetivos comuns, de modo que cada organização permaneça autônoma nas decisões e ações de seu negócio. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A lógica de análise ampara-se em duas abordagens teóricas, a primeira busca compreender como práticas de trabalho podem propiciar criar uma instituição. (LAWRENCE, SUDDABY, 2006). A instituição a ser analisada é a cooperação interorganizacional (CROPPER et al., 2014), que tem como objetivo minimizar problemas sociais (DACIN; REID; RING, 2014; GEDDES, 2014).

Nesse processo de parceria colaborativa que objetiva o desenvolvimento local e regional, os parceiros colaboram uns com os outros, contudo nenhum dos nós (elos) têm prioridade na relação (GEDDES, 2014). Nesse modelo de colaboração, os parceiros sentem-se motivados para realizarem esforços de trabalho para legitimar uma prática considerada importante para o contexto social (LAWRENCE, SUDDABY, 2006). Esses esforços são realizados pelas pessoas que criam as instituições que as cercam para atender as necessidades sociais. (STYHRE, 2014). Ou seja, no processo

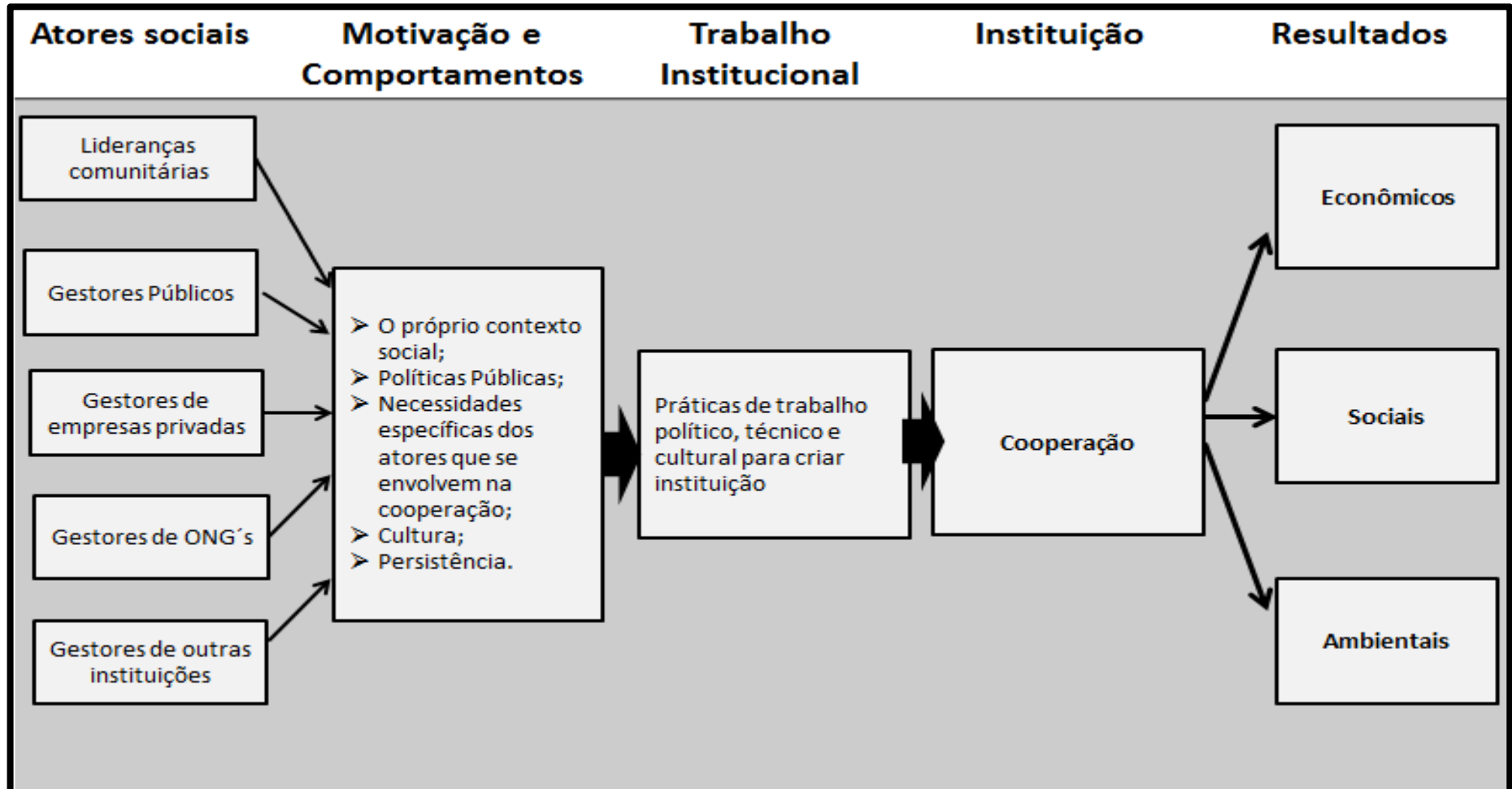
de definição do que se vai desenvolver como trabalho há a intencionalidade de resultados positivos para o desenvolvimento local. (GEDDES, 2014).

Em análises que envolvem o trabalho institucional os indivíduos tornam-se agentes, de modo que os relacionamentos, comportamentos e motivações estão diretamente ligados ao seu interesse e atenção. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011). Ou seja, o argumento central para criar uma instituição está na motivação das pessoas para o comportamento e as ações de trabalho. Nesse aspecto, o trabalho institucional tem como centralidade de análise a intencionalidade das práticas estratégicas cotidianas que individual ou coletivamente as pessoas desenvolvem (DOVER; LAWRENCE, 2010). Nesse sentido, o resultado de desenvolvimento local torna central para criar a cooperação entre as organizações (GEDDES, 2014), formando, assim, processos de colaboração entre atores sociais (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008) que tem a intencionalidade e sentem-se motivados (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) para desenvolver uma região que vivencia condições de vulnerabilidade social.

Diante disso, considera-se que para o desenvolvimento deste trabalho, conforme apontado nos estudos de Lawrence e Suddaby (2006) os fatores motivacionais dos atores sociais são importantes para a institucionalização de práticas de trabalho.

Os fatores motivacionais para a cooperação podem ser diversos, entre eles o desenvolvimento regional e local (GEDDES, 2014); a cooperação entre empresas, governo e universidades para atender objetivos comuns (LUNDBERG; ANDRESEN, 2012); políticas públicas que buscam atender deficiências sociais (SANFORT; MILWARD, 2015), ganhos mútuos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; DANCIN; REID; RING, 2014). Assim, a partir dos fatores motivacionais iniciam-se as práticas de trabalho políticas, técnicas e culturais (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) que promovem a institucionalização de costumes, hábitos e comportamentos. Nesse sentido, a institucionalização da cooperação torna-se um mecanismo de desenvolvimento local nos aspectos sociais, econômicos e ambientais. Essa lógica de análise é ilustrada na figura 5.

Figura 5 – Proposta do esquema teórico conceitual de análise.

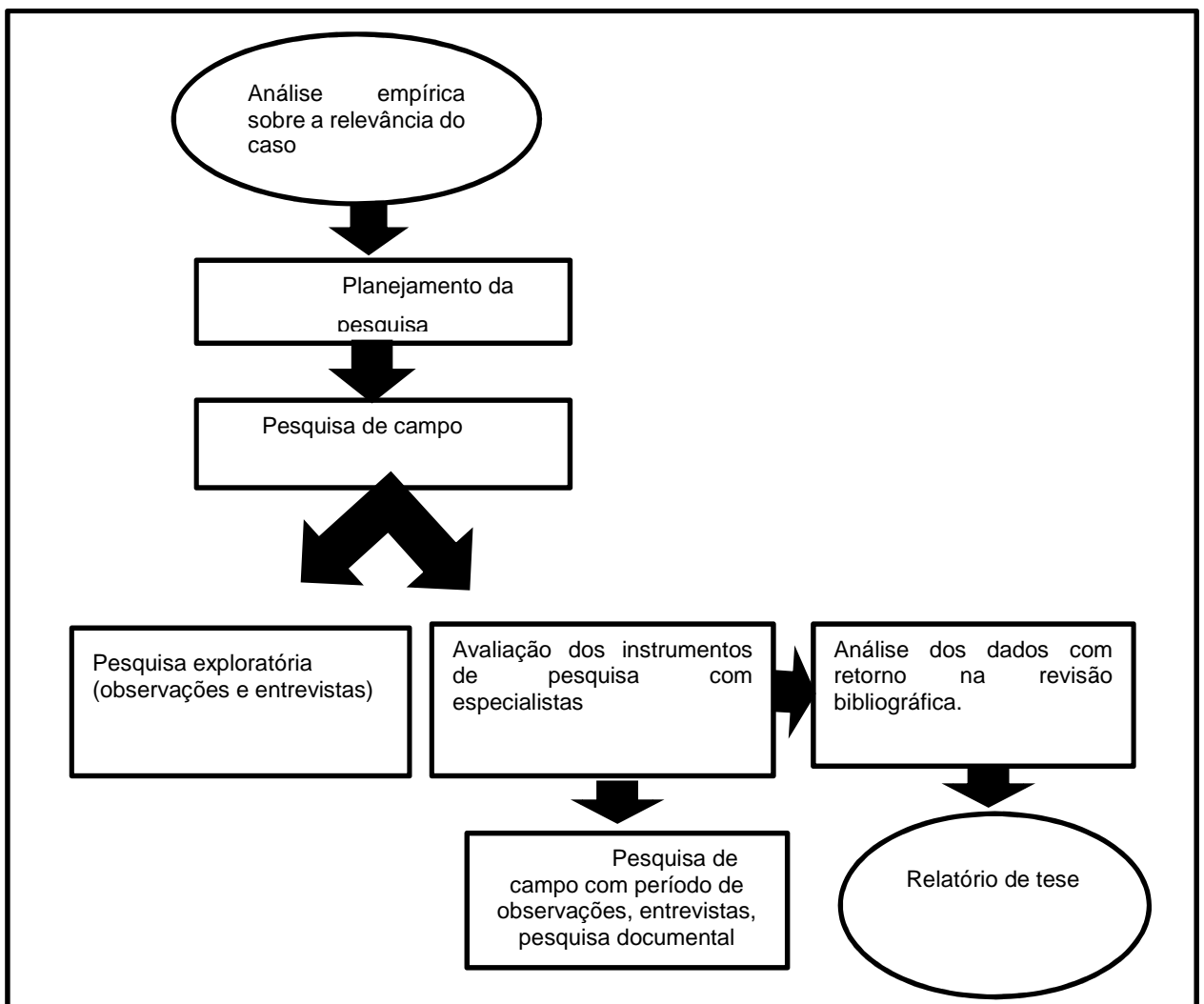


Fonte: Elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Uma pesquisa científica exige planejamento e procedimentos que propicie desenvolver o pensamento científico, nesse sentido, a pesquisa ocorreu conforme o fluxograma apresentado na figura 6.

Figura 6 – Fluxograma das atividades de pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora.

3.1 ESCOLHA DO CASO

A metodologia adotada para o presente trabalho foi o Estudo de Caso, utilizando-se um caso único. O caso diz respeito às práticas de trabalho que propiciou estabelecer uma rede de cooperação em torno da atividade produtiva de extrativismo e industrialização da castanha do Brasil em uma comunidade vulnerável da região amazônica, cidade de Juruena-MT, Brasil. A atividade envolve diversos atores sociais, entre eles gestores públicos, lideranças da comunidade, lideranças indígenas e lideranças de ONG's.

Para Stake (2000), escolhas por casos individuais ocorrem a partir da crença de que o estudo permitirá compreender ou teorizar um conjunto de casos. Em princípio, não há uma preocupação em contestar uma generalização aceita. Embora pesquisadores busquem tanto o que é comum quanto características particulares nos casos a serem analisados, o resultado final geralmente apresenta algo original, isso porque cada análise é realizada em um contexto diferente (físico, econômico, político, legal, etc.), pelo histórico de ocorrência ou pela própria natureza do caso.

O caso mostrou-se relevante para compreender um conjunto de situações de parcerias cooperativas para minimizar situações de vulnerabilidade social. Essa percepção surgiu no primeiro contato com a realidade local, em 2014, Na ocasião, houve o convite para fazer uma fala no II Encontro de mulheres rurais e indígenas do noroeste de Mato Grosso e II Seminário de Economia Solidária com SAF e PFNN, conforme Figuras 7 e 8.

Figura 7 – Convite para participação no evento da comunidade do AVA.



Fonte: E-mail particular (2014).

Figura 8 – Certificado de palestra realizada no AVA.



Fonte: Arquivo pessoal

Com a participação no seminário e leituras complementares, foi possível identificar que o caso se encontrava em um contexto social singular, considerando a realidade da comunidade: inserida na região amazônica, com pouca infraestrutura logística, em meio a recursos ambientais importantes, com população diversa (indígenas, extrativistas, agricultores familiares). A experiência vivenciada naquela

região tem características particulares. É o único assentamento do Estado do Mato Grosso com reserva legal e certificada para prática de extrativismo de Castanha do Brasil. Há complexidade nas relações que se formaram naquela região, isso porque, o núcleo de negociações que mantém a cooperação depende das relações entre três etnias indígenas diferentes e a comunidade rural, etnias estas que têm costumes e dialetos diferentes entre si. Além das comunidades indígenas e de agricultores, há um número grande de atores envolvidos que mantêm relações objetivando o desenvolvimento local.

Nesse sentido, a escolha de Estudo de Caso faz sentido para compreender “como” ocorrem práticas de trabalho que levam à institucionalização da cooperação em contexto de vulnerabilidade social. O método torna-se relevante para explicar variáveis que causam um determinado fenômeno (cooperação) em um cenário de situações complexas (vulnerabilidade social e múltiplos atores sociais), em que não é possível a utilização de métodos experimentais ou de levantamentos.

O contexto social em questão envolve complexidade nas relações entre os atores sociais, porque há diferenças significativas nos aspectos sociais e culturais dos diversos atores envolvidos, a saber, agricultores familiares, indígenas, gestores públicos, gestores de organizações privadas e ONG´s. Além da diversidade dos atores sociais envolvidos nos processos de cooperação em rede, a experiência analisada tem se mostrado exitosa para melhoria da qualidade de vida de comunidades rurais e indígenas a partir de trabalho realizado em torno da cadeia produtiva da castanha do Brasil, produto extrativista que promove trabalho e renda sem prejudicar a manutenção de áreas preservadas.

Embora existam outras comunidades consideradas vulneráveis no Brasil e em outras regiões do mundo, a experiência analisada pode servir como referência para gestores de diferentes setores no sentido de elaborar políticas públicas que objetivam melhorias na qualidade de vida de comunidades vulneráveis. Além disso, as práticas de trabalho realizadas no contexto social buscam equilíbrio na promoção de melhorias nos aspectos sociais, econômicos e ambientais a partir de atividade produtiva no local.

3.2 PLANEJAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi planejada em quatro etapas, a saber: a) revisão bibliográfica sob as lentes teóricas selecionadas para analisar o fenômeno (contínuo durante todo o processo de pesquisa); b) realização de uma pesquisa exploratória para avaliar se o caso a ser analisado é coerente e relevante para agregar conhecimento à construção teórica até então desenvolvida (redes de colaboração e trabalho institucional); c) avaliação de especialistas dos instrumentos de pesquisa; e d) pesquisa de campo.

Nos próximos subcapítulos, descreve-se cada uma dessas etapas de trabalho.

3.2.1 Etapa 1: Revisão bibliográfica

Em relação à colaboração/cooperação, percebe-se que há um grande número de estudos. Os principais elementos analisados em relação ao tema dizem respeito a formas de colaboração, governança da colaboração, resultados da colaboração (pode-se citar tecnologia social, tecnologia aplicada, ganhos econômicos e cognitivos) e colaboração como propulsora do desenvolvimento.

No que tange aos estudos que usam a lente teórica do trabalho institucional, referência central para análise do fenômeno social, os resultados das pesquisas em bancos de dados científicos internacionais mostraram que os primeiros estudos foram realizados por Lawrence e Suddaby (2006), e que não havia pesquisas que analisavam práticas de trabalhos colaborativos em contextos de vulnerabilidade social, de modo que esta é uma lacuna teórica a ser preenchida, conforme já abordado na justificativa da pesquisa.

A revisão teórica ocorreu sobre dois temas e em dois momentos. Os temas são redes de colaboração e trabalho institucional. O primeiro momento de pesquisa foi de revisão preliminar, e o segundo de revisão em maior profundidade. Contudo, durante todo o processo de pesquisa de campo, tanto na exploratória quanto no estudo de caso em profundidade, foi preciso voltar à literatura.

3.2.2 Etapa 2: Pesquisa exploratória

O objetivo da pesquisa exploratória foi ir a campo com leitura incipiente sobre o tema, mas que buscava verificar quem eram os atores sociais que constituíam o suposto arranjo colaborativo a ser analisado. Verificou-se, também, se havia indícios de “como” e “por que” esses atores estavam se envolvendo em processos de trabalho que poderiam possibilitar a institucionalização de práticas de trabalho cooperativas.

Para atender, mesmo que superficialmente, a esses objetivos, a pesquisa exploratória ocorreu no mês de fevereiro de 2015. O período de pesquisa exploratória durou 25 dias, nessa fase a comunidade ofereceu à pesquisadora um quarto na Associação dos Produtores do Vale do Amanhecer, entidade que está localizada na mesma área da COOPAVAM e da AMCA. Nesse período, a estrutura física da COOPAVAM era a mesma da época de sua inauguração, em 2008.

O período de vivência desenvolveu elementos metodológicos de uma etnografia. Isso porque desenvolveu-se um período de observação participante. (MALINOWSKI, 1978). Esse processo exigiu uma imersão no cotidiano do grupo social, afim de, compreender o universo sócio-cultural utilizando-se de anotações da realidade cotidiana, percebendo os sentimentos, os anseios e perspectivas dos atores sociais. (ROCHA, 1996).

Para realizar o método etnográfico as principais técnicas desenvolvidas são: pesquisa de campo utilizando-se de análise do discurso, observações participante, entrevistas com abordagem qualitativas, recuperação de memórias, ou seja, investiga-se o universo cultural componente da organização. Contudo, ao passo que há a necessidade de vivenciar a realidade do grupo é preciso manter-se com a personalidade própria, respeitando as diferenças. É preciso ganhar a confiança do grupo. (FOOTE-WHITE, 1980).

Assim, nesse período de pesquisa exploratória, ao passo que ocorreu coleta de dados de observações do cotidiano de trabalho no AVA, também foi possível participar de atividades de formação e assessoria ao grupo como promover atividades para legalizar a inscrição da cooperativa na junta comercial do Estado de Mato Grosso, ofertadas duas oficinas de formação, sendo uma para a Cooperativa de Produtores Rurais do Vale do Amanhecer (COOPAVAM) e uma para a Associação de Mulheres Cantinho da Amazônica (AMCA), conforme Figura 9.

Figura 9 – Oficinas oferecidas na comunidade durante o período de observações.



Fonte: Arquivo pessoal (2015).

Na ocasião, conforme Figura 10, foi possível conhecer a realidade local de estrutura física do processo produtivo e realizar uma visita à reserva legal. Nessa etapa, foram realizadas cinco entrevistas: a primeira com a presidente da COOPAVAM de Juruena/MT, que é o elo central do arranjo colaborativo analisado; a segunda com a presidente do segundo empreendimento instalado no Assentamento Vale do Amanhecer (AVA) a partir do trabalho da cooperativa; a terceira e a quarta com técnicos que atuam na comunidade dando assistência aos empreendimentos coletivos; e a quinta com o prefeito municipal, sendo que esta última não foi gravada, apenas registrada no caderno de campo².

² Caderno de campo: caderno de brochura pequeno, de 50 páginas, que contém respostas de entrevistas não gravadas, anotações sobre conversas informais entre os trabalhadores, percepções de relacionamentos, sentimentos e perspectivas em reuniões, participação em eventos locais e rotinas de trabalho. Esse bloco de nota tem estrutura física informal, com anotações manuscritas, as quais posteriormente foram utilizadas para esclarecer dúvidas, contextualizar a realidade local e adquirir informações que por vezes não estão reveladas em materiais oficiais.

Salienta-se que, não foi desenvolvido técnicas de análises de imagens expostas no relatório de tese, o objetivo do registro é de demonstrar a realidade local no processo de pesquisa, promovendo maior proximidade do leitor com a realidade e a materialidade de resultados tangíveis do processo de desenvolvimento de projetos de cooperação na comunidade do AVA, conforme apontado por Jones e Massa (2013).

Figura 10 – Estrutura local em fevereiro de 2015.



Fonte: Arquivo pessoal

Sobre a observação participante entende-se que é um recurso que contribuiu para desenvolver relacionamentos de confiança, com o objetivo de que viesse à tona a realidade da experiência analisada, que geralmente não fica clara em documentos ou falas. (PATERSON; BOTTORFF; HEWAT, 2003) .

A observação realizada teve objetivos específicos: conhecer a dinâmica do dia a dia, os costumes, os comportamentos e hábitos no ambiente de trabalho; verificar a forma de executar as tarefas, os comentários sobre as decisões e o cotidiano, a

aceitação das pessoas que representam os parceiros na comunidade e possíveis desavenças ou contradições entre os trabalhadores; descrever o contexto social e as relações humanas no ambiente. Para isso, a estratégia utilizada foi participar de atividades coletivas como reuniões, atividades sociais, cursos de formação e seminários que ocorreram na comunidade (conforme citado anteriormente).

Durante o período de observação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Esta é uma técnica que tem como principal característica a realização de questionamentos básicos a partir de teorias e hipóteses que se relacionam ao tema de pesquisa. Esse tipo de entrevista “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade”. Além disso, mantém a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações. (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Complementarmente, entende-se que a entrevista semiestruturada tem como foco principal realizar questionamentos com roteiro de perguntas principais, complementadas por questões inerentes às circunstâncias do momento da entrevista. Nessa perspectiva, trata-se de um tipo de entrevista que pode suscitar informações de forma livre, sem que as respostas estejam condicionadas a alternativas. (MANZINI, 1990-1991).

Quadro 6 – Entrevistas semiestruturadas na fase exploratória.

Entrevistados	Vínculos	Foco da entrevista
Presidente da COOPAVAM (27min26s, 24min10s e 14min)	Empreendimento que liga os demais	Entender o contexto organizacional
Presidente da AMCA (13min41s)	Empreendimento parceiro	Entender o contexto organizacional
Técnico 1 (caderno de campo)	Técnico que apoiou atividades de projetos dentro da COOPAVAM	Entender atividades desenvolvidas, atuação e resultados
Técnico 2 (11min20s)	Técnico que apoiou projetos e atua na ADERJUR	Entender atividades desenvolvidas, atuação e resultados
Prefeito municipal (caderno de campo)	Políticas públicas locais	Entender o papel do município nas atividades desenvolvidas e os resultados

Fonte: Elaborado pela autora.

Em suma, o conteúdo das entrevistas é relacionado à história dos empreendimentos, aos fatores motivacionais para participar do trabalho na comunidade, aos benefícios do trabalho, bem como às dificuldades e implicações, totalizando 1h30min37s de gravações. Além das observações, realizou-se a leitura de documentos internos no período de observação, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Documentos pesquisados no período de observação.

Descrição	Nº documentos analisados
Projeto "Fortalecimento da Cadeia produtiva da Castanha do Brasil"	01
Atas de assembleias gerais e dos conselhos fiscais (1 de constituição, 12 reuniões do conselho fiscal, 80 reuniões da diretoria e 27 reuniões de assembleia geral)	120
Projeto de doação simultânea de castanha do Brasil na região noroeste do Estado de Mato Grosso	01
Relatórios de execução do projeto "Fortalecimento da Cadeia produtiva da Castanha do Brasil"	02
Folders demonstrativos das atividades realizadas no assentamento	02
Manual de boas práticas de manejo, coleta e beneficiamento da Castanha do Brasil	01
Vídeos institucionais disponíveis em: http://coopavam.org.br/categoria/videos/	13

Fonte: Elaborado pela autora.

Esses documentos foram relevantes para entender o processo histórico de desenvolvimento de parcerias, os conflitos, as conquistas da comunidade a partir de uma dinâmica de trabalho que promove a cooperação. Além disso, a análise documental possibilitou identificar as relações formadas entre os atores sociais, isso porque a maioria dos parceiros juntaram nos processos de envio de propostas de projetos declarações de parcerias com o elo central COOPAVAM para desenvolver as atividades propostas, esses documentos propiciaram apresentar a figura 15. Complementarmente, as entrevistas possibilitaram descrever o contexto histórico das práticas de trabalho, os fatores políticos e econômicos que possibilitaram a criação e o desenvolvimento da comunidade do AVA, assim como, os avanços que se estenderam para as comunidades indígenas da região noroeste do estado de Mato Grosso.

3.2.3 Etapa 3: Validade do Caso, Criação e Avaliação do Roteiro de Entrevistas

A validade do caso foi feita a partir dos critérios de Yin (2010). Levou-se em consideração os critérios de validade dos constructos; validade externa e confiabilidade. Sobre a validade dos constructos, conforme quadro 9 foram validados a partir de discussões de abordagens teóricas evidenciadas em estudos organizacionais. A externa ocorre na possibilidade de generalizar os resultados do caso analisado à outras situações semelhantes. Isso porque, a situação de vulnerabilidade social ocorre em todo o mundo, de modo que, já está consolidado na literatura outros casos que apontam a cooperação interorganizacional como estratégia de desenvolvimento local. O que inova na análise diz respeito a compreensão de como as práticas de trabalho se desenvolveram para criar a cooperação. A confiabilidade da pesquisa ocorreu com o uso de protocolo de roteiro de entrevista avaliada por especialistas.

Sobre a validade interna (YIN, 2010) não se aplica nesse estudo, isso porque a validade interna se faz necessário apenas em estudos de casos que analisam situações causais, ou seja, se um determinado evento leva a ocorrência de outro evento.

No que se refere a avaliação de especialistas, que promove a validade dos constructos ocorreu com o envio dos instrumentos de pesquisa formatados como roteiros de entrevistas semiestruturadas que se pretendia utilizar na pesquisa de campo. O envio ocorreu para especialistas que já desenvolveram pesquisas teóricas sobre trabalho institucional e a pesquisadores que apresentam afinidade com o tema abordado ou com o público envolvido. O Quadro 8 busca sintetizar as alterações feitas nos instrumentos que foram enviados inicialmente.

Vale salientar que foi possível obter resposta de cinco especialistas nos meses de setembro e outubro de 2015: dois que desenvolveram pesquisas sob a perspectiva teórica do trabalho institucional; uma que atua na área de inteligência organizacional; uma que atua em temas ligados ao desenvolvimento sustentável e um pesquisador com interesse em pesquisas que envolvam a teoria institucional.

Quadro 8 – Alterações de conteúdo e forma após avaliação de especialistas.

APÊNDICE A – PASSOU PARA APÊNDICE C		
Antes da avaliação	Depois da avaliação	Motivo
Quadro de qualificação do entrevistado	Foi retirado	Os dados não eram necessários para atender ao objetivo da pesquisa
Continha 13 questões	Foi reduzido para 11 questões	Havia questões fora do objetivo da pesquisa e redundantes
Vocabulário	Foram alterados alguns termos para melhor compreensão do público	O vocabulário em algumas questões estava confuso
APÊNDICE B – PASSOU PARA APÊNDICE D		
Antes da avaliação	Depois da avaliação	Motivo
Quadro de qualificação dos empreendimentos	Foi retirado	Os dados não eram necessários para atender ao objetivo da pesquisa
Continha 24 questões	Foi reduzido para 17 questões	Havia questões fora do objetivo da pesquisa e redundantes
Vocabulário	Foram alterados alguns termos para melhor compreensão do público	O vocabulário em algumas questões estava confuso
Obs.: Houve a indicação da troca do título do trabalho		

Fonte: Elaborado pela autora.

Esse processo possibilitou um roteiro base para ir a campo entrevistar os líderes de organizações parceiras e os líderes dos empreendimentos que são os motivadores das parcerias.

Pode-se verificar os elementos teóricos e conceituais utilizados para construir o instrumento de pesquisa no Quadro 9.

Quadro 9 – Síntese da operacionalização da pesquisa.

Constructo	Definições	Conceitos e abordagens para análises	Questões/informações norteadoras da análise
Trabalho institucional	<p>“Práticas dos atores individuais e coletivos visando à criação, manutenção e interrupção das instituições” (LAWRENCE; SUDDABY, 2006, p. 215).</p> <p>O ponto de partida na abordagem do trabalho institucional é o interesse nos esforços dos indivíduos e atores coletivos para lidar, acompanhar, mexer, transformar ou criar novas estruturas institucionais dentro das quais os indivíduos ou grupos vivem, trabalham, se divertem, cumprem seus papéis, relações, recursos e rotinas. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009).</p>	Práticas de trabalho/tipos de trabalho para criar instituição (cooperação)	<p>Para parceiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que tipo de cooperação/colaboração³ ou de parceria a organização que atua vem desenvolvendo na comunidade Vale do Amanhecer? - Durante o processo de desenvolvimento das ações dos projetos, quais comportamentos, costumes ou hábitos das pessoas que fazem parte da comunidade foram importantes para atuar como parceria e colaboração? Por que? - A organização que atua possibilitou profissionais técnicos para desenvolver atividades na comunidade? Que tipo de atividades?

³ No instrumento de pesquisa optou-se por utilizar a palavra “colaboração”, porque, para os trabalhadores(as) do AVA, a presença de um empreendimento organizado como cooperativa propicia a confusão do termo como referência ao empreendimento cooperativo, já a palavra colaboração é conhecida na região no sentido de parceria entre organizações e entre os empreendimentos que trabalham com dinâmica de cooperação em diversas atividades.

(continua)

Constructo	Definições	Variável de análise	Questões/informações norteadoras da análise
	A classificação dos tipos de trabalho definida por Zietsma e Laurence (2010) é: trabalho político, técnico e cultural.	<p>Mudanças institucionais</p> <p>Fatores motivacionais Motivação (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; STYHRE, 2004; HWANG; COLYVAS, 2011; DOVER; LAWRENCE, 2010).</p>	<p>- Quem foram as pessoas e como foram definidas as ações a serem desenvolvidas nos projetos?</p> <p>- Houve opiniões, comportamentos, costumes ou hábitos das pessoas que contribuíram para interromper as práticas de colaboração? Quais foram?</p> <p>Para comunidade: Que tipos de colaboração/parceria entre organizações são realizadas na comunidade?</p> <p>Análise documental das atas, analisando o histórico de trabalho organizacional do elo central do arranjo de cooperação;</p> <p>Observações cotidianas no ambiente de trabalho – vivência de 28 dias na comunidade, participando de assembleias e reuniões com parceiros.</p> <p>Para parceiros: Como vê a comunidade antes e depois do desenvolvimento dos projetos nos aspectos sociais, econômicos e ambientais?</p> <p>Para comunidade: - O que mudou no assentamento depois dessas parcerias entre organizações? - Percebia colaboração entre os trabalhadores antes do apoio de outras instituições? - Atualmente, percebe colaboração no trabalho do dia a dia?</p> <p>Para parceiros: - O que motivou a organização que representa a atuar como parceira de projetos na Comunidade Vale do Amanhecer?</p> <p>Para comunidade: Por que decidiu participar do empreendimento em que trabalha na comunidade?</p>
Cooperação	Cooperação ou arranjos colaborativos se refere a qualquer dinâmica organizativa entre duas ou mais organizações (empresas, órgãos governamentais, ONG's, etc.) que buscam colaborar para atender objetivos comuns, sendo que cada organização permanece autônoma nas decisões e ações de seu negócio. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).	<p>Objetivos comuns</p> <p>Ganhos comuns</p> <p>Ganhos individuais</p> <p>Estrutura de redes</p>	<p>Para parceiros: - O que motivou a organização que representa a atuar como parceira de projetos na Comunidade Vale do Amanhecer?</p> <p>Para comunidade: - Em sua percepção, como iniciaram as práticas de colaboração/parceria no assentamento? Foram os trabalhadores do assentamento que buscaram os parceiros ou</p>

(Conclusão)

Constructo	Definições	Variável de análise	Questões/informações norteadoras da análise
	A estrutura de formação de relações interorganizacionais pode variar entre duas e várias organizações, conforme objetivos comuns a serem atendidos (DACIN; REID; RING, 2014).		foram as organizações externas que vieram até o assentamento? - Análise documental dos objetivos dos projetos e relatórios, procurando verificar a presença das instituições parceiras contidas nos projetos e relatórios.
Resultados Institucionais	O trabalho institucional busca compreender como as relações estabelecem regras e crenças que passam a ser difundidas entre os atores de um campo organizacional. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009). Jones e Massa (2013) sugerem que os artefatos materiais compreendem a instanciação de instituições e lógicas institucionais. Assim, artefatos tornam-se uma forma institucional de trabalho.	Resultados no cotidiano do trabalho Resultados no contexto social nos aspectos sociais, econômicos e ambientais Materialidade dos resultados	<u>Para parceiros:</u> - A partir da organização em que atua foi possível trazer novos parceiros? Quais? <u>Para a comunidade:</u> - O que mudou no assentamento depois dessas parcerias entre as organizações? - Percebia colaboração entre os trabalhadores antes do apoio de outras instituições? - Que outros projetos poderiam ser desenvolvidos na região? Por que? - Atualmente, percebe colaboração no trabalho do dia a dia? - Percebe algum tipo de problema ou conflito durante o processo de colaboração/parceria entre as organizações?

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2.4 Etapa 4: Pesquisa de campo

Para a operacionalização do estudo de caso, é preciso procurar mecanismos para a coleta de uma variedade de dados de pesquisa, incluindo entrevistas, dados de arquivos, dados de “survey”, etnografias e observações. (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Yin (2010) também menciona fontes de informação (ou de evidências) que englobam entrevistas, observações, documentos, dentre outros. Neste estudo empregou-se as técnicas de observação, análise documental e entrevistas semiestruturadas.

As unidades de análise foram os empreendimentos coletivos criados no AVA, a saber: COOPAVAM, AMCA e organizações que procuram colaborar com essas iniciativas, como a Associação de Desenvolvimento Rural de Juruena (ADERJUR), a Fundação Nacional do Índio (FUNAI), as associações indígenas dos povos Mundurunku (Instituto Mundurunku), Cinta Larga (Associação Passapkareej), Kaiaby (Associação Kawaieté), Apiaká (Associação Acaim) e clientes parceiros como a Natura Indústria de Cosméticos.

A pesquisa de campo foi realizada em três fases. A primeira fase contou com visita *in loco* e realização de entrevistas semiestruturadas com os atores mais citados nas entrevistas exploratórias, repetindo o contato com o instrumento de pesquisa avaliado por especialistas. Foram realizadas sete entrevistas gravadas, totalizando 3h56min02s de gravação, e duas entrevistas por e-mail.

Os colaboradores da pesquisa foram: líderes (diretoria) dos empreendimentos (2) que atuam de forma colaborativa dentro do assentamento, representantes das organizações apoiadoras (4), técnicos que desenvolvem atividades no assentamento para a operacionalização das ações propostas pelos projetos (2) e ex-sócio do elo central do arranjo colaborativo (1), além de grandes clientes da COOPAVAM (2). Os sujeitos entrevistados podem ser visualizados no Quadro 10:

Quadro 10 – Entrevistas realizadas no campo em novembro de 2015.

Sujeitos	Denominação	Minutos/páginas⁴
Grande comprador 1	E1	E-mail (2 pág)
Grande comprador 2	E1 b	E-mail (2 pág)
Presidente de uma associação indígena	E2	E-mail (1 pág)
Presidente do elo central do arranjo colaborativo	E3	48:24 (21 pág)
Ex-sócio do elo central do arranjo colaborativo	E4	20:54 (08 pág)
Presidente de um segundo empreendimento formado no assentamento	E5	28:34 (12 pág)
Sócia de um segundo empreendimento formado no assentamento	E6	26:37 (12 pág)
Técnico da Fundação Nacional do Índio de Juína	E7	48:24 (17 pág)
Técnico da Fundação Nacional do Índio de Juara	E8	11:27 (06 pág)
Coordenador dos dois últimos projetos na comunidade e representante de instituição parceira	E9	51:42 (22 pág)

Fonte: Elaborado pela autora.

A segunda fase compreendeu um novo período de vivência na comunidade, o que foi realizado durante dez dias do mês de novembro de 2015, com o objetivo específico de vivenciar as práticas de trabalho desenvolvidas no elo central do arranjo colaborativo. A intenção foi verificar práticas de trabalho que pudessem sugerir evidências de criação de atividades ou atitudes cooperativas.

Além de vivenciar o dia a dia no assentamento, foi possível à pesquisadora participar de três reuniões nas aldeias indígenas dos Povos Murunduku, Caiaby e Apiaká. O objetivo das reuniões foi a definição do preço da castanha do Brasil para a safra de 2016. A pesquisadora participou desses encontros para perceber como se dá a prática de trabalho no processo de negociação e como se pode perceber a colaboração entre as instituições indígenas e não indígenas que fazem parte do arranjo colaborativo analisado.

A terceira fase da pesquisa de campo foi a continuidade da pesquisa documental iniciada na fase exploratória, o que ocorreu em todo o período do trabalho de pesquisa (2015/2016). A leitura desses documentos, nesse momento, ocorreu com maior ênfase nas atas da COOPAVAM (realizadas desde 2008) e nos relatórios de projetos. Foi necessário dar continuidade a esse trabalho porque o volume de documentos era grande, conforme disposto no Quadro 7. O objetivo foi buscar

⁴ As páginas representam o conteúdo digitalizado com margens superior e esquerda de 3 cm, inferior e de direita 2 cm, espaçamento 1,5, letra 12, fonte arial.

evidências de processos de colaboração entre parceiros dentro do ambiente de trabalho ou na comunidade, ou ainda opiniões e comportamentos que pudessem interromper o processo de colaboração.

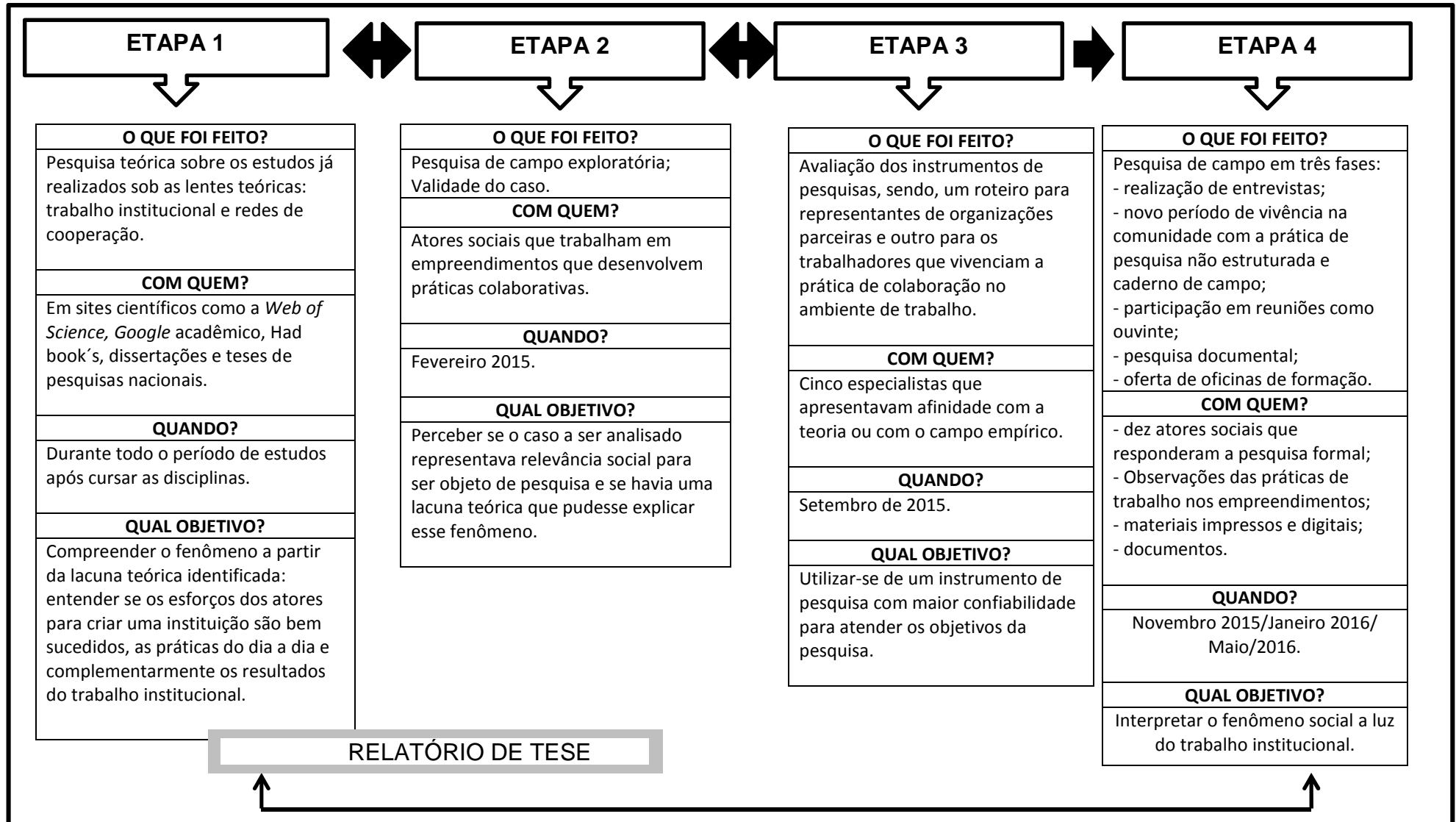
Para realizar a análise dos dados constantes nos documentos foi preciso sistematizar os materiais disponíveis. O primeiro passo foi organizar os documentos por ordem temporal (projetos, relatórios, atas, notícias), posteriormente, foi destacado esses documentos dados codificados como motivação, práticas de trabalho, indícios de cooperação e resultados para a comunidade nos aspectos econômicos, sociais e ambientais. Sobre a análise documental, Laville e Dione (1999) definem análise documental como a operação de padronização do formato, considerando que a análise documental é o ato de atribuir um código (ou quando se associa a uma categoria), além disso, a realização da catalogação e a elaboração de um resumo ou de uma indexação.

Para analisar as entrevistas a primeira ação foi digitalizar as gravações na íntegra. Após essa etapa foi feita uma leitura flutuante (MINAYO, 2010) e, posteriormente, uma leitura mais minuciosa dos temas que puderam ser classificados no escopo de análise teórica.

O escopo da metodologia baseia-se na análise qualitativa, a qual tem como objetivo compreender o significado das falas dos atores sociais. Para isso, o conjunto de questões perpassou por dois momentos. O primeiro o agrupamento das questões conforme os elementos teóricos de análise e o segundo o interesse das questões para analisar a realidade vivenciada no contexto social a partir do que já consta na teoria sobre o fenômeno em análise.

A análise documental e das falas dos entrevistados que se constituíram em relatórios digitalizados foi feita a partir da organização do material levando em consideração a temporalidade, a separação dos conteúdos que se relacionavam com a teoria conforme códigos previamente elaborados para ir a campo. Esse códigos podem ser vistos no quadro 9 exposto anteriormente.

Figura 11 – Etapas da pesquisa de campo



Fonte: Elaborado pela autora.

As etapas de pesquisa propiciaram apresentar um relatório de tese que responda à pergunta de pesquisa, aponte o resultado de cada objetivo e apresente um esquema teórico conceitual a partir das variáveis que o campo ofereceu. De modo resumido, a análise dos dados foi realizada sob a lente teórica que direcionou e estruturou a análise dos dados empíricos. A Figura 11 resume a metodologia utilizada no processo de pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 CONTEXTO SOCIAL DA PESQUISA

No contexto social analisado, a vulnerabilidade social tornou-se o ponto de partida para práticas de trabalho que propusessem a cooperação a partir da elaboração de projetos que objetivam o desenvolvimento local. Dentre estes, está o “Projeto de Assentamento Vale do Amanhecer (AVA)⁵”, o qual é resultado de políticas públicas de reforma agrária, desenvolvidas por iniciativa do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA).

Em 1988, no governo de Fernando Henrique Cardoso, o INCRA criou assentamentos rurais em todo território nacional com o Programa Novo Mundo Rural. O contraditório desse programa é que, na sequência da aprovação da Medida Provisória 1.511 de 1996, a qual estabeleceu o limite de exploração econômica em apenas 20% das áreas de fitofisionomia florestal, o INCRA criou 105 assentamentos em áreas de floresta no Estado, correspondente a 60% de áreas destinadas a reforma agrária com a criação de assentamentos. Nesses assentamentos, a área média de propriedade é de 59 ha⁶, o que implica no uso de apenas 11 ha por lote. (VARGAS, 2005).

Nessas condições de exploração econômica, em 2005, entre os 371 assentamentos criados pelo INCRA, o AVA era o único assentamento considerado “modelo” para a Amazônia, citado por instituições governamentais e pesquisadores

⁵ Basicamente, o assentamento rural é um conjunto de unidades agrícolas independentes entre si, instaladas pelo INCRA em local onde originalmente existia um imóvel rural que pertencia a um único proprietário. Cada uma dessas unidades, chamadas de parcelas, lotes ou glebas é entregue pelo INCRA a uma família sem condições econômicas para adquirir e manter um imóvel rural por outras vias. A quantidade de glebas num assentamento depende da capacidade da terra de comportar e sustentar as famílias assentadas. O tamanho e a localização de cada lote são determinados pela geografia do terreno e pelas condições produtivas que o local oferece. Os trabalhadores rurais que recebem o lote comprometem-se a morar na parcela e a explorá-la para seu sustento, utilizando exclusivamente a mão de obra familiar. Eles contam com créditos, assistência técnica, infraestrutura e outros benefícios de apoio ao desenvolvimento das famílias assentadas. Até que possuam a escritura do lote, os assentados e a terra recebida estarão vinculados ao INCRA. Portanto, sem portar a escritura do lote em seu nome, os beneficiados não podem vender, alugar, doar, arrendar ou emprestar sua terra a terceiros. Os assentados pagam pela terra que receberam do INCRA e pelos créditos contratados. Além da distribuição de terras, os assentamentos da reforma agrária dão condições de moradia e de produção familiar e garantem a segurança alimentar de brasileiros das zonas rurais que até então se encontravam sob risco alimentar e social. (INCRA, 2016).

⁶ O ha (hectares) pode ter a sigla “ha” ou “he”, refere-se a uma unidade de medida. Para cada um ha temos o equivalente a 10.000m² (dez mil metros quadrados), 100 (cem) ares ou ainda um hectômetro quadrado, é um padrão internacional.

como: INCRA/SR-13/T, 1996; Passos e Noqueli, 2002; INCRA/SR-13, 2003; Pinto, 2003; Passos, 2003; PNUD, 2006. (VARGAS, 2005). O modelo refere-se à forma organizativa da divisão das terras e à reserva legal comunitária.

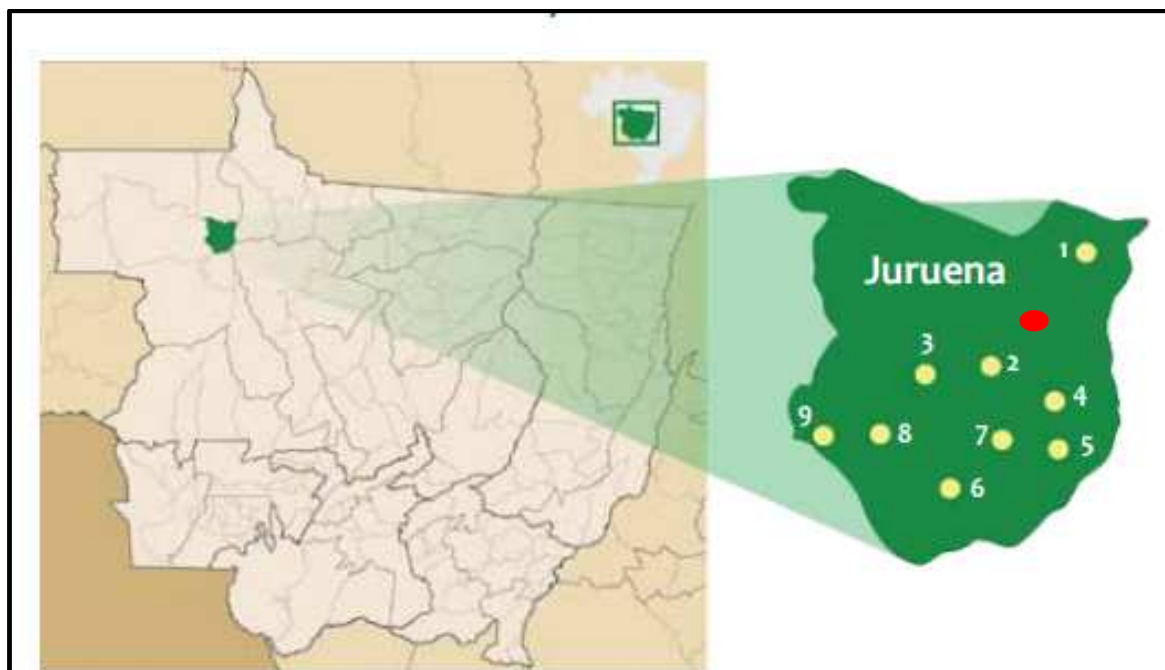
Assim, o AVA é resultante de políticas públicas que podem ser consideradas diretrizes e princípios que norteiam as ações do poder público, de modo que as políticas públicas explicitadas são aquelas formuladas e sistematizadas em documentos que constam em leis, programas e linhas de financiamentos que obedecem às regras e aos procedimentos regulamentadores das relações e ações entre o poder público e a sociedade. As políticas públicas têm interesse de responder a demandas sociais, principalmente de grupos sociais marginalizados da sociedade, considerados vulneráveis. Contudo, essas demandas são interpretadas por pessoas que ocupam o poder, e influenciadas por uma agenda criada na sociedade civil a partir de pressão e mobilização social. (TEIXEIRA, 2002).

O assentamento está localizado na cidade de Juruena, MT, região noroeste do estado. É uma comunidade rural assentada em 14.715,81ha, dos quais 7.129,08ha foram destinados à reserva legal em condomínio e 7.586,73ha foram divididos em 250 lotes para exploração de subsistência econômica e moradia. O diferencial desse assentamento em relação à maioria dos assentamentos do Brasil está no planejamento da distribuição das terras e no corte dos lotes. Conforme Figura 13, todas as estradas são paralelas aos pequenos rios tributários do Rio Juruena, de modo que todos os lotes têm água correndo ao fundo da área. (DEPOIMENTO E9).

Essa forma de demarcar as propriedades é um modelo pensado estrategicamente para defesa da vida e organização social das famílias assentadas. Isso se dá porque a reserva legal fica separada dos lotes produtivos das famílias; tal corte de terras minimiza o assoreamento dos rios com construção de vias terrestres fora das margens dos rios. Essa estrutura de assentamento pode fazer a diferença no que tange à manutenção da vida de espécies da fauna e flora.

Salienta-se que, essa forma de demarcar as propriedades foi motivo de debates e discussões entre moradores da região, representantes políticos locais e outras organizações que apresentam interesse na preservação de áreas amazônicas. Havia divergências entre a vontade de ter cada propriedade com a reserva legal de forma individualizada e a reserva legal de todo o assentamento em uma única área. (DEPOIMENTO E9).

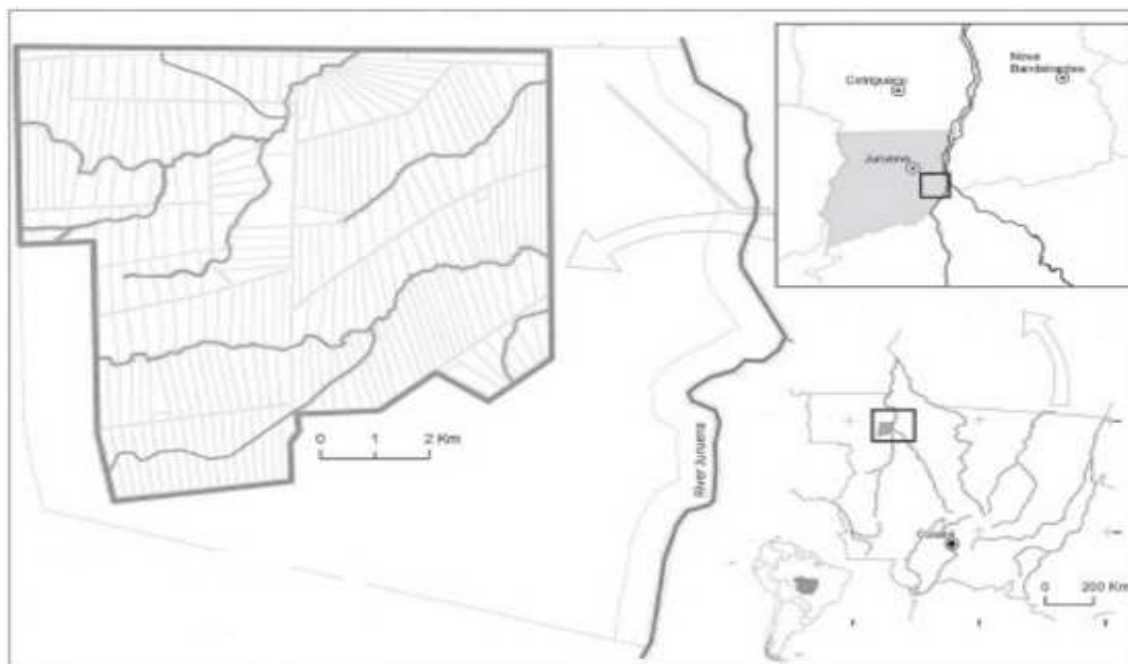
Figura 12 – Localização de Juruena no Estado de Mato Grosso.



Fonte: Nunes e Rugnitz (2011).

Legenda: (1) Comunidade Treze de Maio Travessão Dois; (2) Comunidade Treze de Maio Travessão Cinco; (3) Comunidade Sorriso; (4) Comunidade Purunga; (5) Comunidade Vale do Amanhecer; (6) Sapucaia; (7) Chácaras; (8) Somapar; (9) Comunidade Canamã.

Figura 13 – Modelo de corte de área do AVA.



Fonte: Adaptado de Santos, et al. (2005).

A história de criação e desenvolvimento do AVA está intrinsicamente ligada à história de uma associação parceira, a ADERJUR. Essa associação foi fundada na cidade de Juruena em 1994 com objetivo de proporcionar geração de renda aos agricultores familiares locais e promover a conservação ambiental, através do manejo sustentável dos recursos naturais e de atividades de sensibilização e capacitação dos agricultores. (NUNES; RUGNITZ, 2011). Assim, o primeiro projeto de relevância local que a ADERJUR acompanhou e de cujas discussões participou foi a criação do AVA, em 1996.

Nesse sentido, as atividades de trabalho que desenvolveram parcerias no AVA começaram a partir da coordenação de projetos realizados principalmente pelo entrevistado E9, que é nascido na cidade de Presidente Prudente-SP, mas já vive a mais de 40 anos na cidade de Juruena. Esse ator formou-se engenheiro agrônomo, fez mestrado e voltou para contribuir com a região. O serviço entregue foi o projeto do assentamento e execução da seleção e entrega dos lotes para as famílias. Para atender esse serviço, foi preciso que atores locais constituíssem parcerias para avaliar os aspectos sociais e legais. Foi possível identificar que nessas parcerias estavam o INCRA, o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Juruena (STRJ), a Federação dos Trabalhadores da Agricultura (FETAGRI), a Prefeitura Municipal de Juruena, a Câmara Municipal de Juruena, a Cooperativa de Trabalhadores Múltiplos e Saneamento Básico (COPERSERV), o Ministério Público Estadual e Federal e representantes da sociedade civil. (VARGAS, 2005). Como representante da sociedade civil organizada, estava a ADERJUR. (DEPOIMENTO E9).

O projeto de assentamento foi concluído doze anos depois, em 2008. A COOPAVAM se apresentou como um marco para que o AVA se tornasse referência de modelo de produtividade sustentável. Isso porque se trata de uma cooperativa de iniciativa popular e busca atuar em parceria com comunidades indígenas, o que fortalece a região em aspectos sociais e econômicos, além de valorizar o assentamento com mão de obra local. Contudo, o “modelo” estrutural, como por exemplo o corte das terras, não bastava: era preciso criar mecanismos para que a área de reserva legal se tornasse produtiva sem a necessidade de destruir ou diminuir a biodiversidade existente.

Nesse aspecto, o debate sobre a forma de uso da reserva legal a ser instalada começou antes mesmo da efetiva posse dos produtores rurais de suas propriedades, iniciando-se fortemente em 2007, como consequência de um projeto financiado pelo

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e gerenciado pela ADERJUR. A escolha do projeto desenvolvido pelo PNUD e financiado pelo Fundo Mundial para o Meio Ambiente *Global Environment Facility* (GEF) na região noroeste de Mato Grosso se efetivou a partir da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, ocorrida no Rio de Janeiro em 1992 (conhecida como Rio-92, Eco-92 ou Cúpula da Terra). A ideia geral do projeto macro, que continha diversas atividades de pesquisa e extensão, foi desenvolver um conjunto de ações que buscassem o desenvolvimento sustentável local, bem como alternativas para coibir o desmatamento⁷.

Uma das atividades desenvolvidas foi o mapeamento, entre os anos de 2005 e 2006, de 30 a 40% da área de reserva legal. Tal mapeamento mostrou que a atividade econômica extrativista era importante e viável; porém, para um melhor desempenho comercial das atividades, era necessário criar uma cooperativa legalmente organizada.

Com isso, consolidou-se na comunidade a ideia de criar uma organização no formato cooperativo da COOPAVAM, ou seja, um empreendimento coletivo e autogerido que possibilitasse o desenvolvimento local sustentável. Entre os anos de 2006 e 2008 foram realizadas discussões por produtores da comunidade e representantes de entidades como Secretaria do Meio Ambiente de Mato Grosso (SEMA-MT), INCRA, prefeitura municipal de Juruena, representantes da comunidade (câmara de vereadores e lideranças comunitárias) e ADERJUR.

Contudo, criar a COOPAVAM não foi algo fácil ou tranquilo. Segundo depoimento, houve momentos conflituosos. Desde a criação do AVA existiam na região dois grupos com ideias diferentes acerca do desenvolvimento local. Um grupo era favorável a instituir uma organização social que pudesse explorar economicamente e de forma coletiva a reserva legal com atividades extrativistas, mantendo a biodiversidade. Um segundo grupo se mostrava resistente ao uso econômico da reserva legal “apenas” com atividades extrativistas. (DEPOIMENTO E9).

Assim, entre os anos de 2006 e 2008, evidenciam-se atores liderando lados opostos. Um lado pensava em criar a prática de trabalho coletivo a partir de um

⁷ Projeto Conservação da Biodiversidade e Uso Sustentável das Florestas no Noroeste de Mato Grosso (2001-2010) desenvolveu a implantação de sistemas agrofloretais em Juruena e nos demais municípios da região.

empreendimento cooperativista, e outro queria explorar a parte a que tinha direito na reserva legal de forma individual, conveniente ou dentro dos limites legais.

Esse processo de oposição foi difícil: a cooperativa, como uma nova organização no AVA, passou a representar o grupo de interesse na preservação total da área legal, e os contrários, o interesse em explorar, além do extrativismo, outras formas de exploração econômica. Conforme depoimento, os conflitos gerados no período de mobilização e legalização da cooperativa foram danosos. Houve brigas políticas e pessoais que chegaram ao extremo. Muitos agricultores que ganharam a propriedade venderam ilegalmente o direito à terra. Outras situações graves ocorreram nesse período de conflito: pode-se citar como exemplo um incêndio criminoso na escola que fica ao fundo do terreno da cooperativa, em 2006. (DEPOIMENTOS E3, E4 e E9).

Os conflitos se acirravam porque havia, na região, uma mineradora. Na mineração, as famílias viam uma possibilidade de ganhar dinheiro com direitos garantidos, como carteira assinada e benefícios não conhecidos na região (transporte e restaurante). Foram contratadas aproximadamente 150 famílias do AVA de uma semana para outra. O trabalho durou aproximadamente oito meses. Entretanto, a mineradora oscilava com trabalhos esporádicos, o que aumentava a expectativa da comunidade. Assim, parte da comunidade se mostrava contrária a qualquer movimento que pudesse atrapalhar a possibilidade de retorno da mineradora. A reserva legal representava a proibição da mineradora nesse espaço, o que gerou uma situação conflituosa porque a fábrica dependia da reserva legal para prosseguir com suas atividades. (DEPOIMENTO E9).

Não há um documento formal que descreva o histórico de mobilização e de conflitos para criar a cooperativa COOPAVAM; as atas iniciam com o documento de fundação legal da COOPAVAM. O que evidencia o processo de debate e de conflitos antes da decisão de instalar a cooperativa no AVA são depoimentos e uma descrição de abertura de livro ata denominada “ata histórico barracão comunitário núcleo Vale do Amanhecer”, datada de 2006. Apesar de feita a abertura do livro, passou-se a registrar as reuniões em 2008, a partir da fundação.

Um dos motivos para que o grupo favorável à reserva legal comunitária tivesse maior êxito foi a formação de uma rede de cooperação em torno da ideia de criar uma cooperativa, com objetivo de contribuir para o desenvolvimento local sustentável. Essa

rede de colaboração se desenvolveu principalmente por meio de projetos financiados por organizações públicas, privadas e ONG's.

O trabalho desenvolvido a partir da submissão e do desenvolvimento de projetos possibilitou que a comunidade aceitasse a fábrica de castanha do Brasil, que teve financiamento do INCRA para as atividades iniciais. Após a instalação da planta da fábrica houve aumento das expectativas da população quanto à geração de postos de trabalho, o que impulsionou a submissão de novos projetos. Percebeu-se que há uma continuidade lógica nas propostas encaminhadas para os órgãos de fomento. As propostas procuram dar sequência a práticas de trabalho que beneficiem as organizações e as pessoas que moram no AVA, buscando não interromper os trabalhos que vêm sendo desenvolvidos ao longo do tempo na região em torno da cadeia produtiva da Castanha do Brasil.

Os projetos desenvolvidos na região, produtos elaborados a partir de fomento de recursos advindos de políticas públicas governamentais ou de ações e orçamentos ofertados por ONG's, promoveram experiências consideradas referências em âmbito nacional e mundial. As referências são comprovadas por prêmios como o do programa Objetivos de Desenvolvimento do Milênio ODM/ONU, em 2012, prêmio de desenvolvimento de tecnologia social da Fundação Banco do Brasil (FBB) em 2013, e reconhecimento no Fórum Mundial Social em 2015.

Os prêmios foram concedidos por mérito de resultados positivos alcançados a partir de práticas de trabalho que ocorreram no AVA, região Amazônica, local relevante para a manutenção de espécies animais, vegetais e culturais. Nesse local foi possível observar que o trabalho colaborativo permite a inserção de trabalhadores indígenas, agricultores familiares, extrativistas, mulheres e jovens na atividade de extrativismo e produção de Castanha do Brasil⁸.

Os projetos que promoveram maior visibilidade para a comunidade nos meios de comunicação nacional e internacional são descritos a seguir. O primeiro deles, Poço de Carbono, foi construído de forma coletiva com os grupos sociais envolvidos e submetido pela associação ADERJUR. Os objetivos centrais foram: a) implantar sistemas agroflorestais; b) sensibilizar agricultores, professores e estudantes a recuperarem áreas degradadas; c) incentivar a conservação de remanescentes florestais; d) desenvolver atividades de extrativismo de produtos florestais não

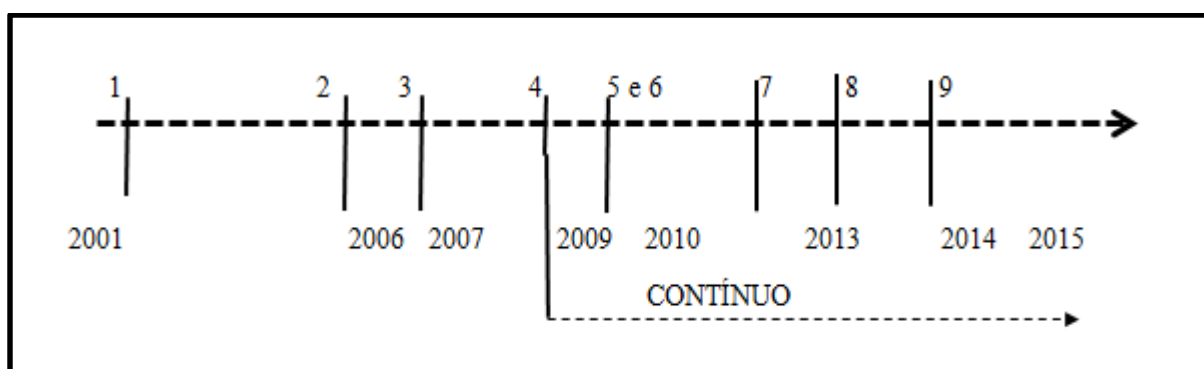
⁸ A Castanheira tem nome científico de *Bertholletia excelsa* da família *Lecythidaceae*. No Brasil, é conhecida como Castanha do Brasil ou Castanha do Pará.

madeireiros, como a Castanha do Brasil; e) buscar formas de promover a segurança alimentar e a geração de renda para as comunidades envolvidas, bem como a estabilidade do clima. (NUNES; RUGNITZ, 2011).

Na sequência, foi submetido ao Fundo da Amazônia o projeto Sentinelas da floresta, que também contribuiu de forma significativa com aporte financeiro (R\$ 5.539.876,41). O objetivo central foi aumentar a escala de produção e fortalecer a cadeia produtiva da Castanha do Brasil, desde a coleta até o beneficiamento e comercialização, aumentando a renda das comunidades extrativistas que vivem de produtos florestais da região. (NUNES, 2013).

Além desses projetos, outras iniciativas foram importantes para o desenvolvimento da comunidade do AVA, conforme mostra a Figura 14.

Figura 14 – Projetos desenvolvidos no AVA.



Fonte: Pesquisa de campo (2016).

- 1- Conservação e uso sustentável da biodiversidade nas florestas de fronteira do noroeste de Mato Grosso (GEF-PNUD-SEMA-MT);
- 2- Recuperação e conservação de recursos naturais no projeto de assentamento Vale do Amanhecer, município de Juruena/MT (MDA-INCRA);
- 3- Implantação da fábrica para processamento da Castanha do Brasil (MDA-INCRA);
- 4- Programa de formação de estoque e Programa de compra para doação (CONAB);
- 5- Ampliação da Unidade de Beneficiamento de Castanha do Brasil do Vale do Amanhecer de Juruena/MT (MDA-INCRA);
- 6- Projeto Poço de Carbono – duas edições (PETROBRAS);
- 7- Projeto CultiVação (PETROBRAS);

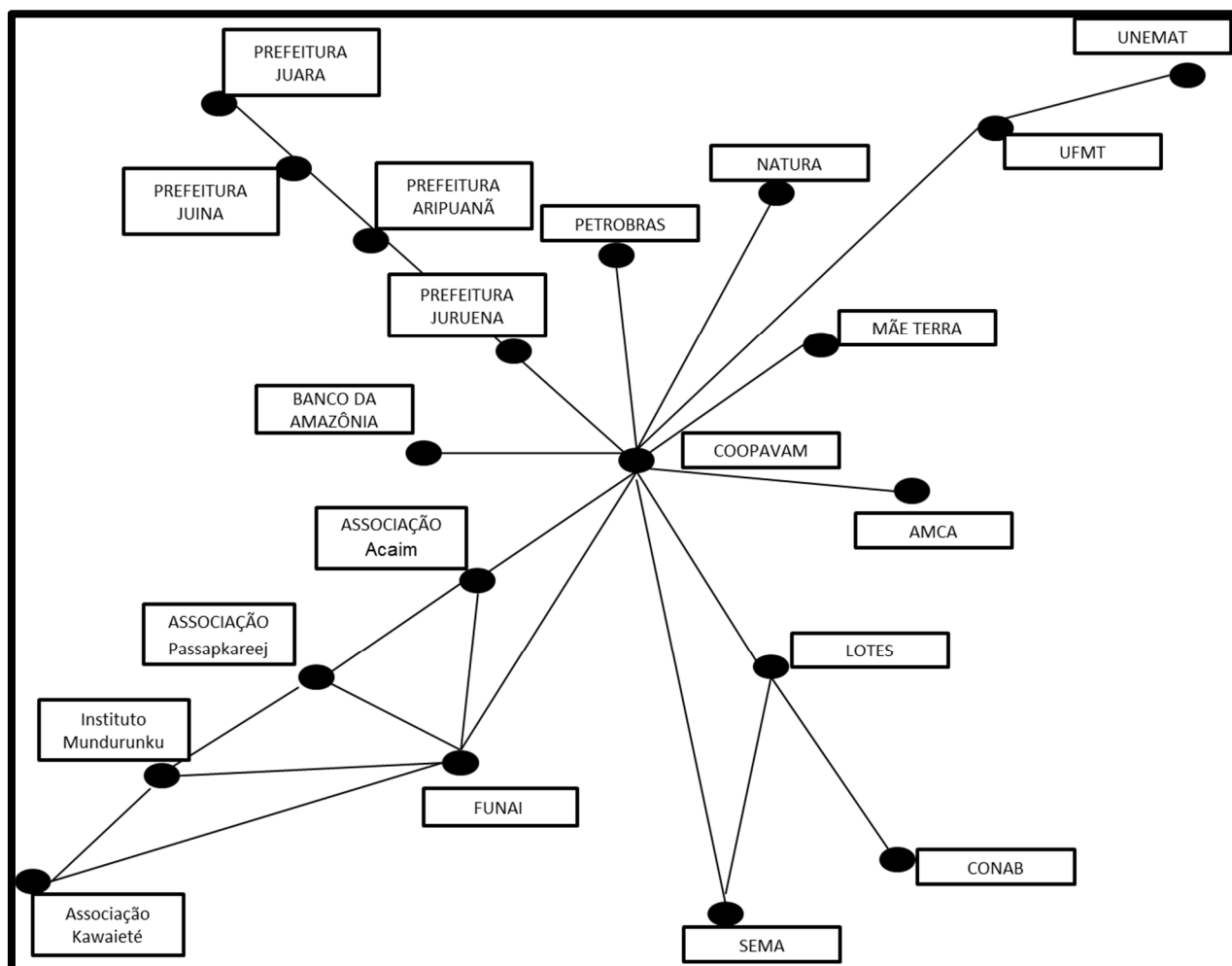
- 8- Sentinelas da floresta – geração de trabalho, renda e conservação da biodiversidade da região amazônica (FUNDO DA AMAZÔNIA – BNDES);
- 9- Projeto Wyrapaé.up (Esportes indígenas – PETROBRAS).

A constituição e o desenvolvimento de projetos na região vêm ocorrendo desde 2001, intensificando-se a partir de 2006. Esses projetos são financiados, em sua maioria, com recursos não reembolsáveis. Apesar de ser positivo o desenvolvimento percebido na região, surgem dúvidas sobre o futuro local caso haja corte no fomento de recursos dessa natureza. Percebe-se uma fragilidade nesse aspecto: há dúvidas sobre o potencial de continuidade do trabalho desenvolvido na região caso ocorra o afastamento total das organizações apoiadoras.

Após a criação do assentamento, a ADERJUR se consolidou como proponente e executora de projetos que objetivam o desenvolvimento local através de práticas produtivas sustentáveis na região. Grande parte desses projetos foi proposta em prol da comunidade rural do AVA e de comunidades indígenas locais. Na ocasião da criação do AVA, na cidade de Juruena-MT, a ADERJUR era a única organização social local qualificada para representar os trabalhadores rurais no acompanhamento, seleção e entrega dos lotes para as famílias que tinham interesse na produção agrícola na região (principalmente famílias que atuavam em madeiras) (DEPOIMENTO E9).

Após o início das atividades da COOPAVAM e dos projetos que se desenvolveram na região, o número de parceiros aumentou gradativamente, consolidando práticas de trabalho que buscassem a cooperação. Os parceiros não são permanentes, alguns deles possuem compromisso formal com termos de cooperação, outros participam informalmente das atividades desenvolvidas no AVA, sejam demandados por ações de projetos, necessidades da população, legalidade ou outras situações que surgem na dinâmica de trabalho e na vida social da comunidade. As parcerias continuadas ocorrem em díades e tríades. As relações diádicas ocorrem mais frequentemente entre COOPAVAM e os demais parceiros; as tríades se estabelecem quando é necessária a atuação de uma organização fiscalizadora ou reguladora como a FUNAI, por exemplo.

Figura 15 – Parcerias de relações continuadas no AVA.



Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Vale salientar que foi possível evidenciar diversos parceiros que participam das relações de forma esporádica, e outros atores que se comprometeram formalmente com atividades contínuas, formando elos de díades e tríades.

Destaca-se que há apenas uma composição de tríade nas relações de cooperação. Essa tríade é formada entre Coopavam, Funai e as Associações indígenas, isso porque todo e qualquer trabalho de pesquisa ou extensão que envolve comunidades indígenas, por força de lei se faz necessário a aprovação e acompanhamento da FUNAI.

As demais relações são diádicas entre a Coopavam e as demais organizações. São parcerias instituídas conforme os objetivos dos projetos submetidos aos órgãos de fomento.

4.2 FATORES MOTIVACIONAIS QUE PROMOVEM A COOPERAÇÃO

As parcerias iniciais para criação do AVA, entre INCRA, outras organizações governamentais e a ADERJUR, ocorreram com o propósito de atender a uma política pública federal. Na ocasião (1998), havia recursos para desenvolvimento de reforma agrária. A liderança da ADERJUR, naquele momento, sentiu-se motivada a submeter uma proposta de ocupação da área porque havia no município uma propriedade de terra documentada que atendia às condições do edital. Além disso, viu-se a oportunidade de angariar recursos para desenvolver uma área de agricultura familiar e iniciar um currículo que possibilitaria oportunidades futuras, conforme a fala abaixo:

“[...] o que motivou a ADERJUR a entrar no Vale do Amanhecer, primeiro foi o fato de ter documento da terra, ser uma área de agricultura familiar, um assentamento nascendo com possibilidade de se desenvolver um trabalho em longo prazo com todo um olhar sócio ambiental para a comunidade. Até certo ponto, isso foi possível, conseguimos realizar várias coisas, de manter essas famílias morando na terra, eu acho que foi um trabalho bem importante para a ADERJUR, no currículo da ADERJUR para ela conseguir conquistar mais projetos que acabou acontecendo, mas também para as famílias que permaneceram na área até hoje que agora veio o benefício que não aparece do dia para noite”. (DEPOIMENTO E9).

No decorrer das submissões de novas propostas de projetos que fomentavam as relações interorganizacionais, surgiram outras organizações públicas que poderiam ser compreendidas como parcerias, mas percebe-se que o fator motivacional que direcionam os órgãos governamentais é a necessidade de atingir metas de políticas públicas sociais. Após a aprovação dos projetos, o que esses órgãos realizam como práticas de trabalho são, essencialmente, ações fiscalizadoras e encaminhamentos para que haja legalidade na execução das ações dos projetos. Não há uma troca de ações cotidianas ou esporádicas que possam beneficiar mutuamente as organizações, seja no sentido de aprendizagem ou de transações.

Um exemplo de órgão que aparece como parceiro em atas, relatórios e falas dos atores sociais, mas que na realidade é apenas um executor de políticas públicas, é a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB). Os empreendimentos precisam submeter planos de trabalho para atender aos editais da CONAB; a única contrapartida é o órgão atender à proposta, quando tem mérito legal. Outro exemplo é a SEMA-MT, um órgão fiscalizador que tem o poder de conceder autorização para

atividades econômicas industriais em áreas verdes. No arranjo analisado, a SEMA-MT é considerada uma parceira, mas quando realiza a concessão de licenças ambientais está apenas cumprindo com seu papel legal.

Os órgãos de fomento como a Petrobras e o Fundo da Amazônia têm a função de fiscalizar o uso dos recursos. O mérito de receber o recurso se dá por concorrência pública, visando a atender objetivos sociais das organizações que concedem o fomento e que disponibilizam os valores a serem aplicados em projetos sociais por questões de legalidade.

As ações que os atores sociais vêm desenvolvendo impulsionam as organizações para que façam parte dos processos de trabalho da região que objetivam atender a demandas da comunidade. As tensões entre o peso das imposições institucionais e as demandas legítimas dos grupos sociais promovem o movimento das práticas de cooperação.

O Quadro 11 apresenta os parceiros identificados e suas respectivas contribuições nos anos de 2010 a 2015.

Quadro 11 – Relação de parceiros que atuam formalmente no AVA.

(continua)

PARCEIROS	ATIVIDADES
Associação de Mulheres Andorinhas do Canamã (AMAC)	SAF
Associação de Mulheres Cantinho da Amazônia (AMCA)	Comercialização e divulgação
Associação de Pequenos Agricultores do Vale do Amanhecer	Divulgação
Associação dos Seringueiros da Resex Guariba Roosevelt	Comercialização
Associação Mayrob	Extrativismo
Associação Metareilá do Povo Indígena Suruí	Extrativismo
Associação Passapkareej do Povo Cinta Larga	Extrativismo
Cinema Nosso	Escola de Cinema em Juruena
Comissão Pastoral da Terra (CPT)	Divulgação
Companhia Nacional de Abastecimento – Conab	Comercialização
Cooperativa de Agricultores do Vale do Amanhecer (COOPAVAM)	Comercialização
Empresa Matogrossense de Pesquisa, Assistência e Extensão Rural (EMPAER)	Emissão de Deps.
Equipe de Conservação da Amazônica (ECAM)	Intercâmbio
Escola Estadual Dom Aquino	Educação ambiental
Forest Trends	Intercâmbio
Fundação Nacional do Índio (FUNAI)	SAF e apoio ao extrativismo e comercialização
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda	Comercialização
Instituto Brasil do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA)	Licenciamento de atividades
Instituto EcoSocial	Formação
Instituto Munduruku	Extrativismo
ONF Brasil Gestão Florestal	Divulgação

(conclusão)

Operação Amazônia Nativa (OPAN)	SAF
Palmitos Aripuanã Indústria de Alimentos	Comercialização
Pastoral da Saúde	Comercialização
PNUD/GEF Projeto BRA/00/G31	Divulgação
Prefeitura Municipal de Juruena	Viveiro e educação ambiental
Projeto CultivAção-Petrobras Desenvolvimento e Cidadania	Comercialização
Rohden Indústria Lígnea	Extrativismo
Secretaria de Estado de Meio Ambiente (SEMA-MT)	Licenciamento de atividades
Serviço Nacional de Aprendizagem (SENAR)	Formação
Sindicato de Trabalhadores Rurais de Juruena	Divulgação
Sindicato Rural de Juruena	Formação
Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)	Pesquisa
Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)	Pesquisa
WWF- Brasil	SAF

Fonte: Nunes e Rugnitz (2015).

Parceiros são declarados por E9 como organizações que fizeram parte do processo de trabalho em torno das ações desenvolvidas no AVA e região, que objetivam o desenvolvimento local sustentável a partir de projetos sociais e ambientais. Nesse arranjo colaborativo, o órgão público que apresenta maior relação e empenho na realização das atividades cotidianas é a FUNAI, pois, para desenvolver qualquer projeto em área indígena, é preciso a aprovação prévia e o acompanhamento dos técnicos da FUNAI responsáveis pela área indígena em que ocorrerão as atividades. Dessa maneira, é preciso a participação e o apoio logístico da FUNAI para desenvolver atividades de reuniões, seminários, acompanhamento dos resultados econômicos e sociais e fiscalização das questões ambientais.

No caso específico dos projetos em parceria com os indígenas, a relação com o técnico do órgão é próxima. O técnico da FUNAI considera que o trabalho de parceria beneficia a FUNAI e o próprio desempenho de suas atividades:

“[...] e o projeto da castanha vem colaborar com a FUNAI de um tamanho que você não tem noção, porque além deles permanecerem na mata, na floresta, que é o habitat, ali eles veem a caça, come a caça, ali fiscalizam para que não entre pessoas que eles não queira [...]”. (DEPOIMENTO E7).
“[...] eles estão no mato colhendo a castanha, não estão bebendo, não estão mexendo com atos ilícitos, não tem madeireiro, não tem nada [...]. Eu vou lá, busco, porque sei que se tiver que trabalhar um sábado, ganho quatro dias na frente”. (DEPOIMENTO E7).

Para ele (E7), o trabalho desenvolvido pelo projeto contribui para melhorar o desempenho de seu próprio trabalho, até porque a área do povo Cinta Larga, da qual ele é responsável, corresponde a 750.000 hectares de terra, perpassando onze

aldeias indígenas. A distância de algumas comunidades da cidade mais próxima é de 24 horas de carro mata adentro. São lugares sem nenhuma infraestrutura de estradas, sendo que os carros andam em picadas, atravessando pontes feitas por troncos de árvores. Na época de chuvas, quando cai alguma árvore, é preciso sair do carro e cortar os troncos para tirá-los do caminho, ou seja, o trabalho social promovido pelo projeto contribui para a realização da fiscalização e acompanhamento dessas comunidades.

Outro técnico da FUNAI, responsável por uma área de 109.600 hectares e três povos indígenas também considera o projeto desenvolvido na região de extrema importância, principalmente para que indígenas que haviam deixado de trabalhar na floresta voltem para seu espaço original. Além disso, as atividades complementares do projeto levam aos indígenas outras práticas, como por exemplo, a horta. Como essas ações são realizadas dentro das aldeias e em função de questões legais, o técnico tem uma relação próxima com o coordenador do projeto e com as lideranças do assentamento. (DEPOIMENTO E8).

As associações indígenas também apresentam uma relação próxima. O papel dos representantes das associações indígenas é dialogar com as comunidades, organizar a recepção e venda da castanha e distribuir os recursos recebidos entre os indígenas que trabalham na extração do produto. A relação com a liderança das associações indígenas é fundamental para a manutenção das parcerias, já que o acesso ao produto ocorre via associação; é preciso ter uma comunicação clara e transparente.

Outras organizações, como a Prefeitura Municipal e a Natura Indústria de Cosméticos, apresentam uma relação próxima e têm motivações que partem de resultados cotidianos para estar na parceria, sentindo-se estimuladas pela troca de benefícios. Segundo o prefeito municipal a Prefeitura Municipal motiva-se a estar na parceria porque o trabalho propicia renda para os moradores e possibilita a aquisição de produtos para abastecimento de escolas e hospitais com recursos de outros órgãos governamentais, o que diminui os custos da administração.

O trabalho desenvolvido pelo arranjo colaborativo iniciou por volta de 2007/2008, período em que eram desenvolvidas atividades de garimpo na região, agravando a violência local. (DEPOIMENTO E9). Diante do histórico do município, desenvolver organizações que possam gerar empregabilidade formal faz a diferença para o desenvolvimento econômico e social.

Para a Natura Indústria de Cosméticos, segundo a técnica responsável pelo trabalho social e de aquisição na região,

“[...] a COOPAVAM é uma cooperativa estruturada, tem uma história interessante, gera renda para inúmeras famílias, envolvendo indígenas [...] o número de famílias envolvidas na cadeia dos óleos e estar na Amazônia e possuírem o único assentamento do MT devidamente registrado.” (DEPOIMENTO E1).

A Natura Indústria de Cosméticos sente-se motivada a fazer parte do arranjo colaborativo porque o trabalho desenvolvido no assentamento possui relevância social e é legalizado, o que favorece a parceria e permite que a empresa contribua e seja beneficiada com a aquisição de produto de qualidade e certificados. Por outro lado, a COOPAVAM é beneficiada com contratos devidamente negociados de forma participativa, recebendo capacitação de gestão organizacional, de saúde e de segurança do trabalhador. Além disso, por meio das ações dos projetos desenvolvidos no local, foi possível que a cooperativa fosse apresentada para dois novos compradores, ampliando o leque de negócios.

Outra parceria importante é a AMCA, empreendimento que nasceu dentro da própria COOPAVAM. A AMCA surgiu em um processo de conflito de gênero e de espaço de trabalho. Contudo, atualmente há troca de trabalho entre os empreendimentos, divisão de recursos de projetos submetidos a órgãos de fomento e divisão de espaço dentro da área industrial do assentamento.

Para o técnico da FUNAI de Juína/MT, responsável pelo Povo Cinta Larga, o índio tem o dinheiro como prioridade. Assim, o início das atividades de parceria foi difícil porque havia um sentimento de desconfiança, já que o índio extraía a castanha e a vendia para atravessadores a um preço médio R\$ 0,50 o quilo (cinquenta centavos, em 2007). Nesse período, o mesmo produto no Estado do Pará custava, em média, R\$ 1,50 o quilo. No Pará, a venda é por lata, e cada lata pesa 10 kg. No período em questão, a indústria adquiria uma lata pelo valor de R\$ 15,00. (MARTINS; GOUVEIA E SILVA; SILVEIRA, 2008). Em 2010, segundo o volume e o valor da castanha produzida no Brasil, o valor foi em média de R\$ 1,36 o quilo. (IBGE, 2010). No mesmo período, na região de Juruena/MT, o preço de venda estava em média em R\$ 0,70. (NUNES; RUGNITZ, 2015).

Mesmo que os indígenas da região não tivessem acesso a essas informações de mercado, achavam que o trabalho era pesado e pouco valorizado. Com a entrada

do projeto Sentinelas, que tinha o apoio de diversas instituições, dentre elas a FUNAI, a Petrobras, a Natura Indústria de Cosméticos, a SEMA-MT, o INCRA e a COOPAVAM, os indígenas, aos poucos, foram percebendo que a venda da castanha podia ser uma forma de ganhar dinheiro.

Essa aceitação demorou, e não foi uma única reunião que fez com que os indígenas apoiassem o projeto e aderissem à exploração da castanha em grande número. Mesmo com a fiscalização que se intensificou nas regiões de florestas com o apoio do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), da SEMA-MT e da Força Nacional nos últimos anos, os indígenas estavam habituados a ganhar dinheiro com atividades ilícitas, como a venda da madeira ou a exploração de ouro. Segundo o técnico da FUNAI,

“[...] o indígena hoje visa ao lucro, quer dinheiro, não quer saber de onde vem, ele quer dinheiro, foi difícil, porque poucos se interessavam pelo extrativismo, tinha outra maneira de ganhar dinheiro mais fácil né, poucos se interessavam, a gente teve que devagarinho, com trabalho de formiguinha”. (DEPOIMENTO E7).

A questão econômica se evidencia quando o presidente da Associação Cinta Larga (E2) afirma que um comportamento que dificulta a parceria é a percepção do indígena de que o preço da castanha está baixo, havendo reclamações constantes nesse sentido. Entretanto, para esse entrevistado, está claro que a parceria trouxe muitos benefícios para a comunidade.

As parcerias possibilitaram que o mercado da Castanha do Brasil se tornasse mais valorizado em Mato Grosso do que no Pará. Nos anos de 2011 e 2012, o preço do quilo da castanha do Brasil variou entre R\$ 1,50 e R\$ 2,79 na região de Juruena. (NUNES; RUGNITZ, 2015). Na mesorregião do baixo Amazonas, Estado do Pará, nesse mesmo período, o preço esteve entre R\$ 0,71 e R\$ 0,83. (ARAÚJO et al., 2013).

A parceria com a cooperativa possibilitou que os indígenas tivessem acesso aos custos da fábrica, para chegar ao preço que ela pode pagar. O preço é considerado justo porque é formulado com acompanhamento da FUNAI e dos demais parceiros do arranjo colaborativo, instituído a partir de projetos aprovados por órgão de fomento das esferas federal e estadual.

No entanto, mesmo que as ações dos projetos busquem construir relações de confiança, em uma reunião de definição de preço entre os povos Munduruku, Apiaká,

Kayabi, representante da COOPAVAM e coordenador de projetos, ficou claro que os indígenas veem a questão econômica como prioridade. Havia uma expectativa por parte deles de que em 2016 o preço da castanha chegasse a R\$ 4,00. Durante as negociações, pôde-se perceber a prática de “ameaça do não fornecimento da matéria-prima” a um parceiro de três anos de trabalho conjunto. Depois do debate e de esclarecimentos dos custos da cooperativa, houve acordo, mas uma das aldeias se comprometeu a entregar apenas o que devia e, caso o mercado pagasse um pouco a mais, apenas uma parcela de sua produção do ano de 2016 iria para o AVA. Tal atitude fragiliza a parceria.

Os projetos não buscam promover a exclusividade de venda para a COOPAVAM, mas espera-se, no mínimo, que os parceiros indígenas forneçam a quantidade necessária para manter a produtividade da fábrica, mesmo porque toda a infraestrutura para a coleta de castanha nas aldeias foi implantada a partir de projetos propostos e geridos sob a responsabilidade da COOPAVAM e AMCA. Assim, para o ano de 2016, o valor do quilo da castanha foi acordado entre o comprador (COOPAVAM) e os vendedores (Associações indígenas) em R\$ 3,50 (três reais e cinquenta centavos), o que significa que em três anos de projeto o valor aumentou 700%. Tal fato, de certa forma, regula o preço da castanha na região.

Nas observações do cotidiano de trabalho no AVA, a questão econômica também apareceu na fala da maioria dos sócios como um dos motivos mais relevantes para as pessoas se manterem nos grupos de trabalho e participarem dos empreendimentos. Assim, percebe-se que a participação dos atores sociais do assentamento em grande parte foi motivada por questões econômicas e geração de trabalho e renda, principalmente para os homens. Posteriormente ao início das atividades, surgiram outros fatores motivacionais, como a inserção da mulher na prática de trabalho e a formação instrumental para trabalhadores e adolescentes que moram no assentamento.

Para a presidente da AMCA, o principal motivo de as mulheres participarem da associação é a renda; já para a presidente da COOPAVAM, inicialmente a razão era a renda, mas depois as participantes foram se envolvendo com a organização. Segundo ela:

“[...] eu não tinha nenhum conhecimento de como que funcionava uma cooperativa, uma associação, aí foi aonde eu comecei a me envolver, me envolver assim, ver na forma mais coletiva do empreendimento, ver que não era bem aquilo, simplesmente vingar meu salário, tinha que ter outras participações também, tinha que mudar a forma de pensar”. (DEPOIMENTO E3).

“[...] Não sei porque quando fala da cooperativa, acho que eu tô tão envolvida na cooperativa que eu não sei, pensar em cooperativa pra mim é fundamental ver a cooperativa ir pra frente sabe, é pessoal mesmo, é amor mesmo, é dedicação, é querer pelas pessoas que tão ali claro né, que eu falo que na cooperativa é uma família, a gente é uma família entendeu? Sei lá, de querer ver as pessoas é gratificante o trabalho da cooperativa, então assim sonhar de ver que as coisas vão bem você entendeu.. meu maior sonho é falar assim 'hoje a cooperativa tá trabalhando legal, tá belezinha', né, tem pra onde vender, tem como comprar o seu estoque, tem como melhorar o salário de cada um, que isso é importante né, e é bom ver o pessoal, tem gente que a renda familiar dele é daqui da cooperativa, então você imagina a importância que é isso, eu não falo no meu caso especificamente, porque o meu marido tem outro serviço também né, mas tem gente que é aqui o ano todo, parou ele para entendeu, então meu sonho é ver isso aqui continuar e que trabalhe o ano todo pra que ninguém fique desempregado”. (DEPOIMENTO E3).

Os depoimentos constantes nessa seção tratam especificamente dos fatores motivacionais dos atores entrevistados, as falas demonstram que os motivos individuais de participar do trabalho colaborativo deixam de estar na esfera meramente econômica e passam a situar-se no âmbito social.

Contraditoriamente, na esfera social, foi possível observar que há dificuldade de compreensão por parte de alguns sócios sobre os fundamentos do trabalho colaborativo e coletivo, o que gera conflitos interpessoais. Muitos trabalhadores são sócios, mas no dia a dia agem como funcionários contratados e não têm o conhecimento do que é ser sócio de uma organização social. Assim, veem a renda como “salário” e não como retirada, percebem a divisão do trabalho e a distinção entre sócios que estão na liderança e no operacional como diferença de poder, não percebem a infraestrutura construída como própria ou as possibilidades de crescimento como capital do grupo. Há, pois, um sentimento de falta de pertencimento.

Contudo, essa contradição não paralisou as práticas de trabalho que buscam desenvolver a cooperação entre organizações e entre indivíduos para o desenvolvimento da comunidade.

As diferentes compreensões sobre o que é um empreendimento de trabalho coletivo promovem conflitos. Esses conflitos existem em todo processo de constituição do arranjo colaborativo, tanto entre organizações como entre indivíduos, e, mesmo contraditoriamente, podem ser considerados molas propulsoras para a manutenção da colaboração. Exemplo disso é a atuação feminina nas práticas de trabalho da COOPAVAM e da AMCA. Na COOPAVAM, atualmente, 70% do quadro social é composto por mulheres. Na diretoria, 90% são mulheres. Segundo a atual presidente da cooperativa, que está no cargo desde a fundação, no início das atividades as mulheres não podiam falar nas reuniões, pois eram podadas pelos homens.

A atual presidente da AMCA, que foi a segunda mulher a atuar como fundadora da COOPAVAM, fez o seguinte depoimento:

“[...] a COOPAVAM que era a maioria homens, os administradores ali e a gente sentia que não davam oportunidade para as mulheres, a maioria era só homens que trabalhavam ali dentro e atuavam naquela época. Ai foi que tivemos a reunião com a turma da COOPAVAM e ai foi que, um dia, eu conheci o seu Irineu, fui perguntar para ele e ele era um da coordenação da COOPAVAM. Ele cedeu o sábado e o domingo para nós trabalhar, nós só trabalhava o sábado e o domingo, ai mais tarde, nós começamos a trabalhar com biscoitos naquela época”. (DEPOIMENTO E5).

A época a que a entrevistada se refere no depoimento é 2009, momento em que se iniciaram os conflitos entre os sócios por espaço de trabalho e quando surgiu a AMCA, que somente em 2011 foi fundada legalmente. No mesmo ano, a associação ganhou um prêmio de Inovação Social do Banco do Brasil, o que permitiu a ampliação para um prédio com melhores condições de trabalho, anexo ao prédio da fábrica da COOPAVAM.

Os conflitos permanecem no dia a dia das práticas de trabalho, assim como entre as próprias organizações que fazem parte do contexto social. Há posicionamentos político-partidários e individuais que podem ser danosos para a manutenção da colaboração ou propulsores para o surgimento de novos processos de colaboração entre grupos, de modo que instituições são interrompidas e novas surgem, ou simplesmente novas surgem.

Nesse sentido, torna-se possível perceber que as práticas de trabalho sofrem com pressões externas, conflitos sociais que surgem por questões partidárias, ideológicas e de interesses próprios que dificultam a manutenção das atividades de

cooperação. Os conflitos externos pressionam as práticas de trabalho a serem desenvolvidas dentro das organizações de acordo com o contexto que estão imersas. Além disso, a pressão constituída no ambiente propicia a desenvoltura do comportamento e da motivação dos atores sociais para realizarem atividades produtivas, sociais e a própria educação ambiental. Há uma recursividade constante entre o que o ambiente exteno disputa e propõe e as práticas efetivas dos atores sociais imersos no campo. Surge uma lacuna importante para explorar com maior profundidade em estudos futuros, buscando compreender como desenvolver práticas de trabalho que possam contornar os conflitos e as pressões externas para manutenção da cooperação em comunidades vulneráveis.

Como exemplo disso, um grupo de vereadores da cidade de Juruena/MT, no ano de 2013, elegeu uma comissão especial para realizar uma auditoria nos projetos de recursos federais desenvolvidos na comunidade pela ADERJUR. Esse pedido não tinha nenhuma base legal, haja vista que a prestação de contas deveria ocorrer no formato, no período e de acordo com as regras legais que o órgão financiador exigisse. O fato foi uma iniciativa de alguns indivíduos motivados por questões políticas. A ação foi considerada ilegal pelo Ministério Público local, mas gerou conflitos nas relações entre representantes do poder público local e gestores dos projetos desenvolvidos na região.

Mesmo com a existência de conflitos em torno das atividades desenvolvidas a partir de um conjunto de parcerias, é possível afirmar que há fatores motivacionais que beneficiam mutuamente as organizações que atuam nesse e social. As parcerias estão pautadas em ganhos mútuos, mantendo cada organização com autonomia em suas atividades sócias e produtivas. O Quadro 12 apresenta alguns ganhos entre os parceiros que têm uma relação próxima.

Quadro 12 – Ganhos individuais provenientes das parcerias.

ELO CENTRAL: COOPAVAM		
Parceiros	Oferece para COOPAVAM	Recebe da COOPAVAM
Prefeitura Municipal	Apoio logístico para compra de matéria-prima e escoamento da produção.	Alimentos processados para a merenda escolar e para hospitais públicos, sem desembolso financeiro do município, via aquisição da CONAB.
ADERJUR	Submissão e gestão de projetos que captam recursos externos.	Experiência, empregabilidade, visibilidade local, regional, nacional e mundial.
AMCA	Mão de obra para quebra da castanha; Empréstimo de produtos e equipamentos.	Empréstimos de produtos e equipamentos e contratação de mão de obra
Associações indígenas (4)	Quantidade de produto necessário para a atividade e a estrutura da planta industrial.	Preço estável da castanha; compromisso de compra; pagamentos adiantados; infraestrutura nas aldeias para armazenamento da castanha; transporte da castanha; mão de obra técnica para acompanhar o trabalho indígena.
Cliente 1	Qualificação e formação de recursos humanos.	Compromisso com a quantidade e a qualidade do produto a ser entregue.
Cliente 2	Adiantamento de recursos financeiros para formação de estoques que não são comuns para empresas que não têm compromisso social e ambiental legitimado.	Compromisso com a quantidade e a qualidade do produto a ser entregue.
FUNAI	Acompanhamento de profissionais no desenvolvimentos de projetos em áreas indígenas, apoio logístico e de comunicação.	Construção de infraestrutura nas aldeias; diminuição da vulnerabilidade econômica dos indígenas (renda); diminuição da exploração feita por atravessadores; condições para manutenção da cultura indígena; redução da possibilidade de trabalho ilícito.

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Vale salientar que podem ocorrer fatores motivacionais negativos, ou seja, que comprometem a manutenção de ações colaborativas. Quando questionado sobre o motivo de sua saída da sociedade, um ex-sócio da COOPAVAM respondeu:

“[...] falta de transparência [...] só por causa disso [...] eu acredito assim, quando tem transparência, você fica confiando naquela entidade e você vai entrar e participar, porque você vê o dinheiro aparecendo, se está sendo gasto, onde está sendo gasto”. (DEPOIMENTO E4).

No entanto, essa “falta de transparência” muitas vezes ocorreu porque havia falta de formação e informação por parte dos sócios sobre como fazer. Os sócios têm baixa escolaridade, dificuldades com uso de computadores e pouco conhecimento contábil e legal sobre a constituição e permanência de uma organização coletiva.

Atualmente, oito anos depois da fundação da cooperativa, essa questão está sendo superada, uma vez que a cooperativa tem melhor estrutura organizacional e financeira. Contudo, no ano de 2015, no processo de pesquisa de campo, foi identificado que as duas últimas atas de eleição da diretoria estavam sem registro na junta comercial do Estado de Mato Grosso e fora do formato legal para registro. Foi necessário realizar três novas assembleias para validar as eleições anteriores e regularizar a nova diretoria, sendo que esse processo iniciou em julho de 2015 e foi encerrado em dezembro de 2015. Além de demandar tempo, esse é um processo caro e desgastante para as relações interpessoais do grupo, pois muitos sócios não conseguem compreender os motivos da morosidade e das exigências legais dos órgãos reguladores, e acabam acreditando que há falta de transparência nos processos de gestão. Esse contexto promove a falta de interesse em participar, o que é fundamental para a prática colaborativa em contextos sociais e organizações coletivas. (PESQUISA DE CAMPO, 2015).

Finalizando, foi possível perceber que os fatores motivacionais para práticas de trabalho que promovem a cooperação no AVA foram: desenvolvimento local, principalmente no aspecto econômico, expectativas de realização pessoal, necessidade de inserção social e aprendizagem. O conflito, embora contraditório, pode se apresentar como mola propulsora para o surgimento de novas instituições de colaboração a partir das experiências de vida de cada indivíduo no contexto social em que viveu ou vive.

4.3 COMPORTAMENTOS QUE PROMOVEM A COOPERAÇÃO

A história de criação do AVA e todo o contexto social e ambiental que a região vivenciou com o desenvolvimento de projetos evidencia que há comportamentos entre os atores sociais que podem ter contribuído para práticas de trabalho que levam ao processo de institucionalização da cooperação entre atores da comunidade. Nesse sentido, os comportamentos, hábitos e costumes dos indivíduos ou grupos podem

contribuir para criar, manter ou interromper processos de colaboração. (LAWRENCE, SUDDABY, 2006).

As evidências do campo apontam que a cooperação no AVA iniciou de forma intencional entre as organizações, sejam elas sociais, governamentais ou privadas. As intenções dessas organizações propiciaram que os indivíduos que estavam em uma condição de vulnerabilidade social aceitassem as propostas externas visando à melhoria de qualidade de vida.

As propostas partiram de atores externos ao assentamento. No entanto, segundo relatos do coordenador de projetos da ADERJUR, dos líderes dos empreendimentos, do ex-sócio da COOPAVAM e dos líderes da FUNAI, todas as propostas, desde o primeiro projeto desenvolvido após a criação do assentamento, foram validadas pela comunidade em reuniões com lideranças representantes de cada grupo social. (DEPOIMENTOS E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9).

Na percepção de E9, o início das atividades de trabalho coletivo no assentamento no período de constituição do AVA foi facilitado em virtude da origem das pessoas que foram assentadas:

“A maioria das pessoas que vieram para Juruena foram pessoas que saíram da região sul do Brasil, Rio Grande do Sul, principalmente descendentes de europeus né, e esses foram os pioneiros que chegaram aqui. Grande parte das famílias que foram para o Vale do Amanhecer, naquela lista inicial que a ADERJUR ajudou a escolher eram pessoas dessa origem, que é muito mais fácil trabalhar com processos associativos, coletivos e tudo mais. Então isso ajudou muito no início, era muito fácil reunir as pessoas, discutir um assunto, um tema e chegar a um entendimento no bem comum, era simples, fácil fazer isso naquela época”. (DEPOIMENTO E9).

A questão cultural, no sentido de as pessoas já terem o conhecimento ou o hábito de participar de organizações coletivas, foi considerada relevante para iniciar o processo de cooperação para formar organizações associativas no AVA. Entretanto, na sequência da formação do assentamento, houve rotatividade dos donos dos lotes; muitas pessoas entraram e saíram, principalmente por ações políticas contrárias à proposta inicial do assentamento. Atividades como criação de gado branco e exploração de minério por empresas mineradoras dentro da área de reserva legal foram acabando com a estrutura social criada inicialmente. (DEPOIMENTO E9).

Contudo, em outro momento da fala, a palavra persistência é tida como um comportamento fundamental, de modo que é perceptível que comumente há um número reduzido de pessoas interessadas em manter o processo de cooperação e tem um comportamento persistente. São sempre os mesmos que se interessam por participar de atividades em prol do coletivo, como reuniões, cursos, seminários, ou por desenvolver o trabalho de liderança. É visível a dificuldade de participação dos membros da comunidade em atividades que buscam mecanismos para desenvolver atividades coletivas.

Assim, formar uma equipe que tenha persistência na execução das ações talvez seja a parte mais importante e difícil para se desenvolver trabalho colaborativo. O difícil é:

“[...] reunir pessoas com conhecimento, mas também interesse de ver um resultado alcançado sabe, não é uma questão simplesmente do meu salário, do meu conforto, do tempo que eu vou ficar aqui para construir um currículo para ir para o doutorado, para ir para o mestrado, não sei pra onde, não é isso. É eu gostar do que eu faço, eu quero ver isso feito para continuar se isso acontecer, se o plano que está feito vai se consolidar. Eu quero ficar aqui para continuar isso ou eu só estou aqui de carona, porque achei uma oportunidade e vou ficar aqui porque eu quero, então isso é uma das coisas mais difícil”. (DEPOIMENTO E9).

A persistência é um comportamento importante tanto para a comunidade como para os profissionais que são contratados por organizações parceiras. Formar equipes que tenham objetivos maiores do que os financeiros e os individuais, que aceitem as dificuldades de estar em um local sem conforto e longe de grandes centros a fim de ver o desenvolvimento acontecer em longo prazo, é tarefa difícil.

O que manteve o processo de desenvolvimento de práticas de trabalho que objetivavam comportamento cooperativo foi a atuação dos técnicos do projeto, de alguns gestores públicos (conforme o depoimento: Nem todo o governo é ruim), de algumas pessoas do governo local, dos técnicos locais e da comunidade, que se propuseram a seguir o lema: *“[...] vamos por aqui que vamos juntos e vamos chegar lá”*. (DEPOIMENTO E9).

Talvez a persistência ainda fale mais alto do que a questão cultural, pois grande parte dos que iniciaram as atividades no assentamento não permaneceram. Atualmente, cerca de 30 a 40% dos assentados que ganharam o lote na fundação do AVA permanecem no local. Conforme um dos entrevistados:

“[...] muito mais que o recurso financeiro, grandes e pequenas conquistas, o governo estar contra ou a favor ao que já foi construído no local, a persistência e a determinação de algumas pessoas foram fatores fundamentais para o trabalho desenvolvido na região”. (DEPOIMENTO E9).

É importante salientar que as poucas pessoas que se mantiveram nas práticas de trabalho desde o início das atividades se desenvolveram como lideranças, o que valida a sugestão de persistência e determinação. A dinâmica do cenário social em uma comunidade vulnerável é complexa, visto que surgem problemas de ordem econômica e social, diante dos quais o comportamento de persistência é relevante para a continuidade das ações propostas em projetos.

Um exemplo de problema de ordem econômica ocorreu no ano de 2012. Nesse período, o mercado de cosméticos sofreu retração, diminuindo o volume de compras do principal consumidor de óleo de castanha. Ao mesmo tempo, os gestores da CONAB, que tinham sinalizado a compra de biscoitos, macarrão e barras de cereais de castanha, não tinham o conhecimento prévio de que esses produtos nunca tinham sido comercializados por meio do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e que, para isso ocorrer, era preciso um processo de validação de custos e preços, já que ainda não existia uma referência. Entretanto, o governo federal levou quinze meses para analisar e aprovar o projeto proposto. Esse intervalo gerou muitos problemas financeiros para a COOPAVAM e AMCA, prejudicando temporariamente a relação comercial com as associações indígenas, já que 30 toneladas de castanha estragaram nos barracões. (NUNES; RUGNITZ, 2015).

Os problemas sociais são gerados por dificuldades nos processos de relações interpessoais e por falta de formação e informação. A falta de formação para trabalhar as questões burocráticas e financeiras traz insegurança aos associados. Há situações de conflitos causadas por dificuldades das lideranças em explicarem a movimentação financeira. Esse problema poderia ser resolvido com melhor formação e maior participação dos atores envolvidos, gerando maior confiabilidade nas relações.

Um dos técnicos da FUNAI de Juara/MT, responsável pelos povos Munduruku, Apiaká e Kayabi, comunidades indígenas que fazem parte do arranjo colaborativo, afirma que um comportamento importante para instituir ações colaborativas foi a participação dos atores na tomada de decisão:

“[...] fizemos uma reunião sempre com a FUNAI presente, o Vale do Amanhecer, a COOPAVAM e a associação. Tudo junto para fazer um acordo para procurar melhorias para os indígenas e não ter aquele conflito entre associação, COOPAVAM e FUNAI, então tem que estar junto né”. (DEPOIMENTO E8).

A participação a que E8 se refere é entre as organizações, diferente do contexto organizacional interno dos empreendimentos (COOPAVAM, AMCA e Associações indígenas). Sem dúvida, a participação social possibilita a legitimidade das decisões e ações realizadas no contexto social. O problema de lidar com um grande número de pessoas é a disposição para participar, o que volta à questão cultural.

Para E6, o crescimento dos empreendimentos promove o comportamento conflituoso e de desistência dos trabalhadores, pois, quando o empreendimento cresce, os problemas também crescem, já que aumenta o número de pessoas com pensamento diferente. Com isso, muitos acabam desistindo de se manter como sócios ou lideranças. Tal comportamento conflituoso evidencia a falta de participação, logo, surgem conflitos nas relações interpessoais entre os associados.

Resumidamente, os principais costumes e hábitos evidenciados para que se desenvolvam práticas de trabalho cooperativas/colaborativas foram: cultura, participação, persistência/dedicação.

4.4 PRÁTICAS DE TRABALHO E EVIDÊNCIAS DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO

No enfoque desta pesquisa, considera-se que práticas de trabalho são as ações cotidianas que levam a criar, manter ou interromper o processo de cooperação. Essa consideração é aceita a partir da seguinte afirmação: práticas são realizadas por atores individuais e coletivos que objetivam criar, manter ou interromper uma instituição. (LAWRENCE; SUDDABY, 2006, p. 215).

A pesquisa permitiu evidenciar algumas práticas de trabalho que possibilitam criar e manter a cooperação, e outras práticas que enfraquecem esse processo no cotidiano do AVA, levando à possibilidade de interrupção. As práticas de trabalho podem ser desenvolvidas no cotidiano dos empreendimentos do assentamento ou com apoio e execução de apoiadores, e podem ser realizadas por um único parceiro

(como por exemplo, uma atividade técnica) ou por um conjunto de parceiros (como por exemplo, um seminário, um evento).

Os tipos de trabalho podem ser classificados em técnico, político e cultural. O trabalho técnico busca oferecer a uma instituição maior grau de rigor, possibilitando que o trabalho possa ser transportado de um ambiente para outro; contudo, tem menor eficácia para ligar atores a instituições. O trabalho político é considerado capaz de influenciar o desenvolvimento de regras, direitos de propriedade e limites, tornando-se pilar regulador das instituições; pode, ainda, defender práticas de outros atores sociais por meio de persuasão ou definir limites entre quem está fora ou dentro de um sistema social. O trabalho cultural envolve a apresentação, com foco em agradar o público mais amplo e os que têm interesse imediato ou técnico na instituição; pode, ainda, segmentar sistemas de crenças dos atores por formação de suas identidades e incentivar a aprovação de instituições. (LAWRENCE, SUDDABY, 2006).

O Quadro 13 busca evidenciar e classificar algumas práticas de trabalho observadas no arranjo colaborativo do AVA que contribuem para criar, manter ou interromper a cooperação na comunidade. Não é possível afirmar que há consciência plena de todos os comportamentos, atitudes e decisão-ação dos atores sociais. (BRUNING; AMORIM; GODRI, 2015). Entretanto, o contexto em que os atores estão imersos promove a dinâmica de recursividade, que pressupõe que ações intencionais dos indivíduos são influenciadas pelo contexto em que estão inseridos. (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009). Assim, mesmo que em uma perspectiva geral haja a intenção de cooperar no processo de criação e manutenção das atividades propostas pelos projetos ou em iniciativas dos próprios empreendimentos, por vezes alguns comportamentos que ocorrem no cotidiano contribuem para interromper a cooperação entre os atores sociais.

Quadro 13 – Práticas de trabalho realizadas no arranjo colaborativo do AVA

(Continua)

Tipo de trabalho	Descrição da prática	Resultado (CRIAR=C; MANTER=M)
Técnico	- Cada cooperado é responsável por preencher a própria planilha com dados de horários e produtividade do dia, a secretária apenas confere o peso quando chamada;	Contribui com a prática de autogestão dos cooperados e aumenta a autonomia; (M)
	- Empréstimo de matéria-prima e troca de mão de obra entre os empreendimentos do AVA;	Fortalece as relações entre os empreendimentos parceiros que se estabelecem no AVA; (M)
	- Horta comunitária nas áreas indígenas e em outras comunidades;	Amplia as relações da comunidade e beneficia a alimentação de subsistência; (C/M)
	- Cursos técnicos com participação da comunidade (inclusão digital; oficinas de capacitação sobre beneficiamento da castanha, aproveitamento de frutas, legumes e madeira desvitalizada, etc.);	Amplia as relações da comunidade e as competências do trabalho desenvolvido no cotidiano; (M)
	- Dias de campo com a comunidade em áreas de extrativismo ou de produção de hortas e plantio de mudas;	Promove a troca de experiências entre as pessoas da comunidade; (C/M)
	- Submissão de projetos para concorrer a prêmios oferecidos por agências de fomento (também pode ser classificado como uma prática política);	Melhora o conhecimento da comunidade sobre o trabalho desenvolvido no AVA, assim como seus benefícios; (M)
	- Trabalho técnico de profissionais externos como apoio aos empreendimentos assistidos (COOPAVAM; AMCA, quatro associações indígenas);	Essa prática é provisória enquanto há projetos com fomento de recursos, contudo possibilitou melhorar o desempenho dos empreendimentos e o aprendizado dos trabalhadores; (M)
Político	- Publicações escritas e televisivas na mídia local, regional e nacional; <i>website</i> do elo central (COOPAVAM);	Promove a experiência e valoriza a comunidade; (M)

(Continuação)

	- Intercâmbio de experiências entre outros empreendimentos, excursões que vão até a comunidade para conhecer o que é desenvolvido no AVA (escolas, outros empreendimentos, gestores públicos, estudantes, etc.);	Promove a experiência e traz possibilidades de novos parceiros; (C/M)
	- Realização de dissertações e teses (Centro Agrônomo de Pesquisa e Ensino (CATIE) da Costa Rica; POLICYMIX (Noruega); Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT); Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT); Universidade Federal de Goiás (UFGO);	Possibilita análises de diferentes olhares sobre a experiência, trazendo possibilidade de replicação de inovação social; (C/M)
	- Comunicado dos resultados financeiros mensais nos murais da cooperativa;	Amplia a transparência da gestão e traz maior tranquilidade às relações entre operacional e trabalho burocrático; (M)
	- Realização de seminários locais sobre o resultado dos projetos desenvolvidos na região, atividades de formação e informação;	Amplia a publicidade das atividades e promove maior conhecimento da comunidade sobre as práticas de trabalho; (M)
	- Exposições dos produtos em feiras nacionais e internacionais;	Melhora a comercialização dos produtos e o conhecimento sobre outras experiências; (C/M)
	- Divisão de benefícios e fomento entre mais de um empreendimento em projetos;	Prática que promove maior relação entre os empreendimentos que fazem parte do arranjo colaborativo. Um único projeto pode beneficiar mais de um empreendimento simultaneamente; (C/M)
	- Definição do público a ser beneficiado pelos projetos e a trabalhar nos empreendimentos do AVA;	Por meio dessa prática, os postos de trabalho em empreendimentos localizados no AVA só podem ser preenchidos por moradores do AVA; (M)
	- Busca por novos parceiros;	É uma prática constante realizada pelos empreendimentos e pelos próprios apoiadores quando veem possibilidade de outras organizações contribuírem para resolver problemas ou trazer novas possibilidades; (C/M)
	- Criação de conselho gestor com representantes dos empreendimentos que recebem apoio do arranjo colaborativo e técnicos que atuam nos projetos com reuniões trimestrais;	Essa prática dá maior transparência às atividades desenvolvidas nos projetos; (M)
Cultural	- Venda de alimentos produzidos na comunidade e pela comunidade para órgãos públicos regionais, secretaria municipal de educação, secretaria de ação social, escolas, instituições filantrópicas, etc.	Valoriza o trabalho e a produção local e abre mercado; (M)

(Conclusão)

<p>- Café da manhã e almoço coletivo e compartilhado: a ideia surgiu de uma cooperada, porque a maioria não tomava café da manhã e trazia almoço de casa, já que moram em lotes distantes. Decidiram, assim, dividir os ingredientes e fazer o almoço com cozinheira rotativa na cozinha da COOPAVAM;</p>	<p>Melhora as relações; (M)</p>
<p>- Há intenção dos grupos envolvidos em criar uma festa com o tema: “A festa da castanha”;</p>	<p>O ato de planejar e querer realizar essa festa já melhora as relações; caso a ideia se concretize, promoverá melhoria da autoestima da comunidade e poderá criar novas formas de colaboração; (C/M)</p>
<p>- É permitido aos adolescentes, filhos dos cooperados ou não, em horário extraescolar, acessarem a internet no pátio da cooperativa, propiciando acesso a informações, notícias e lazer;</p>	<p>Aumenta as possibilidades de os adolescentes conhecerem a cooperativa, criarem simpatia pelo trabalho desenvolvido e ampliarem seus conhecimentos com uso da rede; (C/M)</p>
<p>- Atividades culturais em seminários;</p>	<p>Melhora a estima da comunidade, dissemina costumes e hábitos para os mais jovens; (C/M)</p>
<p>Apoio dos empreendimentos em festas locais como dia das crianças, dia dos pais, dia das mães e festas religiosas.</p>	<p>Melhora a relação da comunidade com os empreendimentos, valoriza a cultura local; (M)</p>
<p>- Promoção de eventos que tratem da educação ambiental em escolas públicas locais;</p>	<p>Conscientização da população local sobre as questões ambientais e o valor do trabalho desenvolvido na região; (M)</p>

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Não se tem a pretensão de afirmar que os achados expostos no quadro 13 são as únicas práticas de trabalho que constituem o desenvolvimento e a manutenção do comportamento cooperativo, mas tão somente apresentar o que foi possível identificar a partir das observações, entrevistas e vivências desenvolvidas no cotidiano de trabalho dos empreendimentos do AVA e da leitura de atas e relatórios de projetos que documentam ações dos associados e parceiros.

Pode-se observar que a maioria das práticas de trabalho que promovem criar ou manter a cooperação, embora com a participação dos empreendimentos do AVA, é planejada por organizações externas aos empreendimentos. Contudo, é preciso salientar que o relato da presidente da COOPAVAM (E3) evidenciou que é difícil que os sócios participem de processos de formação ou se candidatem a cargos de liderança. No caso de processos de qualificação, ultimamente é preciso oferecer diárias para que os cooperados queiram participar. Tal prática desvaloriza a relevância da aprendizagem para o desenvolvimento do empreendimento.

O desinteresse dos sócios em participar como lideranças é um problema citado por todos os empreendimentos. Atualmente, as lideranças eleitas na COOPAVAM e AMCA são, na maioria, sócio-fundadores (estão nos empreendimentos desde 2008). Esse fato reforça a fala de que a persistência é um comportamento necessário para manutenção da cooperação. (DEPOIMENTO E9). Há rotatividade entre os sócios, contudo, com a política de que somente moradores do assentamento podem trabalhar nos empreendimentos do AVA, essa rotatividade acaba ocorrendo dentro das próprias famílias que moram no assentamento. Com isso, alguns sócios saem e retornam, compreendendo os empreendimentos como escape para problemas financeiros.

Foi possível identificar alguns comportamentos que enfraquecem as práticas de trabalho. Como exemplo, cita-se um fato ocorrido em 2015, quando a fábrica recebeu recurso para ser ampliada. Um dos sócios que faz parte da diretoria e tinha vínculo familiar com uma empresa construtora, rebelou-se contra a gestão da cooperativa quando a empresa de sua família perdeu a chamada para uma concorrente local, passando “[...] a *hostilizar os parceiros envolvidos na coordenação do projeto*”. (DEPOIMENTO E3). Na percepção da presidente da cooperativa, o comportamento do sócio foi de interesse individual. A chamada foi feita através de um edital público, e a melhor proposta seria interessante para todos, já que quanto melhor fossem o preço e as condições, melhor seria o uso do recurso em benefício do empreendimento. (DEPOIMENTO E3).

Há alguns conflitos por questões do cotidiano, como por exemplo, a obrigatoriedade do uso do uniforme, a proibição do uso de adereços como brincos ou bonés pelos trabalhadores da fábrica ou, ainda, a proibição do consumo de algum tipo de bala ou chiclete no ambiente de trabalho, pois a atividade gira em torno da produção de gêneros alimentícios, de modo que tais regras fazem parte do processo de qualidade do produto. Esperava-se que pela condição organizacional (cooperativa) não houvesse a necessidade de fiscalizar cotidianamente tais hábitos. No entanto, mesmo com cursos de formação sobre boas práticas de produção do alimento, é preciso fiscalizar e, algumas vezes, chamar a atenção dos sócios em reuniões, o que acaba gerando conflitos nas relações interpessoais. (DEPOIMENTO E3).

Também há dificuldade para que os sócios realizem atividades para o bem coletivo. Existe a prática de limpeza do local onde cada trabalhador desenvolve suas funções no final do expediente (COOPAVAM e AMCA). Entretanto, quando se trata de limpeza de espaços coletivos como o pátio, ou limpeza geral, os sócios se recusam a participar de mutirões. Poucos se disponibilizam a realizar atividades desse gênero, o que onera a questão econômica dos empreendimentos.

Tais práticas reforçam a falta de formação dos sócios acerca da compreensão do que é um empreendimento coletivo, bem como a falta de sentimento de pertencimento e de propriedade do que está sendo construído no assentamento. A dinâmica do dia a dia não permite tempo hábil para processos de formação antes de novos sócios iniciarem as atividades. Os processos de formação ocorrem quando uma organização parceira oferece uma oportunidade, ou conforme cronograma de atividades dos projetos que apoiam os empreendimentos. Há situações de sócios que entram e saem do quadro social sem ter o devido conhecimento sobre os fundamentos legais e organizacionais de uma organização social coletiva, ou seja, sem a compreensão dos direitos e deveres de um sócio. Essa realidade diminui o potencial da colaboração como uma prática na comunidade do AVA.

Resumidamente, há práticas de trabalho que permitem a construção de um comportamento cooperativo em torno do AVA, de modo que proporcionam o desenvolvimento de atividades econômicas, sociais e ambientais que minimizam a vulnerabilidade social da comunidade. Tais práticas são reconhecidas pela comunidade, pelos parceiros e pela mídia como trabalho relevante para o desenvolvimento local. Contudo, a cooperação que ocorre a partir de diversas práticas de trabalho não está institucionalizada para todo o grupo social que trabalha

nos empreendimentos, e nem para todos os atores que representam as organizações parceiras. Existem comportamentos e hábitos que possibilitam a colaboração e comportamentos e hábitos que fragilizam o processo de cooperação.

Lideranças formais dos empreendimentos e alguns trabalhadores que desenvolvem liderança informal procuram se qualificar, mas é possível perceber um grau de dependência da cooperativa e da associação em algumas atividades, como: venda de produtos para CONAB; negociação com contador sobre os processos de legalidade dos empreendimentos; apoio na relação e negociação com as associações indígenas; intervenção do técnico que coordena projetos pela ADERJUR em algumas negociações com grandes compradores; processos de formação contínuos sobre organização social associativa e cooperativa. Essa percepção evidencia que as práticas de trabalho no assentamento precisam desenvolver autonomia, pois só assim a cooperação entre os atores sociais locais e as organizações parceiras passará a ser considerada uma instituição.

Assim, pode-se afirmar que há o desenvolvimento de processos de trabalho que fomentam a institucionalização da cooperação, de modo que as práticas de trabalho no contexto social analisado (AVA) tornaram-se reconhecidas pelos resultados positivos nas esferas econômica, social e ambiental.

4.5 RESULTADOS DA COOPERAÇÃO

A pesquisa de campo com os moradores do AVA evidencia que o trabalho desenvolvido na comunidade e entre os parceiros possibilitou mudanças positivas para a região. Os depoimentos de E1, E3, E5, E7, E8 e E9 possibilitaram elencar algumas mudanças ocorridas no AVA, na percepção desses atores entrevistados, nos aspectos econômicos, sociais e ambientais. A relação desses elementos encontra-se no Quadro 14:

Quadro 14 – Mudanças positivas no AVA.

ATOR	ECONÔMICO	SOCIAL/CULTURAL	AMBIENTAL
E1	- Geração de renda para a comunidade do AVA;	- Legalidade do assentamento;	- Preocupação com meio ambiente; - Geração de poucos resíduos; - Certificação orgânica da produção;
E3	- Geração de renda para a comunidade do AVA;	- Acesso ao consumo; - Retorno ao estudo de pessoas que há muito tempo não estudavam (2 nível superior, 2 nível fundamental e médio) ; - Acesso à informação e à formação;	- Atividade que não provoca danos à natureza; - Conservação da floresta e das áreas dos assentados;
E5	- Geração de renda para a comunidade do AVA;	- Cursos de formação em diversas áreas;	- Incentivo para plantar a castanha e preservar a floresta;
E7	- Geração de renda para os indígenas;	- Aprendizagem do indígena quanto ao uso adequado do dinheiro;	- Percepção do indígena quanto à importância da floresta;
		- Prática e disseminação da língua mãe e dos costumes para os filhos, dos indígenas;	- Minimização de atividades de extração de madeira e minério em áreas indígenas;
E8	- Geração de renda para os indígenas;	- Construção de moradias para os indígenas; - Cultivo de práticas culturais dos indígenas (caça, pesca vivência em família);	- Conservação ambiental;
E9	- Geração de renda para a comunidade do AVA; - Diversificação da produção agrícola.	- Inclusão da mulher em processos produtivos.	- Percepção da comunidade da importância da floresta.

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Percebe-se, nos depoimentos, ênfase quanto às melhorias que as práticas de trabalho proporcionaram ao cenário ambiental. Esse fato ocorre em razão de que no município de Juruena/MT a principal atividade econômica é a extração e industrialização da madeira, com treze indústrias madeireiras que empregam 60% da mão de obra urbana. (NUNES; RUGNITZ, 2011). Embora contemporaneamente haja maior rigor nas atividades madeireiras, ainda ocorrem atividades de exploração ilegal:

O desmatamento continua crescendo em Mato Grosso, confirmando uma tendência que já vem sendo registrada nos últimos três anos. Os dados de monitoramento por satélite mostram que, entre agosto e dezembro de 2015, Mato Grosso foi o único estado da Amazônia Legal onde o corte raso da floresta aumentou (16%), em comparação com o mesmo período de 2014, passando de 362 quilômetros quadrados para 419 quilômetros quadrados. (TOREZAN, 2016).

Os prejuízos ambientais na região são conhecidos principalmente pelo histórico de atividade de exploração do ouro. Em 2002, o garimpo que se localizava dentro do AVA destruiu parte da floresta e envenenou rios e lençóis freáticos por causa do uso de cianeto e mercúrio. Em razão desse histórico, em um período de dez anos (1999-2008), 660 Km² (23%) das áreas de florestas originais da região foram desflorestadas. (RUGNITZ; VIVAN; NUNES, 2011).

Além das mudanças citadas pelos entrevistados é possível evidenciar, a partir de pesquisa documental, outras mudanças importantes como: a valorização do preço da castanha na região, o número de indígenas que se beneficiam do trabalho de extrativismo (aproximadamente 300) e a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) rural em áreas indígenas, que possibilita a venda da castanha para outras organizações, privadas, públicas ou ONG's.

Para validar esses dados, foi elaborada uma questão sobre como era o AVA antes dos trabalhos desenvolvidos pelos projetos. No que se refere aos indígenas, foi afirmado que a coleta de castanha ocorria, em grande parte, para o consumo de subsistência; em relação ao montante que era comercializado, o preço era injusto: os indígenas não tinham clareza sobre o preço do produto e eram explorados por atravessadores. Já as lideranças dos empreendimentos afirmaram que antes das atividades com a castanha não havia nada, além das propriedades, que pudesse dar condição de geração de renda dentro do assentamento. (DEPOIMENTO E3, E5, E6).

Para o representante da ADERJUR, os projetos que vieram para o assentamento antes da COOPAVAM não eram construídos com a comunidade; eram recursos estrangeiros e governamentais que procuravam a região amazônica para desenvolver atividades de preservação, e “[...] Então o projeto posou aqui como um paraquedas [...]” (DEPOIMENTO E9). Os projetos depois da COOPAVAM foram pensados e desenvolvidos em prol da agricultura e da família da zona rural, levando em consideração a realidade local e a participação da comunidade, o que é um diferencial.

As parcerias não são constantes nas atividades desenvolvidas no cotidiano do AVA, mas, de alguma forma, contribuem para maximizar o comportamento cooperativo na comunidade analisada, seja ofertando espaço para eventos, recursos ou prestação de serviço, ou apenas apoiando por meio da credibilidade que o nome da organização traz.

Há situações em que o apoio formal de organizações governamentais ou financeiras é fundamental para aprovar projetos. A maioria dos editais de fomento exige o apoio formal de organizações já consolidadas no mercado ou no governo. Assim, é comum que, a partir da experiência do trabalho já desenvolvido na região, no momento da submissão de projetos, seja solicitado um documento formal de parceria às organizações estabilizadas. Entretanto, na execução das atividades, momento posterior ao fomento do recurso, é inviável a participação de todas as organizações nas atividades cotidianas. Isso significa que nem todos os parceiros que aparecem tem uma parceria efetiva no conjunto de ações desenvolvidas na comunidade. (DEPOIMENTO E9). Nessa perspectiva, a resolução de problemas sociais e a promoção de diferentes parcerias no processo de cooperação na comunidade proporcionam sentido para que diferentes organizações possam construir objetivos comuns entre si. (DAVIES; WHITE, 2012).

O trabalho realizado até o momento seria inviável e não teria os resultados que tem sem a cooperação formal ou informal de organizações que acreditam no trabalho desenvolvido na região e sem a participação efetiva dos trabalhadores nas práticas de trabalho desenvolvidas no AVA.

A realidade de vulnerabilidade social propiciou motivação para que atores sociais se mobilizassem para desenvolver a prática da colaboração. Após o início das atividades a motivação e o comportamento da comunidade e lideranças promoveu a criar a instituição cooperação no AVA. Mesmo o foco da pesquisa se centrando no propósito de entender práticas de trabalho para criar instituição, pode-se afirmar que houve ações de trabalho que contribuíram para manter e até mesmo ações e comportamentos que fragilizaram o processo.

Práticas de trabalho que promovem a cooperação como um comportamento legítimo no contexto social podem refletir na mudança, inserção ou interrupção de novas práticas. Essa dinâmica reflete a recursividade de trabalho que promove a cooperação, instituição em análise. Isso ocorre na dinâmica organizacional e de fomento da cooperação para atender demandas da comunidade. Com isso, as ações

de um projeto podem servir como reflexões que permitam a execução de novas atividades no contexto social. Nesse sentido, no período de execução do projeto Sentinelas da Floresta, o coordenador sugeriu continuar a desenvolver atividades que beneficiam a comunidade a partir da submissão de outro projeto para novo edital:

“Aí depois ele teve a ideia, viu lá o edital, sabia que ia ser lançado aquele edital, escreveu o projeto que é o Fundo Amazônia, que é um recurso para cooperativas né, e que não precisa devolver o dinheiro, mas assim não só para cooperativa, tem outras organizações envolvidas. Esse é um projeto bem legal, bem bacana, onde fortaleceu as parcerias, mas não as parcerias que tenha recurso para estar investido na cooperativa, mas assim, de comunidade indígena, a AMCA, foi fortalecimento das comunidades em si mesmo”. (DEPOIMENTO E3).

Os processos de formação dos atores sociais influenciam a mudança e continuidade de ações de trabalho que promovem a colaboração. Assim, os atores sociais passam a acreditar que é possível mudar a realidade social.

“Então, a gente tinha pensado em fazer alguma coisa porque a gente só trabalha... E eu acho que o trabalho social, a gente tinha que trabalhar um pouco mais, a gente tinha pensado em fazer alguma festa da castanha, as duas organizações juntas, a AMCA e a COOPAVAM. Fazer sei lá, dois, três dias, um final de semana de uma festa, fazer alguma coisa mais dentro da comunidade, porque tem uma festa um encontro do povo indígena com os agricultores, mas ela é feita na cidade por hoje a gente não organizar diretamente aqui e arrumar um espaço. Acho que seria interessante se a gente fizesse, porque até fortalecia mais a própria comunidade, que ai mais pessoas iam participar”. (DEPOIMENTO E3).

“Então, falar do futuro é um pouco difícil, mas assim eu vou falar da minha forma de pensar, eu ainda penso que assim, como são duzentas e cinquenta famílias, eu acho que poderia eles se envolverem mais. O futuro seria eles estarem se envolvendo para estar aumentando mais, estar fortalecendo, eu acho que vai chegar a vir mais para a gente crescer, não só para a gente trabalhar com a castanha, mas com outros produtos, com outras coisas. Comprar também para os parceiros, para que eles vejam a dificuldade de, sei lá, crescer, não ficar só na castanha, ter outros”. (DEPOIMENTO E3).

“Para a associação tem os projetos que vem, mas o mais nosso, é que nós tivéssemos mais ajuda para comprar matéria-prima, a nossa dificuldade agora não é mais nem prédio, maquinário, nem nada. O problema nosso agora é matéria-prima porque nós precisamos de dinheiro”. (DEPOIMENTO E5).

Os depoimentos evidenciam que os atores sociais passam a pensar e motivam-se a agir em novas atividades que propiciem inserir novas práticas no cotidiano da comunidade. Foi possível observar que a dinâmica institucional ocorre em atividades cotidianas, como por exemplo, na prática de almoçar de modo compartilhado e coletivo, momento em que surgem conversas sobre encaminhamentos do trabalho, como agendar reuniões, dar avisos, relatar alguma dificuldade ou problema. Com isso, as pessoas se sentem menos desinformadas e mais participantes do processo de trabalho.

A institucionalização também pode ser percebida a partir de artefatos construídos pelas pessoas, como ideias, planos, objetos e instrumentos de trabalho. (JONES; MASSA, 2013). As ideias concretizadas em projetos institucionais foram artefatos relevantes para o desenvolvimento local. Esses projetos representam a intenção dos proponentes de realizar atividades e ações em prol do coletivo, ora para atender demandas de um grupo, ora para atender demandas de mais de um grupo social da região.

Além dos projetos, outros artefatos resultantes dos projetos se revelam fundamentais para potencializar a institucionalização da cooperação na região, tais como: construção e ampliação da planta industrial da COOPAVAM no Assentamento; construção de duas plantas industriais da AMCA no assentamento; construção de armazéns para guardar castanhas nas áreas indígenas; confecção de diversos *folders* e materiais impressos sobre os resultados dos projetos desenvolvidos na região; realização de trabalhos acadêmicos e publicações sobre o trabalho desenvolvido.

As figuras 16 a 21 mostram exemplos dos resultados que se materializam a partir da prática de cooperação na comunidade analisada. Esses artefatos proporcionam motivação para a continuidade dos trabalhos nas comunidades rurais e indígenas com a prática da cooperação. A materialidade de uma instituição pode aparecer como artefatos resultantes dos esforços de trabalho (JONES; MASSA, 2010), o que propicia verificar nesses os resultados e a materialização da instituição em análise.

Figura 16 – Fábrica da COOPAVAM – período 2008 a 2015.



Fonte: Pesquisa de Campo (2015).

De 2008 a 2015 a planta industrial do processamento de castanha no AVA era pequena e tinha poucas condições de organizar o processo produtivo, as máquinas e equipamentos estavam dispostos de forma que não contribuía com o desenvolvimento de um trabalho fluído e com qualidade de vida aos trabalhadores. Contudo, vale salientar que a construção dessa planta industrial foi a primeira materialidade das práticas cooperativas entre a comunidade, a ADERJUR e o INCRA.

Figura 17 – Ampliação da Fábrica da COOPAVAM - 2016



Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

Com novos aportes financeiros da segunda edição do projeto Sentinelas da Floresta, em 2016 foi possível ampliar a planta industrial da fábrica de processamento de castanha, essa ampliação propiciou a aquisição de novos equipamentos, melhor organização do trabalho, maior qualidade de vida para os trabalhadores.

Figura 18 – Fábrica da COOPAVAM em 2016.



Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Em junho de 2016, a nova planta industrial se materializou no assentamento, com ela, maior motivação dos trabalhadores para continuarem a desenvolver parcerias com fornecedores (indígenas) e outras organizações que contribuem constantemente para a continuidade das atividades de trabalho no AVA. Entre essas organizações, destaca-se como exemplos a ADERJUR, a Natura, o Fundo da Amazônia e a Petrobras.

Figura 19 – Exemplos de materiais publicados.



Fonte: Pesquisa de campo (2016).

A materialidade da cooperação também ocorre em documentos e símbolos que passam a fazer parte do cotidiano da comunidade. As pessoas que moram na comunidade ou outras pessoas que estudam a realidade local passam a ter acesso a

história do desenvolvimento da comunidade, assim como, possíveis conflitos e limitações.

Figura 20 – Do barracão a duas plantas industriais da AMCA no período de 2010 a 2016.



Pesquisa de campo (2025-2016).

Além da COOPAVAM, a AMCA evoluiu a estrutura de processamento, em 2010 iniciaram as atividades no primeiro prédio da COOPAVAM (estrutura de madeira que atualmente serve como sede da Associação dos Produtores Rurais do Vale do Amanhecer) para uma estrutura moderna, com maior capacidade produtiva e melhores condições de trabalho para o grupo de mulheres. Vale salientar que, esse prédio fica anexo a uma distância aproximada de 200 mts da COOPAVAM.

Figura 21 – Estrutura complementar da AMCA.



Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Essa estrutura fica anexa a sede da AMCA e tem a finalidade de processar verduras em formato de picles. É uma atividade que se iniciou em 2016 e tem potencial

para aumentar a renda e o trabalho nas propriedades rurais, isso porque, os sócios poderão produzir e processar os produtos do AVA.

Além da cooperação ter possibilitado materializar artefatos no AVA, foi possível observar artefatos oriundos desse processo colaborativo nas aldeias indígenas e na floresta. Nas aldeias indígenas foram construídas infraestruturas para armazenagem da castanha antes do envio para a COOPAVAM, evitando a perda do produto e maior qualidade, conforme evidencia a figura 22. Já nas florestas o processo de certificação propicia acompanhamento dos cuidados no processo de coleta para manter a qualidade do produto e a proteção e metas de nascimento de novas plantas, conforme demonstra a figura 22.

Figura 22 – Galpões construídos em áreas indígenas (Munduruku e Kaiaby).



Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Figura 23 – Acompanhamento da produção para certificação em áreas de reserva legal.



Fonte: Pesquisa de campo (2016).

O resultado do trabalho desenvolvido pelos parceiros no processo de execução de projetos de fomento é materializado em artefatos como: ideias expressas em

projetos; legislação local; publicidade de resultados de projetos ou estudos realizados na região; artefatos de trabalho como infraestrutura predial e de máquinas e equipamentos para o trabalho. (JONES; MASSA, 2013). Foi possível quantificar