

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCOS BIDART CARNEIRO DE NOVAES

A PESQUISA-AÇÃO PARTICIPANTE COMO ESTRATÉGIA DE
APOIO AO EMPREENDEDORISMO POPULAR:
MULHERES BORDADEIRAS
TECENDO A FIBRA SOCIAL

São Caetano do Sul
2008

Novaes, Marcos Bidart Carneiro de

A Pesquisa-ação participante como estratégia de apoio ao empreendedorismo popular: mulheres bordadeiras tecendo a fibra social / Marcos Bidart Carneiro de Novaes. São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2008.

vii, 109f. : il.

Orientador: Antonio Carlos Gil

Dissertação (Mestrado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul. USCS , Programa de Mestrado em Administração, 2008.

1. Empreendedorismo social 2. Pesquisa-ação participante. 3. Cooperativismo. 4. Gestão da Regionalidade e das Organizações – Tese. I. Gil, Antonio Carlos. II. Universidade de São Caetano do Sul. Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

A PESQUISA-AÇÃO PARTICIPANTE COMO ESTRATÉGIA DE APOIO AO
EMPREENDEDORISMO POPULAR:
MULHERES BORDADEIRAS TECENDO A FIBRA SOCIAL

Dissertação apresentada como exigência parcial
para obtenção do título de Mestre em
Administração do Programa de Mestrado de
Administração da Universidade Municipal de
São Caetano do Sul
Área de Concentração: Gestão da Regionalidade
e das Organizações.
Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Gil

São Caetano do Sul
2008

MARCOS BIDART CARNEIRO DE NOVAES

A PESQUISA-AÇÃO PARTICIPANTE COMO ESTRATÉGIA DE APOIO AO
EMPREENDEDORISMO POPULAR:
MULHERES BORDADEIRAS TECENDO A FIBRA SOCIAL

Dissertação apresentada como exigência
parcial para obtenção do título de Mestre em
Administração do Programa de Mestrado de
Administração da Universidade Municipal
de São Caetano do Sul

Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações.

Data de defesa: 1 de agosto de 2008

Resultado: _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Antonio Carlos Gil _____
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. René Henrique Götz Licht _____
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Profa. Dra. Maria Amélia Santoro Franco _____
Universidade Católica de Santos

Dedicatória

Dedico este trabalho em especial à minha querida esposa Valéria, cujo apoio, paciência e amor estão presentes em cada linha, mesmo que invisíveis.

À minha falecida avó Lúcia, eterna saudade que carrego no peito, com enorme gratidão pelos valores cristãos e exemplo permanente de compaixão pelos menos favorecidos. Ao meu falecido avô Bidart pela decisiva participação em minha educação, manifesta nas caronas para o colégio e no amor aos livros e aos idiomas.

À minha mãe e meu pai, como conquista tardia, mas alcançada com emoção jovem e vibrante. À minha tia Lúcia, que me mostrou que nunca é tarde para se aprender coisas novas e continuar a formação da mente em busca de contato com o espírito que a governa. Aos três aqui mencionados minha gratidão por terem sido corretos, honestos e devotados servidores do país que tanto amo.

De todo o coração, este trabalho é dedicado às mulheres bordadeiras e costureiras do Bairro de Cratera Vargem Grande que fizeram este trabalho junto comigo, em especial às minhas queridas Docirene e Dona Anita e a seus familiares.

Agradecimentos

Agradeço a todos os meus familiares, irmãos, tios, primos, pela permanente torcida, mesmo que silenciosa. Agradeço à minha querida Joceli Drummond, parte de minha nova família, pela ajuda e orientação em momentos difíceis e presença junto ao grupo de bordadeiras em um momento inesquecível e especial.

Agradeço aos membros do corpo docente da Universidade de São Caetano do Sul, que mesmo quando discordaram de métodos, abordagens ou minha maneira de pensar, o fizeram com respeito e cordialidade. Agradeço aos demais educadores com quem cruzei nesta jornada, representados aqui pela Prof. Dra. Maria Amélia Franco, que permanentemente me motivou na minha busca.

Agradeço ao Prof. Dr. René Henrique Götz Licht por ter participado do momento emocionante que foi minha defesa, com a presença da líder das bordadeiras a quem ele gentilmente deu a palavra para um testemunho de fé e determinação.

Agradeço de forma muito especial a meu orientador, Prof. Dr. Antonio Carlos Gil, a quem este trabalho também é dedicado, pela paciência e confiança, pela imensa sabedoria e permanente curiosidade. Com a esperança de que o encerramento desta jornada não signifique o final, mas sim o começo de uma frutífera convivência.

O diálogo, como encontro dos homens para a tarefa comum de saber agir se rompe, se seus pólos ou um deles perde a humildade.

Como posso dialogar se alieno a ignorância, isto é, se a vejo sempre no outro e nunca em mim?

Como posso dialogar, se me admito como um homem diferente, virtuoso por herança, diante dos outros, meros “isto”, em quem não reconheço outros eu?

Como posso dialogar, se me sinto participante de um gueto de homens puros, donos da verdade e do saber, para quem todos os que estão fora são “essa gente”, ou são “nativos inferiores”.

Como posso dialogar, se parto de que a pronúncia do mundo é tarefa de homens seletos e que a presença das massas na história é sinal de sua deterioração que devo evitar?

Como posso dialogar se me fecho à contribuição dos outros, que jamais reconheço, e até me sinto ofendido com ela?

A auto-suficiência é incompatível com o diálogo. Os homens que não tem humildade ou a perdem, não podem aproximar-se do povo. Não podem ser seus companheiros de pronúncia do mundo. Se alguém não é capaz de sentir-se e saber-se tão homem quanto os outros, é que lhe falta ainda muito que caminhar, para chegar ao lugar de encontro com eles. Neste lugar de encontro não há ignorantes absolutos, nem sábios absolutos: há homens que, em comunhão, buscam saber mais.

Paulo Freire, *Pedagogia do Oprimido*, 2005 p. 93

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar e discutir a transformação de um grupo de mulheres bordadeiras e costureiras de uma comunidade de baixa renda, até então operando de forma isolada, em um "coletivo empreendedor". Mais especificamente explicitar as mudanças nas suas percepções em relação ao trabalho que executam, o nível de confiança em relação a seu futuro profissional, sua disposição para empreender e atuar de forma cooperativa e os obstáculos e barreiras enfrentados pelo grupo. O procedimento metodológico adotado foi a pesquisa-ação participante, um modelo de pesquisa em que a seleção dos problemas a serem estudados emerge da reflexão da própria população envolvida. O autor conclui que a estratégia metodológica proposta permite gerar conhecimentos administrativos no seio das próprias comunidades, que são mais facilmente transmitidos e compreendidos para outras pessoas com as mesmas características. Fundamental para isto é a criação de clima de parceria, negociação, transparência e compromisso, para permitir que os sujeitos se solidarizem e abram espaços para o início de diálogos e processos comunicativos, voltados neste caso para o ensino da administração e formação de organizações em comunidades de baixa renda. Outra evidência do trabalho, alinhada com outros estudos similares é de que a pesquisa-ação participante é um instrumento formativo de ambos os lados, sujeitos da pesquisa e pesquisadores. O pesquisador qualifica-se ao incorporar a cultura local, trabalhar sobre ela, superar-se em seus questionamentos; surpreender-se com as respostas do grupo. Os sujeitos da pesquisa, por sua vez, além de resolverem os problemas da prática cotidiana, envolvem-se em processos coletivos de ressignificação de suas experiências e valores; surpreendem-se ao se confrontarem com seus pressupostos de vida e formação e criam coragem para empreender mudanças.

Palavras-Chave: Empreendedorismo social. Cooperativismo popular. Pesquisa-ação participante.

Abstract

This work aims to analyze and discuss how a group of embroiderers and seamstresses from a low-income community, who had been working in isolation up to that point, transformed itself into an "entrepreneurial collective". More specifically, it aims to display the changes in the women's perceptions of the work they perform, their level of trust in their professional future, their drive to start ventures and act cooperatively and the obstacles and barriers faced by the group. The methodological procedure used was participatory action-research, a research model in which the selection of problems to be studied grows out of the reflection of the population studied itself. The author concludes that the proposed methodological strategy allows administrative knowledge to be generated in the heart of the communities themselves, being thus more readily transmitted to and understood by other people with the same characteristics. For this it is fundamental to create a climate of partnership, negotiation, transparency and commitment, in order to allow the subjects to be in solidarity with one another and open spaces for the beginning of dialogues and communicative processes, in this case directed towards teaching administration and forming organizations in low-income communities. The work also showed, along with other similar studies, that participatory action-research is a formative instrument on both sides, research subjects and researchers. The researchers qualifies himself as he becomes incorporated in the local culture, working on it, overcoming his questionings, surprising himself with the group's responses. The research subjects, for their part, as well as solving the problems of daily practice, also become involved in collective processes of assigning new meaning to their experiences and values; they surprise themselves by confronting their presuppositions about life and gain courage to create changes.

Key words: Social Entrepreneurship. Popular cooperativism. Participatory Action Research.

Sumário

RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
Capítulo 1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 ORIGEM DO ESTUDO.....	1
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO.....	1
1.3 OBJETIVO DO ESTUDO.....	5
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	5
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	6
Capítulo 2. ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS	7
Capítulo 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	11
3.1 PESQUISA-AÇÃO PARTICIPANTE E O CONHECIMENTO	
SOBRE O EMPREENDEDORISMO.....	16
Capítulo 4. ASPECTOS TEÓRICOS.....	18
4.1 DESENVOLVIMENTO LOCAL ENDÓGENO.....	19
4.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	20
4.3 EMPREENDEDORISMO FEMININO.....	23
4.4 COOPERATIVISMO.....	23
4.5 CAPITAL SOCIAL.....	28
4.6 CONFLITO ORGANIZACIONAL.....	32
Capítulo 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
5.1 A HISTÓRIA DO PROCESSO.....	36
5.1.1 A identificação do grupo.....	36

5.1.2 A sensibilização do grupo.....	41
5.1.3 A formação do grupo.....	46
5.1.4 O início do trabalho de produção.....	63
5.1.5 O encerramento do trabalho de campo.....	70
5.2. ABRINDO O ESPAÇO COMUNICATIVO.....	72
5.3 DIÁLOGOS.....	78
5.3.1 A líder do grupo e as costureiras e bordadeiras.....	79
5.3.2. A líder do grupo e o pesquisador.....	79
5.3.3 As mulheres e seus produtos.....	80
5.3.4 As mulheres e as máquinas.....	81
5.3.5 As mulheres e seus maridos e filhos.....	82
5.3.6 As mulheres a comunidade.....	83
5.3.7 As mulheres e o pesquisador.....	83
5.3.8 O pesquisador e a universidade.....	84
5.4 CONFLITOS DO GRUPO E DILEMAS DO PESQUISADOR.....	85
5.4.1 A chegada da grande encomenda.....	86
5.4.2 A decisão sobre constituir a cooperativa.....	91
5.4.3 Dilemas do pesquisador em relação aos conflitos.....	93
Capítulo 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100

Lista de Figuras e Quadros

Figura 1 - Como tudo começou.....	38
Figura 2 - Feijão da Cratera.....	43
Figura 3 - Curso de Costura.....	52
Figura 4 - Vestido de Boneca.....	54
Figura 5 - Criança no encontro.....	59
Figura 6 - Cooperar ou Competir.....	61
Figura 7 – Da. A. e o certificado.....	63
Figura 8 - Palestra D.....	76
Figura 9 - As mulheres e seus produtos.....	80
Figura 10 - Oficina de Costura.....	86
Quadro 1 - Os quatro quadrantes do conhecimento.....	

1. INTRODUÇÃO

Será apresentada a seguir a origem deste trabalho, formulada a problematização do mesmo, bem como expostos seu objetivo e sua justificativa, além de se realizar uma delimitação do campo de estudo.

1.1 Origem do Estudo

O autor desta pesquisa teve contato com a realidade da comunidade da Cratera da Colônia (Vargem Grande), pela primeira vez em agosto de 2006, quando da realização de um curso de empreendedorismo prático e vivencial, voltado para pessoas desempregadas e adolescentes. Uma das participantes do curso era também repassadora de bordados e costuras que uma intermediária trazia de lojas dos bairros do Brás e Bom Retiro (zona têxtil) e fábricas de São Paulo. Apesar de lucrar com a intermediação, ela afirmou ao autor da pesquisa que gostaria que essas quase 200 mulheres compreendessem que poderiam se articular e se associar, para que seus ganhos fossem maiores e os intermediários eliminados.

A partir do interesse destas mulheres o tema foi se delineando. Foi iniciado um processo de identificação destas mulheres, a fim de constatar o possível interesse delas na educação empreendedora e no associativismo. A partir daí o pesquisador foi convidado a organizar um novo curso. Desta vez com o foco nestas mulheres costureiras e bordadeiras. Levou então ao grupo a proposta alternativa de realizar um trabalho mais longo, utilizando a pesquisa-ação participante.

1.2 Problematização

Toda a economia mundial sofre o impacto da reestruturação produtiva, decorrente da aplicação crescente de automação, robótica e microeletrônica. Há hoje nas empresas apenas um pequeno círculo central de empregados fixos, geralmente profissionais altamente qualificados. Logo a seguir encontramos um círculo de trabalhadores facilmente substituíveis e em maior número, na periferia das empresas e das cidades os trabalhadores subcontratados e com contratos flexíveis (terceirização). Com isso crescem as economias informais, comuns aos países do terceiro mundo e aos desenvolvidos (LESBAUPIN, 2000).

As mulheres da Cratera desejam empreender e melhorar sua qualidade de vida. Não pela clara identificação de oportunidades e sim na qualidade de empreendedoras por necessidade. Os anseios femininos por emancipação, um projeto profissional próprio ou pela necessidade pura e simples de aumentar a renda familiar ou enfrentar o desemprego de um cônjuge enfrenta obstáculos. (LAGES, 2005). Estes são mais facilmente superados pelas mulheres mais favorecidas economicamente, sendo a emancipação social e independência econômica bem mais complexa quando se trata de mulheres pobres e de menor grau de educação formal.

Em contato com a comunidade podem-se observar dificuldades para trabalhar fora de casa similares às relatadas na década de 1920 em São Paulo (FONSECA, 2004). Naquela época a sociedade constrangia as mulheres a cuidar apenas do lar, sob riscos de comprometimento da imagem ou de assédio sexual nos locais de trabalho, já que a possibilidade de denúncia era muito reduzida. O trabalho feminino fora do lar era tratado com hostilidade no interior da família. Mulheres negras iam para os setores mais desqualificados e recebendo salários menores. Rago (2004) aponta que apesar disso as mulheres pobres sempre trabalharam fora de casa, mas que mesmo que seus rendimentos por vezes fossem maiores do que os de seus parceiros, eram apresentados como suplementos.

Estes problemas e barreiras não parecem ser características apenas brasileiras ou de países pobres. Pesquisa realizada na Grã-Bretanha (FIELDEN; DAWE, 2004), com 53 mulheres, mostra que aquelas oriundas de áreas de maior privação social viam-se com menos frequência como empreendedoras em potencial. As maiores dificuldades apontadas eram o medo do fracasso, a falta de capital inicial, a atitude dos maridos, a falta de conhecimento do negócio e a falta de quem cuidasse das crianças.

No Brasil a questão da privação social em áreas urbanas e periféricas está intimamente ligada à moradia em favelas ou situações precárias de moradia. Estudos da Secretaria de Habitação de São Paulo de 2000 indicavam a existência de 287 mil domicílios em favelas e 283 mil em loteamentos irregulares de baixa renda. Muitas vezes situados em áreas de risco, estes aglomerados geralmente apresentam elevados índices de coabitação e adensamento excessivo. Loteamentos irregulares e clandestinos abrigam igualmente favelas, em geral localizadas nas piores áreas dos mesmos, aquelas de relevo acidentado ou próximas a córregos, sujeitas, portanto, a inundações. Casas precárias e construídas pelos próprios moradores dominam a paisagem, tanto

nos loteamentos irregulares ou clandestinos como nas favelas, seja nos lotes adquiridos ou na terra invadida. (SAMPAIO, 2003)

Manifestações de violência atravessam as diferentes classes sociais, como a vitimização de crianças e adolescentes, e até mesmo os crimes banais estimulados por circunstâncias específicas, como o uso de álcool e drogas. É, no entanto nas regiões de maior exclusão social que se verifica maior incidência deles, devido aos múltiplos constrangimentos e tensões cotidianas envolvidos (HUGHES, 2004).

A questão da violência, da exclusão e da realidade da comunidade é importante como reflexão no início deste trabalho, pois hoje se valoriza a compreensão da dimensão local do fenômeno empreendedor, em contrapartida às teses sobre modernização e desenvolvimento exógeno. Os atores sociais e econômicos são compreendidos não como “[...] átomos isolados, mas estão embutidos, enraizados, imersos, imbricados (*embedded*) nas relações, redes e estruturas sociais”.(ALBAGLI; MACIEL, 2003 p. 3).

Em 1983 o vencedor do Prêmio Nobel da Paz de 2006, Muhammad Yunus decidiu centrar suas estratégias de concessão de micro-crédito em empreendedoras femininas, tornando esta possibilidade de emancipação mais evidente (YUNUS; JOLI, 2000). Estas mulheres, de uma cultura muçulmana extremamente patriarcal, passaram a serem consideradas, pela sua confiabilidade e espírito empreendedor oriundo da necessidade, como os verdadeiros “chefes de família”. O crédito concedido aos desprovidos de oportunidades estimula o desenvolvimento de novas habilidades, permitindo que a pessoa passe a aceitar desafios necessários ao desenvolvimento humano. Ou seja, segundo este conceito, a empreendedora não é só aquela com determinadas capacidades natas, adquiridas ou aprendidas, mas pode ser formada e influenciada pelo entorno e pela confiança de outros. Aceitando até a sobrecarga de novas tarefas antes masculinas, como o “micro-endividamento” (PEEMANS-POULLET, 2007) que acompanha este crédito, e que não deve ser ignorado, pois acrescenta novas obrigações à já pesada vida doméstica da mulher de baixa renda.

A empreendedora que inicia seu negócio pela necessidade extrema de gerar renda e melhoria da qualidade de vida para si própria e para seus familiares necessita não só de crédito, mas também de conhecimento técnico, de conhecimento de mercado, de orientação legal e sobre outros aspectos da vida empresarial. De outra forma há o risco de que estas pequenas empresas sirvam apenas para engrossar as estatísticas de mortalidade de empresas, que segundo relatório

do SEBRAE de 2004, na região Sudeste chega a quase 50 % (SEBRAE 2005). O Superintendente do SEBRAE para o Ceará, Alci Gurgel (2005), fala no mesmo ano em um índice de 81,02 % de mortalidade. O acúmulo destes fracassos mina ainda mais a auto-estima, como comprovam diversos relatos ouvidos na comunidade. Vale ressaltar, que estas estatísticas, presentes em tantos trabalhos, mostram só os números de “morte” de empresas legalmente constituídas, sem abranger os negócios informais, que são a grande maioria na Cratera da Colônia Vargem Grande.

A população da Cratera, apesar de não ser totalmente desprovida de abrigo, comida (em sua maioria) e educação (também em sua maioria), certamente faz parte do terço da população mundial que “fadados à condição de abandono, nem imaginam que estamos aqui discutindo educação em seu nome”. (MAFRA, 2002).

O problema aqui é como observar e melhor compreender esta realidade atuando para que ela se transforme. Empresas ou empreendimentos deixados à sua própria sorte neste meio ambiente social tendem ao fracasso e à morte, levando junto sonhos e possibilidades, como mostram os números do SEBRAE. Como, pois, transformar este grupo de sujeitos, mulheres bordadeiras e costureiras de baixa renda, em um "coletivo empreendedor?". Que mudanças de percepções se produzem ao longo do tempo enquanto se constrói este coletivo? Como estas mulheres reorganizam sua maneira de produzir quando passam a fazer isto de forma cooperativa ou associativa?

Quando se fala em apoio ao empreendedorismo, pensa-se com freqüência em programas de formação técnica ou acadêmica que demandam um determinado grau de instrução. O apoio ao empreendedorismo popular está diretamente associado à educação de adultos, que deve abranger segundo Beisiegel (1974 p. 81-82) as seguintes áreas: 1) Desenvolvimento do pensamento e dos meios de relacionamentos (ler, escrever, falar, ouvir, calcular; 2) desenvolvimento profissional, na agricultura, trabalhos caseiros ou na formação técnica e comercial necessária ao progresso socioeconômico; 3) desenvolvimento de habilidades domésticas; 4) desenvolvimento de meios de expressão da própria personalidade, por artes, ofícios e empreendimentos; 5) desenvolvimento sanitário; 6) desenvolvimento do conhecimento e compreensão do ambiente físico e dos processos naturais; 7) desenvolvimento do ambiente humano, organização social, leis e governos, 8) desenvolvimento das outras partes do mundo e dos povos que nelas habitam; 9) desenvolvimento de qualidades que habilitem a pessoa a viver no mundo moderno e 10) desenvolvimento moral e espiritual, como a “fé nos ideais éticos e aquisição do hábito de

proceder de acordo com eles e com a obrigação de submeter a exame as formas de condutas tradicionais e de modificá-las segundo o requeiram as novas circunstâncias”.

A inquietação com a construção deste sonho coletivo faz com que no caso deste trabalho problema de pesquisa e metodologia se confundam. Para que o cientista social possa fazer parte de um laboratório de ciência e tecnologia do social, é preciso deter, extrair e construir conhecimento a partir de sua “práxis” como cientista. Com o objetivo de voltar a aplicar este conhecimento da realidade social mutante e dinâmica, agregando assim valor ao sistema FANTOVA (2003) e amenizando o sofrimento humano, ao trabalhar disfunções sociais e privilegiando formas de gestão democrática (BARBIER, 2002). O cientista social é então um ser em permanente busca não apenas de compreender e explicar, mas de ajudar outros seres humanos a partir de seu conhecimento, visando a sua própria libertação em comunhão com eles (FREIRE, 2005)

Nas idéias de Paulo Freire (2005, 1979), René Barbier (2002) e de Fals Borda (2001, 1981, 1977) o autor desta pesquisa busca inspiração, para entender como lidar com o público em questão, como compreender melhor o problema e como agir sobre a realidade. Freire (1997, p. 685), nos ensina que “o sonho de um mundo melhor nasce das entranhas de seu contrário”. Barbier (2002) nos lembra que “o trabalho de implicação do pesquisador em ação o conduz, inelutavelmente, a reconhecer sua parte fundamental na vida afetiva e imaginária de cada um na sociedade”. É este sonho que move as mulheres da Cratera e implica a ação do pesquisador.

1.3 Objetivo do Estudo

Este trabalho tem como objetivo analisar e discutir a transformação de um grupo de mulheres bordadeiras e costureiras de uma comunidade de baixa renda, até então operando de forma isolada, em um "coletivo empreendedor”. Mais especificamente explicitar as mudanças nas suas percepções em relação ao trabalho que executam, o nível de confiança em relação a seu futuro profissional, sua disposição para empreender e atuar de forma cooperativa e os obstáculos e barreiras enfrentados pelo grupo.

1.4 Justificativa do Estudo

Este grupo de mulheres apresenta reduzida auto-estima, causada pelo abandono social por parte do governo e da sociedade, e são obrigadas a seguir cumprindo suas tarefas cotidianas. Isto

seria obstáculo quase intransponível para que o grupo se organizasse e transformasse a realidade social, através da criação de pequenos negócios, cooperativas ou de empresas de caráter associativo. Do desejo de mudar este cenário se originou o convite acima exposto, feito ao pesquisador, e é este desejo de transformação da realidade social que justifica acima de tudo este estudo.

Também é desejo (desta feita do pesquisador), de entender como pode ser construída uma “alfabetização empreendedora”, ou seja, do empreendedorismo e cooperativismo como tema gerador (FREIRE, 2005) para a criação de pequenos negócios. O material disponível sobre ensino de empreendedorismo, constituído por textos elaborados pelo SEBRAE e livros editados por editoras tradicionais, não leva em consideração a escassa possibilidade que este público de baixíssimo grau de instrução tem em compreender e interpretar o que está lendo. Não desenvolver este projeto é deixar à margem da sociedade um grupo de mulheres, que já manifestaram interesse, mesmo que timidamente, em aprender mais sobre empreendedorismo e cooperativismo e, talvez, se associarem para produzir roupas, artesanato ou alimento. Levar este projeto adiante é projetar o ensino e a pesquisa em Administração para horizontes mais amplos dos que os tradicionalmente explorados.

O projeto pode trazer benefícios para o grupo de mulheres através da geração de educação, emprego e renda, para seus filhos, através de melhores condições de moradia, vestuário, educação e inserção social e à comunidade da Cratera da Colônia em geral.

Pode também servir como orientação para outros pesquisadores interessados em desenvolver projetos participativos em comunidades de baixa renda. Bem como para a elaboração de materiais didáticos para as mesmas e para ONG’s voltadas para a geração de emprego e renda.

1.5 Delimitação do Estudo

A Cratera da Colônia é uma formação geológica na região de Parelheiros, a cerca de 30 km do centro da cidade de São Paulo, cuja hipótese de surgimento é a de um impacto de meteoro sobre a Terra há 35 milhões de anos (MATSUURA, 2006) e que consiste em uma parte central plana de 3,5 km de diâmetro, ocupada por um loteamento irregular, cercada por morros de até 150 metros de altura dispostos em anel, com ecossistemas preservados, áreas agrícolas tradicionais e um presídio estadual.

Os primeiros habitantes chegaram à região no final do século 18, quando o imperador Dom Pedro I autorizou a instalação de chácaras por colonos alemães, dando origem ao nome. As chácaras persistiram até duas décadas atrás, quando parte das terras foi requisitada para a construção de um presídio, inaugurado em 1987. Após isso os proprietários começaram a vender as terras para moradias. Os dados populacionais atuais variam de 20 mil a 50 mil habitantes assentados irregularmente, sendo que o número oficial é de 30 mil, segundo o relatório da Subprefeitura de Parelheiros de agosto de 2006.

Hoje os habitantes do local, entre eles as mulheres com as quais se realiza o trabalho, preferem chamar o bairro de Vargem Grande. Toda a região é hoje tombada pelo Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Artístico, Arqueológico e Turístico do Estado de São Paulo (CONDEPHAAT). Desde 2001 a Cratera da Colônia (Vargem Grande) integra a Área de Proteção Ambiental (APA) Capivari Monos, mas as casas continuam avançando sobre os morros e a vegetação original da cratera, processo que a Subprefeitura pretende deter, regularizando a situação dos moradores e passando a denominar o bairro de Cratera Vargem Grande.

Mesmo não sendo um bairro totalmente de barracos, a situação é bastante precária, com poucas ruas asfaltadas, e sem saneamento básico. Há apenas um pequeno posto de saúde e as únicas duas escolas de ensino fundamental existentes são absolutamente insuficientes para atender ao enorme número de crianças e jovens presentes. Não se observa, além do esforço de alguns poucos empreendedores sociais locais, propostas educativas e associativas para jovens. Estes, deixados a si próprios, entram bem cedo em contato com a violenta realidade da rua, da delinqüência e dos traficantes de droga.

O estudo abrange um grupo de 100 a 200 mulheres, que tem entre si em comum o fato de bordarem peças de roupa para terceiros e terem até então recebidos estas peças de uma empreendedora local. Esta apoiou o pesquisador na investigação inicial, colhendo dados básicos destas mulheres, para que posteriores contatos possam ser feitos, sendo que não será vetado a outras participantes se juntar ao grupo durante o desenrolar do projeto.

Ficou acordado que o trabalho com grupo das mulheres terá duração de um ano, no que diz respeito à elaboração da dissertação de mestrado. No entanto já ficou claro que por razões éticas o mesmo não será abandonado enquanto o grupo não decidir que a presença do pesquisador não é mais necessária.

2. ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS.

Este trabalho adota uma abordagem não tradicional na área de Administração. Trata-se inclusive da primeira pesquisa que adota esta abordagem no âmbito do Programa de Mestrado em Administração da Universidade de São Caetano do Sul (USCS), alinhada com propósitos de extensão da instituição, como formulado em seu *site* à época da realização deste trabalho (IMES, 2008). A Universidade se propõe como atividade de extensão, a desenvolver na comunidade novas competências, ações empreendedoras e cidadania, por meio de laboratórios de negócios, agências e núcleos experimentais, palestras, seminários, congressos, debates e outras ações e eventos. Estas ações neste caso se confundem com a própria pesquisa.

A característica não tradicional da Pesquisa-Ação Participante justifica algumas considerações iniciais. Pesquisas com a abordagem participativa são freqüentes em alguns campos das ciências humanas e sociais, como Sociologia, Educação, Serviço Social e Saúde Pública, mas não na Administração. Isto não pode ser creditado à especificidade da Administração. Há campos, como o do empreendedorismo, em que a participação dos sujeitos da pesquisa, tanto na sua elaboração quanto na condução, análise e interpretação dos resultados é altamente recomendável, uma vez que durante o processo da pesquisa participativa se desenvolve aprendizado conjunto, interdisciplinaridade e interação multicultural. (BARAZANGI, 2006, DEHLER, 2006).

Fato é que a Ciência da Administração constituiu-se num momento em que o Positivismo adquiria significativo prestígio. Respostas às questões epistemológicas e metodológicas relativas à nova disciplina foram sendo procuradas nas obras que emprestavam fundamento à orientação positivista. Os pesquisadores no campo da Administração durante muito tempo sentiram-se seguros em relação a estas questões e desenvolveram suas pesquisas observando os princípios positivistas, apresentados como estágio da História Natural da Humanidade. Ainda hoje alguns dos mais conhecidos manuais de pesquisa em Administração publicados nos Estados Unidos (COOPER; SCHINDLER, 2003; ZIKMUND, 2003) restringem os delineamentos de pesquisa aos estudos experimentais, estudos observacionais e levantamentos de campo.

Embora a hegemonia positivista ainda seja evidente, verifica-se uma ênfase cada vez maior no desenvolvimento de pesquisas que seguem outros modelos. Cresce o número de pesquisas qualitativas, sob a forma de estudos de caso, pesquisas etnográficas, pesquisas

fenomenológicas e pesquisas fundamentadas nos dados (*grounded research*). A pesquisa-ação, por sua vez, já é considerada alternativa viável nos estudos realizados com o propósito de promover mudanças organizacionais (McMURRAY; PACE, 2004; McNIFF, 2000; THOLLENT, 1997).

Com base em pressupostos acerca da natureza das ciências sociais e da sociedade, Burrell e Morgan (1979) definem quatro paradigmas para os estudos organizacionais. O conhecimento proporcionado pela ciência social pode ser entendido como objetivo ou subjetivo. A sociedade, por sua vez, pode ser concebida em termos de ordem e conflito (regulação e mudança radical). Com base na combinação desses pressupostos, definem-se os paradigmas (ou visões de mundo): 1) funcionalista, que supõe a posição objetiva da ciência social e a de ordem da sociedade (regulação); 2) interpretativista, que supõe a posição subjetiva da ciência social e de ordem da sociedade (regulação); 3) estruturalista, que supõe a posição objetiva da ciência social e a de conflito da sociedade (mudança radical); e 4) humanista radical, que supõe a posição subjetiva de ciência social e de conflito da sociedade (mudança radical).

O paradigma funcionalista é o dominante nas pesquisas em ciências sociais. Estreitamente vinculado ao positivismo, adota o princípio de que toda instituição social é funcional ou exerce uma função, sendo, portanto necessária. As pesquisas desenvolvidas segundo esta orientação buscam identificar relações manifestas e latentes dos fenômenos sociais. Assim, o empreendedorismo seria entendido como atividade necessária para a estabilidade da sociedade. Com o anunciado fim do emprego, (BRIDGES, 1995) o empreendedorismo passa a constituir uma das alternativas para ocupação e geração de renda. Constata-se até mesmo a tendência para definir o chamado empreendedorismo por necessidade, cuja função social fica bem manifesta.

O paradigma interpretativista parte do princípio que a realidade social não existe em termos concretos e sim como um produto das experiências intersubjetivas das pessoas. As pessoas é que constroem e mantêm simbolicamente a realidade. No contexto deste paradigma o empreendedorismo é estudado com base na própria representação das pessoas. A unidade básica de análise do empreendedorismo seria, portanto, a realidade simbólica compartilhada pelos sujeitos.

O paradigma estruturalista radical fundamenta-se na perspectiva marxista. Assim como o paradigma funcionalista concebe o mundo social como determinado por estruturas concretas e reais. Procura, no entanto explicar os fenômenos a partir das contradições estruturais, que

determinam as tensões e os conflitos sociais. Logo, quando se trata de empreendedorismo, os estudos desenvolvidos sob esta perspectiva centram-se na identificação dos conflitos inerentes aos processos empreendedores e na maneira como os vários modos de dominação os influenciam. Esta perspectiva enfatiza também a busca dos meios que possibilitem transcender a essa dominação.

O paradigma humanista radical está estruturado na combinação da visão subjetivista com a teoria da mudança radical. A ordem social é entendida como produto da coerção e não do consentimento. Assim, coloca sua ênfase na avaliação crítica da sociedade. Por consequência, as pesquisas sobre o empreendedorismo, empreendedorismo social, cooperativismo, desenvolvimento local sustentável e capital social baseadas nesta perspectiva enfatizariam os modos de dominação, as potencialidades dos empreendedores e cooperados, e, sobretudo a sua emancipação e das comunidades a que pertencem.

A abordagem crítica proposta nesta pesquisa, além de se preocupar com a apresentação de uma visão ampla e dinâmica da realidade, procura conscientemente compreender os fatos inseridos em suas influências econômicas, políticas e culturais, privilegiando um enfoque qualitativo (GIL, 2003). Esta perspectiva envolve abandonar o “mundo seguro do funcionalismo, no qual as pesquisas geram hipóteses e modelos teóricos do trabalho empírico, para abraçar a incerteza e a produção de um conhecimento que o próprio pesquisador pode questionar em um ou outro momento” (PAULA, 2008, p. XI). Uma das características da pesquisa crítica é esta reflexividade. A mesma tem também um viés dialético. Da unidade dos opostos: mulher - homem, pesquisador individual - grupo pesquisado, informalidade econômica - formalidade econômica, pesquisador de classe média - mulheres de baixa renda, comunidade de baixa renda - maior município em termos econômicos e financeiros do país e dos aspectos contraditórios das díades acima, surgirá em boa parte a realidade a ser estudada.

A crítica é segundo Foucault (*apud* PAULA, 2008 p. XIV) “a arte da inservidão voluntária, da indocilidade refletida”. Os estudos críticos segundo a mesma autora, enfatizam a subjetividade, o sujeito e a ação. O diálogo na perspectiva crítica é essencial, pois é professado pelos teóricos críticos que qualquer possível verdade está em um campo de forças de interação entre sujeito e objeto. Este campo é identificado com um “[... projeto de reconstrução fundamentado em formas concretas de solidariedade e sustentabilidade econômica e social, como

ocorrem nas experiências autogestionárias e nas práticas legítimas de economia solidária.” (PAULA, 2008, p. 19)

O modelo paradigmático formulado por Burrell e Morgan antes mencionado foi objeto de severas críticas de alguns teóricos, com acusações de reducionismo e incentivador de uma dicotomia objetivo-subjetivo (PECCI et. al, 2006). O próprio Gareth Morgan, em entrevista a Albert Mills (1987) alerta contra o uso de suas visões de mundo expostas acima como uma maneira reducionista de olhar para o estudo organizacional. Com isto em mente, usando as mesmas apenas como uma forma de orientação, é no âmbito do paradigma humanista radical e sua vertente crítica que os autores deste trabalho situam a pesquisa-ação participante e cuja origem e fundamentos são apresentados nas seções que se seguem.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Pode-se definir pesquisa participante (PP) como uma modalidade de pesquisa que tem como propósito “... auxiliar a população envolvida a identificar por si mesma os seus problemas, a realizar a análise crítica destes e a buscar as soluções adequadas” (LE BOTERF, 1984, p.52). Trata-se, portanto, de um modelo de pesquisa que difere dos tradicionais porque a população não é considerada passiva e o planejamento e condução da pesquisa não ficam a cargo de pesquisadores profissionais. A seleção dos problemas a serem estudados não emerge da simples decisão dos pesquisadores, mas da própria população envolvida, que os discute com os especialistas apropriados.

A PP deve ser compreendida segundo a formulação de Brandão (2006 p.12) como um “... repertório múltiplo e diferenciado de experiências de criação coletiva de conhecimentos, destinados a superar a oposição sujeito / objeto no interior de processos que geram saberes e na seqüência de ações que aspiram gerar transformações”. Esta distância entre sujeito e objeto é incompatível com a PP, uma vez que na concepção dos teóricos críticos esta distância “[... está fundada na distância em relação à coisa, que o senhor conquista através do dominado.” (ADORNO e HORKHEIMER, 1985)

Há, portanto vários modelos de PP, já que por sua própria natureza ela é flexível e como tal adapta-se a diferentes situações concretas, conforme os objetivos perseguidos, os recursos

disponíveis e o contexto sociopolítico em que se desenvolve. É importante, no entanto, distinguir a PP de pesquisas que se valem apenas da observação participante.

A observação participante constitui a rigor um método de pesquisa em que o pesquisador procura tornar-se um membro do grupo observado e dessa forma compartilhar as experiências de vida, para melhor compreender seus hábitos e convenções sociais. Sua origem pode ser encontrada nos trabalhos do antropólogo Bronislaw Malinowski (1978), que viveu entre os nativos das ilhas Trobriand, na Nova Guiné, de 1915 a 1918. Esta técnica foi amplamente utilizada pelos sociólogos da Escola de Chicago nas décadas de 1920 e 1930 no estudo de problemas urbanos. Este método não implica, ao contrário da PP, compromisso com a comunidade em que se desenvolve a pesquisa, nem superação da oposição sujeito / objeto.

PP e pesquisa-ação (PA) são duas modalidades diferentes de pesquisa, mas que apresentam algumas semelhanças, sobretudo em relação ao envolvimento dos participantes. Com efeito, PA pode ser definida segundo Thiollent (1998, p. 14), como uma pesquisa com base empírica, "... realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo".

O termo PA foi cunhado em 1946 por Kurt Lewin (1946; 1964), ao desenvolver trabalhos que tinham como propósito a integração de minorias étnicas à sociedade norte-americana. Assim, definiu PA como a pesquisa que contribui não apenas para a produção de livros, mas que conduz à ação social. A PA tem características situacionais, já que procura diagnosticar um problema específico numa situação específica, com vistas a alcançar algum resultado prático. Diferentemente da pesquisa tradicional, não visa a obter enunciados científicos generalizáveis, embora a obtenção de resultados semelhantes em estudos diferentes possa contribuir para algum tipo de generalização.

A pesquisa-ação participante guarda semelhanças com as propostas da Action Science formulada por Argyris (1996; 1985). Este autor ressalta que este tipo de pesquisa tem de certa forma caráter normativo, o que leva a questionamentos por parte da academia. Em modalidades atuantes a participativas de pesquisa não há apenas a pesquisa de relações, ou de relações de meios com fins, mas sim a escolha inteligente de fins. Propõe o autor que estas modalidades de pesquisa não sejam então também avaliadas sob a influência da proposição positivista de separação de fato e valor.

Existem algumas semelhanças entre a PP e a PA, pois ambas caracterizam-se pela interação entre os pesquisadores e as pessoas envolvidas nas situações investigadas. Mas a principal diferença está no caráter emancipatório da PP. Enquanto a PA supõe alguma forma de ação, que pode ser de caráter social, educativo, técnico ou outro, a PP tem como propósito fundamental a emancipação das pessoas ou das comunidades que a realizam.

Estas diferenças têm muito a ver com a origem das duas modalidades de pesquisa. Enquanto a PA se inicia nos Estados Unidos no período que se seguiu à Segunda Guerra Mundial, com propósitos de integração social, a PP surgiu na América Latina como meio para alcançar a articulação de grupos marginalizados (BRANDÃO, 1999, GAJARDO, 1999, SILVA E SILVA, 1991). Seus criadores foram pessoas que participavam de programas educacionais voltados para trabalhadores rurais (GIANOTTEN & WITT, 1999) e sua estratégia consistia em fomentar o processo de formação de consciência crítica das comunidades para sua inserção em processos políticos de mudança.

As origens da PP estão, portanto, na ação educativa. Sua principal influência encontra-se nos trabalhos de Paulo Freire (2005; 1979) relativos à educação popular. Seu método de alfabetização a partir da leitura do alfabetizando de seu próprio contexto sócio-histórico é que proporcionou as bases da pesquisa participante. Assim, graças aos trabalhos de educadores como João Bosco Pinto (1976), Marcela Gajardo (1981) e Carlos Rodrigues Brandão (1981) desenvolveu-se a chamada vertente educativa da PP. “Uma pesquisa que é também uma pedagogia que entrelaça atores-autores e que é um aprendizado no qual, mesmo quando haja diferenças essenciais de saberes, todos aprendem uns com os outros e através dos outros”, conceitua Brandão (2006, p. 13).

Mas a PP também tem uma vertente sociológica, inaugurada pelo colombiano Orlando Fals Borda (1972) no início da década de 1970, ao postular o método do “estudo-ação” como práxis perante os problemas derivados da dependência da ação imperialista e da exploração oligárquica. Seus trabalhos indicam um compromisso com as lutas populares contra o imperialismo e o neocolonialismo e propõem uma divisão entre a ciência dominante e a ciência popular. A primeira corresponderia a atividades que privilegiam a manutenção do sistema vigente e a segunda ao próprio conhecimento empírico, fundado no senso comum. A proposta de devolver o conhecimento aos grupos que deram origem a este conhecimento exige que o pesquisador se envolva como agente no processo que estuda, já que tomou uma decisão em favor

de determinadas alternativas. O pesquisador aprende assim, não apenas por meio da observação, mas do próprio trabalho com as pessoas com quem se identifica (FALS BORDA, 1981).

Vale aqui ressaltar um aspecto pouco mencionado, de que a PP desde sua origem teve, portanto características também organizacionais, uma vez que com frequência servia à estruturação de grupos, mesmo que não em torno de empresas.

Qualquer que seja a vertente, o caráter emancipatório da PP constitui sua principal característica. O que não aparece necessariamente na PA, pois nesta o envolvimento cooperativo tem um caráter muito mais estratégico e operacional. Isto não significa que na PA não possam ser encontrados vertentes emancipatórias. Franco (2005) considera que o caráter emancipatório da PA se dá quando a transformação é percebida como necessária pelo próprio grupo, por meio de um processo de reflexão crítica coletiva, do qual o pesquisador participa. Chama a essa modalidade de PA crítica, a contrapondo a outras experiências em que o pesquisador apenas cientificiza um processo de mudança desencadeado pelos sujeitos (PA colaborativa). Ou ainda a trabalhos em que a transformação é previamente planejada, sem a participação dos sujeitos, tendo o pesquisador a tarefa de acompanhar os efeitos e avaliar os resultados. A esta modalidade a autora se refere como PA estratégica. Afirma a autora que a condição para que a pesquisa-ação possa ser considerada crítica "... é o mergulho na práxis do grupo social em estudo, do qual se extraem as perspectivas latentes, o oculto, o não familiar que sustentam as práticas, sendo as mudanças negociadas e geridas no coletivo" (FRANCO, 2005, p. 486)

A existência de semelhanças e pontos de convergência entre a PA e a PP conduziu ao desenvolvimento da pesquisa-ação participativa ou pesquisa-ação participante (PAP). Esta nomenclatura ganhou força graças à participação de Fals Borda (1977) no Simpósio Mundial de Cartagena, realizado em 1977, que definiu a *investigacion-acción participativa* como uma metodologia dentro de um processo vivencial para os grupos de base, que inclui simultaneamente educação de adultos, pesquisa científica e ação política. O *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, (REASON; BRADBURY, 2001) uma das mais prestigiadas obras que tratam de pesquisa qualitativa inclui capítulo de autoria de Fals Borda (2001) sobre PAP.

A PAP pode ser entendida de certa forma como uma combinação da PA e da pesquisa participante. Mas suas bases estão a rigor nos próprios fundamentos ideológicos da PP. A ação na tradicional PA é concebida de forma ampla, podendo significar apenas uma ação assistencialista

ação voltada à melhoria das relações entre trabalhadores e empresários, sem que haja nesta atuação um propósito transformador da sociedade ou a autonomia de grupos populares. Já na PAP, o propósito da ação é a de conduzir a mudanças estruturais.

A PAP vem encontrando adeptos em muitos países da África (MEYER, 2006) e da Ásia. Na Índia, em 1982, foi fundada a *Society for Participatory Research in Asia*, uma organização voluntária que fornece suporte a iniciativas populares. Outro país asiático em que a pesquisa-ação participante vem se firmando é Bangladesh, onde foi realizado em 2004 *The International Workshop on Participatory Action Research*. Vem sendo usada também como ferramenta para melhor compreender e atuar em regiões devastadas por conflitos, como a antiga Iugoslávia, Haiti, Moçambique e outros países (JOHANSEN, 2001)

Não há como identificar grandes diferenças entre PAP e PP, notadamente em sua vertente sociológica, desenvolvida na América Latina. A PAP, tal como vem sendo praticada em países de língua inglesa, no entanto, pode ser considerada como o produto da influência da PP sobre a PA. Quando se considera PAP na sua vertente latino-americana, ressaltam-se seis princípios metodológicos a serem seguidos segundo Fals Borda (1982), adotados como orientação pelo autor desta pesquisa, com as devidas licenças de época e de possibilidades acadêmicas e de recursos: (1) Autenticidade e compromisso, pelo qual intelectuais, técnicos e cientistas devem demonstrar honestamente seu compromisso com a transformação social proposta, sem precisarem fazer passar pelo que não são; (2) Antidogmatismo, pelo qual é garantido ao grupo com o qual, para o qual e sobre o qual se estuda que o mesmo tem liberdade política, religiosa e organizacional em geral; (3) Restituição sistemática, princípio que garante ao grupo que, em linguagem que respeite suas tradições culturais, de forma sistemática e organizada, será devolvido ao grupo o conhecimento adquirido; (4) *Feedback* aos intelectuais orgânicos, pelo qual se garante em contrapartida e da forma dialética, das bases para os intelectuais engajados, contribuição expressa com clareza na exposição teórica e observações sobre sua aplicabilidade em situações similares; (5) Ritmo e equilíbrio de ação e reflexão, que garante a articulação do conhecimento concreto com o geral, do conhecimento local com o nacional e o global, a formação social com o modo de produção; (6) Ciência modesta e técnicas dialogais, princípio baseado em duas idéias. A primeira a de que a ciência deve ser realizada mesmo em situações insatisfatórias e primitivas, sem que isto signifique falta de ambição. A segunda a de que o pesquisador deve aprender a ouvir discursos em diferentes sintaxes, romper com a assimetria das

relações sociais e incorporar pessoas por mais humildes que sejam como seres ativos e pensantes nos esforços de pesquisa, conceito fundamental para esta pesquisa.

3.1 Pesquisa-ação participante e o conhecimento sobre empreendedorismo

É possível encontrar muitos estudos e pesquisas sobre empreendedorismo, já que há diversas publicações que tratam especificamente desse tema. O Professor Jerry Katz (KATZ & BOAL 2002) assinala a existência de em torno de 40 periódicos sobre o tema. O autor apresenta sua própria lista de periódicos, com 35 deles, mas considera também importante a relação da John Carrol University, que lista 23 periódicos, com três graus de relevância. Esta considera que as mais importantes revistas acadêmicas sobre empreendedorismo, que compõe chamado Nível 1, são: (1) Journal of Business Venturing; (2) Small Business Economics; (3) Entrepreneurship: Theory & Practice; (4) Journal of Small Business Management.

Embora a maioria das pesquisas relatadas nessas e em outras publicações refira-se ao empreendedorismo tradicional, verifica-se nos últimos anos o aumento do interesse na investigação de outras manifestações do empreendedorismo, tais como: (i) empreendedorismo feminino (BAUGHN *et al.* 2006, AHL, 2006, LINDO *et al.*, 2007); (ii) empreendedorismo indígena (PEREIRA, 2003, LINDSAY, 2005); (iii) empreendedorismo em comunidades rurais (JENKINS, 2005); (iv) em comunidades de pescadores (UFRJ, 2005); (v) de artesãos (OLSON, 1999); e (vi) empreendedorismo cooperativista (THOMAS, 2004, MARTINEZ, 2002); (vii) empreendedorismo entre afro-descendentes (BOXILL, 2003); (viii) empreendedorismo entre latino-americanos de segunda geração (FERNÁNDEZ-KELLY; KONCZAL 2005); (ix) pedagogia empreendedora (SELA *et al.*, 2006); (x) redes de empreendimentos sociais (GREVE 2003) entre outros. Nestes estudos são abordados aspectos ligados à realidade social de cada grupo e à maneira como cada um deles lida com obstáculos específicos, preconceitos e também oportunidades.

Da análise desses relatos depreende-se que na investigação do empreendedorismo tradicional os pesquisadores valem-se principalmente de levantamentos e de estudos de caso. Já na investigação de outras manifestações de empreendedorismo – sobretudo referentes a grupos mais carentes ou de certa forma excluídos – a preferência dos pesquisadores recai em delineamentos alternativos.

Com efeito, as múltiplas manifestações de empreendedorismo indicam a necessidade de novas abordagens acerca do fenômeno empreendedor. Requer-se a realização de pesquisas que possibilitem o entendimento do processo empreendedor com base na experiência de vida e nas representações das pessoas que empreendem. Assim, assume importância a realização de pesquisas de cunho qualitativo na investigação do fenômeno empreendedor.

A PP desenvolveu-se na América Latina num período em que muitos dos países estavam submetidos a ditaduras militares. Os criadores da nova modalidade de pesquisa, por sua vez, eram pessoas com histórico de participação em movimentos populares. Daí porque durante o regime autoritário no Brasil PP foi encarada com muita desconfiança pelos governantes. Bem antes da redemocratização do país, no entanto, a PP passou a ser reconhecida e praticada em ambientes acadêmicos. Assim, no Brasil, desde o final da década de 1970, vem sendo realizadas pesquisas participantes em campos como Educação, Saúde Pública e Desenvolvimento Comunitário. Pesquisas voltadas ao estudo do empreendedorismo ainda são em pequeno número. Como exemplo, podem-se citar as pesquisas realizadas por Camilotti (2001) com o objetivo de elaborar procedimentos de integração para o desenvolvimento local, a partir do estudo de empreendedorismo, por Nasciutti *et al.* (2003) para verificar como os princípios da doutrina do cooperativismo são representados no discurso dos cooperativados e dos técnicos e em suas práticas cotidianas no Rio de Janeiro.

Há relatos de PP realizadas em países africanos sobre empreendedorismo social. Groot e Röling (1998) realizaram um estudo com a finalidade de procurar alternativas para apoiar pequenos proprietários agrícolas em países africanos. Sanginga *et al.* (2004) realizaram pesquisa em Uganda, Tanzânia e Malawi, com o objetivo de capacitar grupos e comunidades rurais em áreas marginais para identificação e avaliação de oportunidades de mercado. Na África do Sul vem sendo desenvolvidas PP com grupos de empreendedores portadores de deficiência. Stewart e Bhagwanjee (1999) analisaram o processo empreendedor num grupo de auto-ajuda. Na África foram conduzidas pesquisas em comunidades de empreendedores portadores de deficiência para verificar esferas de negociação de parcerias com empreendedores portadores de deficiência (LORENZO, VAN NIEKERK; MDLOKOLO, 2007).

Em países asiáticos também podem ser encontrados relatos de PP no campo do empreendedorismo. Em Bangladesh, o *International Rice Research Institute (IRRI)* desenvolve pesquisas participantes com o propósito de proporcionar bem-estar aos produtores e

consumidores de arroz, particularmente àqueles com baixos rendimentos (HOSSAIN, 2002). Em diversos países do Terceiro Mundo o desenvolvimento da PAP é apoiada por organizações estrangeiras. Assim há registros de pesquisas desenvolvidas em Bangladesh (RIB, 2004), Butão, Burkina-Faso, Burundi, Cambodja, China e Cuba, com a colaboração do *International and Development Center*, do Canadá (GONSALVES, 2005). A Universidade de York, também do Canadá, promove a pesquisa-ação participante para subsidiar programas voltados à ampliação da capacidade dos nativos para promover o desenvolvimento sustentável nas áreas de pesca, mineração e florestas. (URACCAN, s/d).

Embora a PP esteja identificada com o Terceiro Mundo, também é praticada em países desenvolvidos. Isto porque, a despeito da riqueza, nesses países também são encontradas diversidades regionais e sociais. Na Suécia, por exemplo, desenvolveu-se um projeto de pesquisa numa “região vulnerável”. A justificativa foi a de que, de acordo com o pensamento de Paulo Freire, as iniciativas empreendedoras são restringidas pelo discurso oficial que suprime a habilidade de grupos particulares da sociedade de se verem como empreendedores (BERGLUND & JOHANSSON, 2007).

4. ASPECTOS TEÓRICOS

No caso específico deste trabalho foi considerado importante, até mesmo imprescindível desenvolver a concepção metodológica e realizar exaustiva pesquisa sobre o estado da arte da mesma antes de expor o referencial teórico. Isto porque é importante reconhecer a característica intervencionista da pesquisa-ação participante e o pesquisador precisa estar bem preparado para ir a campo, evitando como afirma Demo (1984) o perigo da boa intenção aliada à má formação..

A questão que se coloca para o pesquisador, no caso da pesquisa participante, não é a da generalização da teoria, mas da aplicabilidade do mesmo. Esta deve se dar segundo os conceitos de *aplicação edificante* (Santos, 1989), dentre os quais aqui se ressaltam: (1) tem lugar em situações concretas em que quem aplica está ética, existencial e socialmente comprometido; (2) é um processo argumentativo entre grupos que lutam pela decisão do conflito a seu favor; (3) o cientista deve se envolver na luta pelo equilíbrio do poder e, para isso, terá de tomar o partido daqueles que têm menos poder; (4) os limites e deficiências dos saberes locais não justificam a recusa destes, porque isso significa desarmar argumentativa e socialmente seres competentes.

Assim sendo, os aspectos teóricos mencionados abaixo, não serviram em nenhum momento para construção de hipóteses, mas sim para esclarecimento e informação do grupo de sujeitos da prática e orientação epistemológica do autor da pesquisa. Podem servir mais tarde para que outros pesquisadores por meio de triangulações utilizem este conhecimento também em campo para a promoção da autonomia de grupos e comunidades que assim o desejarem.

4.1 Desenvolvimento local endógeno

O conceito de desenvolvimento é mais comumente associado no paradigma neoliberal vigente à competitividade e à subordinação de interesses nacionais e locais a uma nova ordem econômica internacional. Movimentos sociais estariam impotentes diante de transformações ditadas por “grandes forças econômicas e políticas, nacionais e internacionais. Estas transformações condicionam a trajetória dos processos de desenvolvimento (JARA, 1996). A globalização não é apenas mais uma fase da internacionalização do capital, mas pela sua natureza representa “[... a implantação e a difusão de um *novo paradigma de desenvolvimento* (grifo do autor) que altera os padrões de concorrência e competitividade e revoluciona as condições de acumulação de capital e as bases das vantagens competitivas das nações e regiões”. (BUARQUE, 1999 p. 12).

A globalização provoca um efeito contraditório, provocando de um lado uniformização e padronização dos mercados, mas permitindo diversificação e flexibilização dos mesmos, uma vez que “a difusão de padrões culturais e formas globais de organização econômica e social não leva a uma pasteurização da cultura universal, reduzindo tudo a valores, hábitos e costumes homogêneos” (BUARQUE, 1999). Ao mesmo tempo em que desestrutura e desorganiza economias e sociedades locais, cria espaços que exigem mercados e serviços locais e gera oportunidades para empreendedores locais em mercados mundiais.

No entanto, no paradigma da estabilidade macroeconômica, da competitividade microeconômica, da racionalidade econômica e financeira e da lógica unicamente quantitativa aplicada a estes fatores, não parece constar como prioridade o estabelecimento de padrões de desenvolvimento que sejam voltados para o atendimento das necessidades básicas da população e uso racional dos recursos ambientais, apesar de muito se falar sobre isto.

Neste cenário de mudanças, o que se iniciou como uma promessa de um novo milagre brasileiro, com o enxugamento e desmantelamento do estado e apresentação do manejo de suas

empresas por forças privadas como única alternativa possível, revelou-se como um processo excludente, que não estimulou o desenvolvimento local. Surgem então novas estratégias descentralizadoras, utilizando conceitos ambientais e de valorização do espaço local, gestão participativa dos orçamentos públicos, esforço para aumentar a capacidade científico-tecnológica e competitividade no mercado para pequenas e médias empresas de pólos locais, aumento do nível de autogestão e democracia local, parceria institucional e incorporação do movimento social na tomada de decisões. (JARA 1996).

Na contra-corrente da globalização como paradigma único é criado então o conceito de desenvolvimento local endógeno. Este pode ser compreendido como “processo de crescimento econômico e de mudança estrutural, liderado pela comunidade local ao utilizar seu potencial de desenvolvimento, que leva à melhoria do nível de vida da população” (VASQUEZ BARQUERO, 2002). Há duas vertentes teóricas sobre o tema. Uma mais alinhada com o paradigma neoclássico e voltada para a competição e outra para a cooperação ou solidariedade, a primeira baseada no instrumental econômico neoclássico e conhecimentos de gestão tradicionais e a segunda para a participação e a equidade, com fortalecimento da gestão local. Ambas apresentam pontos em comum, que são a pressuposição de organizações complexas (interorganizações) e estratégias processuais (LOVISON, 2006).

Toda análise ou proposta sobre o fenômeno do desenvolvimento local possui uma lógica subjacente. A preponderância da lógica da competitividade, do individualismo e da concorrência, que se baseie em uma assunção de que o sistema econômico globalizado gera “oportunidades iguais de desenvolvimento para as localidades ao redor do mundo, caso estas obtenham sucesso na criação de um ambiente adequado para os negócios” (BRAGA, 2002) reforça o paradigma neoclássico e pode esvaziar o desenvolvimento local de seus aspectos de inclusão social.

O desenvolvimento local endógeno pode ser visto como um processo de crescimento econômico e de mudança estrutural, liderado pela comunidade local ao utilizar seu potencial de desenvolvimento, que leva à melhoria do nível de vida da população. (VASQUEZ BARQUERO, 2002)

4.2 Empreendedorismo Social

As menções sobre o tema empreendedorismo mais freqüentemente encontradas partem das idéias de Schumpeter (ALBAGLI; MACIEL, 2003). Este autor percebe o empreendedorismo

como um processo de criação e destruição e entende o empreendedor como um inovador em busca de novas oportunidades, novos produtos, processos, formatos organizacionais, insumos, matérias primas etc. Na concepção de Peter Drucker (DEES, 2001), não só a inovação, como a percepção da mudança e dos cenários criados por ela, faz parte do fenômeno empreendedor.

O paradigma neoclássico vigente e as constantes citações ao processo de acirramento da concorrência global induzem por vezes a crer que o conceito de empreendedorismo está sempre orientado para a abertura de novos negócios por indivíduos voltados para a geração de lucro e capital financeiro. Este privilégio dado a ações individuais se deve a uma perspectiva atomística e comportamental do tema (ALBAGLI, 2002) baseada em uma racionalidade estritamente econômica e focada em atributos pessoais do indivíduo empreendedor, como auto-conhecimento, controle, baixa aversão ao risco, capacidade de romper com padrões e outras. Como estes atributos estão a princípio desigualmente distribuídos na população, apenas a alguns indivíduos estaria permitido empreender.

Há hoje em dia interesse em estudar o empreendedorismo não só do ponto de vista individual, mas sim também do ponto de vista estrutural e de como as estruturas macroeconômicas causam impacto sobre a iniciativa e capacidade empreendedora de segmentos específicos da população. Nestes estudos são abordados aspectos ligados à realidade social de cada grupo e à maneira de cada um deles lidar com obstáculos específicos, preconceitos e também oportunidades. Estudam-se hoje também como fatores estruturais facilitam ou dificultam a formação das redes necessárias para o sucesso empreendedor. (GREVE, 2003).

Influenciada também pela ideologia neoliberal de redução do estado e ligada a fenômenos como a flexibilização do trabalho e terceirização, pode-se encontrar o termo empreendedorismo associado à criação e desenvolvimento de novos e pequenos negócios e à identificação e formação de proprietários-gerentes ou empreendedores-proprietários, “como forma alternativa de inclusão social, de geração de trabalho e renda no combate ao desemprego e à pobreza, em meio ao desmonte do Estado do bem estar social” (ALBAGLI; MACIEL, 2003 p. 2).

Mais recentemente surge uma nova visão do empreendedorismo, imbricada na contracorrente dos conceitos neoliberais de globalização e dissociada da visão do mundo como um mercado global de bens e serviços. Neste cenário dominado por grandes corporações, os estados nacionais e suas comunidades formadoras teriam um papel pequeno como catalisadores do desenvolvimento. Segundo este paradigma emergente, empreendedorismo pode ser também ser

considerado também como as iniciativas implementadas por segmentos sociais excluídos, organizações, comunidades e instituições públicas em busca de melhorias das condições de vida locais e associado aos esforços pela abertura de possibilidades para grupos sociais menos favorecidos. (ALBAGLI, 2003).

Alvord *et al.* (2004) sustentam que o empreendedorismo tradicional é medido e testado pela sua capacidade de criar organizações com fins lucrativos, viáveis e sustentáveis ao longo do tempo. Já o empreendedorismo social deve ser testado pela sua capacidade de provocar mudança social duradoura. É um processo que estimula o aumento da participação em ações empreendedoras locais, o aumento do sentimento de conexão das pessoas com sua cidade, terra e cultura, e o surgimento de novas idéias. Inclusive de alternativas sustentáveis para o desenvolvimento, inclusão social, maior auto-suficiência e melhoria da qualidade de vida das pessoas e da comunidade. Dentre as áreas abrangidas pelo empreendedorismo social destacam-se: (i) educação e inclusão digital; (ii) moradia de baixo custo; (iii) reciclagem e indústrias limpas; (iv) agricultura e floresta; (v) uso da água e energias alternativas; (vi) saúde e nutrição comunitárias; (vii) educação e alfabetização; (viii) diversidade e multiculturalismo; (ix) oportunidades para deficientes e (x) serviços sociais em geral, (xi) apoio ao empreendedorismo e microcrédito e (xii) direitos humanos. (DEMIRDJIAN, 2007).

O empreendedorismo social pode ter diferentes abordagens: (i) foco na combinação de viabilidade comercial com transformação social gradual, tanto partindo de ONG's que criam subsidiárias comerciais, quanto de empresas privadas que apóiam programas de geração de renda; (ii) foco na inovação social e no impacto social desta inovação, com menor atenção para a viabilidade econômica das iniciativas; e (iii) foco na catalisação de transformação social, com pequenas mudanças no curto prazo se transformando em grandes mudanças em prazos maiores. (ALVORD *et al.* 2004).

Empreendedorismo Social é um processo de transformação da sociedade que se caracteriza pelo aumento do nível de conhecimento e consciência da comunidade, mudanças de valores das pessoas sensibilizadas e encorajadas em sua auto-estima, aumento da participação dos membros da comunidade em ações empreendedoras locais, aumento do sentimento de conexão das pessoas com sua cidade, terra e cultura, estímulo ao surgimento de novas idéias, inclusive alternativas sustentáveis para o desenvolvimento, inclusão

social, maior auto-suficiência e melhoria da qualidade de vida dos habitantes e da comunidade. (MELO NETO e FROES, 2002, p. 41)

4.3 Empreendedorismo feminino

Ao trabalhar com um grupo de mulheres o autor da pesquisa considerou que empreendedorismo feminino pode ser estudado sob a ótica da inserção histórica da mulher na “malha fina” e na “malha grossa” da comunidade (CARVALHO, 2002). O termo “malha fina” se refere às relações interpessoais e ao micropoder familiar, no qual as mulheres são treinadas. Enquanto “malha grossa” diz respeito às relações entre classes sociais, etnias e categorias de gênero, coletividades estas vinculadas por contradições, mas partes inseparáveis da sociedade brasileira.

Portanto, a cooperativa das mulheres bordadeiras pode ser incluída no âmbito da discussão corrente sobre uma sociedade civil organizada, em busca da cidadania plena e da justiça social, em que as vozes femininas devem ser ouvidas. Não porque a diferença sexual produza uma singularidade moral, mas sim porque a inevitável diferenciação das experiências de gênero e a ação afirmativa voltada para aumentar o micro e o macropoder de mulheres devem contribuir para redistribuir capital político e social. Deve também ser mais um passo na direção da realização da democracia, entendida no seu sentido de autonomia, isto é, a possibilidade de que os cidadãos e cidadãs fixem, eles próprios, as normas que regerão as suas vidas (MIGUEL, 2001).

A idéia de focar ações de transformação social nas mulheres, pela pressuposição de que a moral feminina é diferenciada, voltada para a manutenção dos relacionamentos interpessoais e ao cuidado concreto com os necessitados, moral esta supostamente originada no seu papel de mãe de família, deve ser observada com cuidado. É possível querer uma ação social com novo conteúdo, em especial com mais ética e mais cooperação, mas sem ignorar que este querer, por si só, não basta MIGUEL (2001). Não se pode com isto atingir uma situação em que, através de novas formas de qualificação para o trabalho e de geração de renda, muitas vezes simplistas e de efeito pouco duradouro, os governos municipais, estaduais ou federal se sintam desobrigados para com camadas marginalizadas e necessitadas da sociedade. (CARVALHO, 2002).

4.4 Cooperativismo

Uma cooperativa é uma forma de cooperação contratual entre pessoas. (PINHO, 1966a). Trata-se de uma sociedade de pessoas que se unem em bases democráticas para suprir determinadas necessidades comuns, tanto econômicas quanto sociais. Para a Aliança Cooperativa Internacional, órgão fundado em Londres em 1895, são aquelas sociedades que seguem os princípios originais dos Pioneiros de Rochdale, sendo os quatro principais: (1) adesão livre e voluntária; (2) gestão democrática ou auto-gestão, que garante a cada membro apenas um voto independente do número de suas cotas partes; (3) neutralidade política e religiosa; e (4) educação dos cooperados. (PINHO, 1966a). É uma empresa participativa e sem fins lucrativos, devendo os excedentes ser repartidos entre os associados.

Trata-se de uma organização complexa, na qual o cooperado é ao mesmo tempo, dono e usuário da entidade. Enquanto dono tem o direito e o dever de tomar parte dos problemas e sucessos da cooperativa, sugerir ações corretivas e de fortalecimento, propor a criação de novos produtos ou serviços, responder pelos resultados apurados ao final do exercício. Enquanto usuário tem o direito de usufruir os serviços disponibilizados pela cooperativa.

O processo de criação de uma cooperativa – sua origem – interfere na sua estrutura e funcionamento, que definirão, por sua vez, as formas de participação social. Esta origem pode ser de dois tipos: vertical ou horizontal. Por cooperativa de origem vertical entende-se aquela criada por entidades externas ao grupo de cooperados mediante uma estratégia previamente definida, gerando uma cooperativa hierarquizada e controlada por um grupo dirigente, implicando em dificuldades posteriores de integração dos cooperados à cooperativa (ALMEIDA; SOUZA, 2003). Isto ocorreu em muitas das cooperativas surgidas de forma forçada em regimes comunistas europeus ou asiáticos (PINHO, 1966b) ou durante a ditadura militar no Brasil (LOPES, 2003). Por cooperativa de origem horizontal entende-se aquela nascida da organização de um grupo de pessoas estimuladas por necessidades comuns percebidas e na qual a interferência de agentes externos se limita ao apoio e a orientação. São cooperativas geridas num ambiente mais democrático e apesar do período de gestação ser maior, têm mais facilidade de envolver os cooperados nos processos de participação.

As cooperativas desempenham hoje funções estratégicas chave para se atingir uma “orquestração” ideal de interesses, equilibrando individualismo e perspectiva comunitária. Que permite, tanto no campo quanto na periferia das grandes cidades que os atores sociais se associem para intervir e mudar uma dada realidade. (MARTINEZ, 2002). O fortalecimento de cenários

societários em que associativismo e cooperativismo acontecem com maior intensidade parece estar diretamente associado à redução de desigualdades sociais e políticas (KERTENETSKY, 2003).

Desde seus primórdios o ideal cooperativista foi o de organizar seres humanos em um meio social e econômico harmonioso. Isto ajudaria a suplantar o antagonismo individual e substituí-lo por uma nova ordem baseada em colaboração e associação. Para históricos sucintos do movimento cooperativista pode-se ler, por exemplo, o trabalho de Domingues (2004) e para obter um conhecimento mais aprofundado pode-se lançar mão do trabalho de Buber (2005), que trata do tema do ponto de vista histórico-filosófico ou, ainda, das várias obras de Pinho (1966ab), que proporcionam visões históricas e sociopolíticas.

Nas três primeiras décadas do Século XIX surge uma série de obras de três autores “a quem Engels denomina os fundadores do socialismo” (BUBER, 2005, p. 35): Saint-Simon, Charles Fourier e Robert Owen. Os dois primeiros ligados profundamente a ideais cristãos, e imaginaram o cooperativismo como uma forma de reformar a sociedade e a própria religião. A obra principal de Saint-Simon denomina-se *New Christianity*. Já Fourier defendia a propriedade comunitária. Foi o primeiro a formular uma federação de comunidades rurais e a idealizar uma forma de consumo e produção dentro das comunidades de trabalho. Considerava que o homem construía a sociedade de maneira egoísta, prevendo sempre o lucro. Com isso, o homem não desenvolveria sua própria personalidade, nem sua própria capacidade. Owen construiu suas idéias não em cima de teorias, mas em atividades práticas, como a do cotonifício de New Lanark, no seio do qual criou instituições sociais exemplares. Central para as idéias de Owen e importante para ser resgatado mais tarde do ponto de vista estratégico, é que ele entendeu que o vital não era a propriedade comum ou igualdade de consumo, mas uma igualdade de direitos e facilidades (BUBER, 2005).

Estes alicerces iniciais do chamado Socialismo Utópico foram usados por outros pensadores para dar continuidade a propostas de transformação radical da sociedade. Nem sempre com o nome de cooperativismo, mas inspirado nos mesmos ideais, Pierre-Joseph Proudhon propõe a “solidariedade de todos os trabalhadores na mesma oficina” (BUBER, 2005, p. 50). Mais tarde os anarquistas Kropotkin e Landauer desenvolveram a idéia de uma “aldeia socialista”. Este último funde as idéias de Proudhon e Kropotkin e imagina uma sociedade de

trocas igualitárias, que se apóia sobre a comuna, a comuna rural, que reúne a agricultura e a indústria.

Durante um longo período o cooperativismo foi entendido como estratégia de transformação social. Esta concepção de cooperativas como transformadoras da realidade teve continuidade com movimentos de carácter confessional, católicos, protestantes ou judaicos. (PINHO, 1966b)

Segundo Serayev (1981), os clássicos do marxismo logo passaram a afirmar que sem estabelecer a ditadura do proletariado nenhum sistema cooperativo poderia servir de instrumento para transformar a sociedade. Ainda assim valorizavam o papel social do movimento cooperativo. Marx e Engels orientavam politicamente o movimento cooperativo como organização de trabalhadores dentro do marco regulatório do sistema capitalista de produção, indicando seu máximo aproveitamento na luta contra a burguesia. A diferença para os autores anteriores é que Marx e Engels rejeitaram idéias de transformação pacífica do capitalismo em socialismo. Determinaram que “antes da conquista do poder estatal pelo proletariado o sistema cooperativo jamais pode transformar a sociedade capitalista” (SERAYEV, 1981, p. 43).

Nos trabalhos escritos depois da Revolução de Outubro, Lênin (1979) terminou de elaborar a teoria das cooperativas e das vias para usá-las em diferentes formações socioeconômicas. Destacava a importância que estas tinham em uma lenta e gradual transformação da propriedade rural, já que considerava impossível por algum procedimento rápido transformar milhões de pequenas fazendas camponesas em fazendas estatais. Isto deveria ser feito exatamente através de um lento procedimento de aglomeração em cooperativas de convencimento das vantagens de cultivo em comum. Entendia assim as cooperativas como forma de edificação do socialismo (SERAYEV, 1981, p. 69), mas reconhecia que era necessário “conceder à cooperação uma série de privilégios de ordem econômica, financeira e bancária” (LENIN, 1979).

Nos outros países socialistas da época pós-segunda guerra mundial, como China, Polônia, Tchecoslováquia, República Democrática da Alemanha, Hungria, Romênia, Bulgária, Albânia, Mongólia, República Popular da Coreia e República Popular do Vietnã, as cooperativas também foram consideradas como importante estratégia na consolidação do socialismo. Apenas para citar o exemplo chinês, as cooperativas foram consideradas o principal instrumento para o avanço do

socialismo, “por permitirem acomodar a milenar formação individualista dos camponeses ao ambiente do socialismo” (PINHO, 1966b, p. 126).

Desde seu nascimento o movimento cooperativista apresenta sua estratégia básica e que em nada difere de estratégias propostas pelas grandes empresas do mercado moderno. Quando os 28 pobres tecelões de Rochdale se uniram e durante um ano economizaram para abrir seu próprio armazém, deram um exemplo simples de ganho de escala e de sinergia que seria repetido depois por inúmeras cooperativas. Desde o começo também, os estatutos dos Pioneiros de Rochdale propunham idéias que podem ser traduzidas em termos modernos como integração vertical ou horizontal, bem como alianças estratégicas com outras cooperativas.

O sucesso destas idéias iniciais passou a ser seguido em diversos países (PINHO, 1966b). Cooperativas de crédito surgem na Alemanha e norte da Itália, similares a pequenos bancos para financiamento da classe média urbana. Estas já se mostravam menos preocupadas com os ideais de transformação da sociedade e sim com aspectos mais pragmáticos, como a abertura de novos negócios, a melhoria da qualidade de vida do homem do campo, ou a solução de problemas do crédito agrícola.

Hoje é indiscutível a importância do movimento cooperativista como forma de promoção da justiça social e distribuição da riqueza no mundo capitalista. Domingues (2004) traz em sua pesquisa dados de grande relevância para a compreensão do fenômeno no mundo. Na Polônia, mais de 75% das moradias existentes foram construídas por cooperativas. Na Suécia, a cadeia de cooperativas “OK” possui a maior refinaria de petróleo do país e é responsável pela distribuição de 20% do total de combustíveis e produtos petrolíferos e as cooperativas são responsáveis por 99% da produção de laticínios. Na Malásia, o maior sistema de seguros é do movimento cooperativista. Na Índia as cooperativas leiteiras têm usinas de transformação de leite, que estão entre as maiores e mais modernas do mundo e, além disso, cerca da metade da produção de açúcar derivam delas. A Islândia, pequena ilha do mar do Norte, é comumente conhecida como “Islândia Cooperativista”, devido ao elevado nível de desenvolvimento das cooperativas. O segundo lugar no sistema bancário mundial de crédito é ocupado pelas Caixas Cooperativistas Agrícolas Francesas. As cooperativas de Mondragón, Espanha, são grandes produtoras de refrigeradores e eletrodomésticos e estão entre as 10 maiores empresas do país. As cooperativas polivalentes japonesas, responsáveis por 95% da colheita do arroz, agregam quase que a totalidade dos agricultores, e ocupam um lugar de destaque no desenvolvimento econômico das

regiões rurais. No mesmo país, quase todos os pescadores são cooperados. As cooperativas de eletrificação rural foram responsáveis pela quase totalidade da energia elétrica implantada no setor rural dos Estados Unidos.

Se na Europa o associativismo em forma de cooperativas surge como reação proletária às condições de extrema exploração, o cooperativismo brasileiro tem seu início em condições opostas. O primeiro era essencialmente urbano em sua origem e o brasileiro promovido pelas elites agrárias. Enquanto que na Europa surge como movimento popular, no Brasil é imposto de cima para baixo, como política de controle social. (MISI, 2000). Hoje o cooperativismo brasileiro é totalmente alinhado com a ideologia neoliberal competitiva. “Costuma ser apresentado como o meio adequado para a classe de baixa renda se inserir no mercado, competindo com os grandes conglomerados”.(MISI, 2000, p. 76).

O cooperativismo tem mesmo assim alto potencial socioeducativo (MISI, 2000). Segundo Pinho (2000), ajuda na formação de uma consciência de cidadania crítica dos cooperados e reafirma a responsabilidade individual e coletiva pelo sucesso de empreendimentos. As cooperativas são também apontadas como forma de organização especialmente favorável à superação das desigualdades de gênero, pela tradição cooperativista de oposição a discriminações.

As cooperativas são formas de organização social econômica de operários, camponeses, artesãos e outras faixas da sociedade capitalista cuja situação econômica é instável ou piora com o desenvolvimento do capitalismo. Estes se agrupam para ações conjuntas, com o objetivo de defender seus interesses econômicos. Trata-se de um dos aspectos do movimento operário nas condições do capitalismo. Essa cooperação atua, no entanto, como força produtiva auxiliar que assegura uma produtividade mais elevada do trabalho explorada pelo capital (SERAYEV, 1981).

4.5 Capital Social

O empreendedorismo local e o desenvolvimento local endógeno levariam, entre outros fatores e dependendo de sua definição, à formação do chamado capital social. Sobre este conceito também não há clareza absoluta, mas ele vem atraindo considerável atenção de economistas, sociólogos e cientistas políticos. A discussão é atual, e não há consenso sobre: se o conceito é um

ativo de fato ou uma metáfora; se ele se relaciona com estruturas teóricas existentes; se é individual ou coletivo; se trata do estímulo consciente à participação comunitária, formação de redes sociais e aumento da confiança e gera assim deliberadamente benefícios econômicos ou se trata apenas dos resultados não intencionais de atividades desenvolvidas na comunidade; se é empiricamente operacionalizável ou não; mensurável ou não; e se pode lidar adequadamente com questões de conflito e exclusão social. (ALBAGLI; MACIEL, 2003).

Independente das dúvidas é possível traçar a genealogia do conceito a partir da sociologia clássica do século XIX, incluindo autores como Émile Durkheim e Max Weber, passando por autores que tratam de elementos chave para o mesmo, como confiança, coesão social, cooperação, formação de redes, normas e instituições em várias disciplinas em que o mesmo tem sido utilizado. Culmina sua história atual com os escritos de três autores que cunharam e difundiram expressamente o termo, Pierre Bourdieu, James Coleman e Robert Putnam. (ALBAGLI; MACIEL, 2003)

O termo foi usado por Bourdieu pela primeira vez no início da década de 80. Aparece ligado às vantagens e oportunidades de se pertencer a certas comunidades. O autor propõe que a participação em uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de mútua familiaridade e reconhecimento gera recursos reais ou potenciais para cada um de seus membros. Já Coleman define capital social por sua função, sendo o conceito uma variedade de diferentes entidades, com dois elementos em comum, a consistência com aspectos da estrutura social e a facilitação de certas ações dos atores no âmbito da mesma. Putnam define capital social como traços da vida social que facilitam a ação e a cooperação na busca de objetivos comuns, com os pressupostos de que haja redes de engajamento cívico, normas empiricamente associadas à estrutura social e que possuem conseqüências econômicas importantes e confiança, alcançada quando há um conhecimento mútuo entre os membros de uma comunidade e uma forte tradição de ação comunitária (ALBAGLI; MACIEL, 2003).

O conceito de capital social pode também ser compreendido no âmbito do paradigma neoclássico, em sua busca por aumento da competitividade e mensurabilidade de ativos intangíveis (MARR, 2004), bem como, na contra-corrente da globalização neoclássica, como um elemento local com efeitos globais de erradicação autônoma da pobreza e do risco social.

Capital social é definido como recursos ou acesso a eles, inerentes a relações sociais - tais como confiança, reciprocidade, normas e relações de

associação e cooperação - que facilitam a ação coletiva, orientados para um propósito comum, ou que permitem obter certos benefícios econômicos, políticos e sociais. A premissa por detrás desta noção instrumental é a de que os atores engajam-se em interações e redes de modo a obter ganhos e acesso a recursos escassos, ou seja, o que o torna capital, não é simplesmente uma coleção aleatória de redes, valores e confiança, mas sua orientação para gerar resultados. (ALBAGLI e MACIEL, 2003 p. 3)

De importância para a construção deste capital social em sua relação com a Pesquisa-Ação Participante é a questão do silêncio inicial do grupo e como o pesquisador que se insere neste vence as barreiras iniciais. Não se trata daquele silêncio causado pela quase impossibilidade de comunicação entre os seres humanos, baseado na falta de conhecimento de si próprio e de seus sentimentos. Nietzsche (1975, p. 56) chega a dizer que a palavra talvez não tenha sido feita para a expressão de sentimentos, e que isto pode ser percebido pela vergonha natural que o homem simples sente quando precisa trazer palavras do fundo de sua comoção. A comunicação desses sentimentos se dá mais por ações, diz o filósofo alemão. Aborda-se aqui a questão de sentimentos, porque isto é essencial quando ao se iniciar a abertura do espaço comunicativo, e a se lidar com o silêncio inicial presente entre o pesquisador e o grupo. Não se trata absolutamente de um procedimento frio e mecânico, mas sim de um estabelecer de confiança e de criar um espaço comum amoroso. “Se não amo o mundo, se não amo a vida, se não amo os homens, não me é possível o diálogo” (FREIRE, 2005, p. 92).

O pesquisador atuante e participante toma ao iniciar seu processo de pesquisa com os sujeitos da prática uma decisão que envolve períodos longos de sua vida e do grupo com quem pesquisa. O pesquisador sabe que sua decisão envolve não apenas aplicar um questionário e sair de campo ou observar de fora uma organização, sem maiores comprometimentos. Trata-se como diz Schön (1997), de superar o jogo do silêncio e o apego às atitudes defensivas, o embaraço, a vergonha, a timidez. Para isso é necessário sensibilizar o grupo e a si próprio, tecer o “nós”. O pesquisador deve estar preparado para iniciar um processo de troca simbólica (BARBIER, 2002), pelo qual se permite que os *eus* falem, expressem-se, sintam-se acolhidos, num processo contínuo de co-formação emocional e cognitiva.

Santos (2007 p. 30) nos lembra que “Como a solidariedade é uma forma de conhecimento que se obtém por via do reconhecimento do outro, o outro só pode ser conhecido enquanto

produtor de conhecimento”. Afirma também que a construção deste conhecimento com características multiculturais esbarra exatamente na questão do silêncio e da diferença. Silêncio causado pelo fato de que algumas culturas tiveram suas formas de ver e conhecer o mundo tornadas impronunciáveis. O silêncio é na visão do autor acima um sintoma de um bloqueio, de uma potencialidade que não pode ser desenvolvida. A grande questão que se coloca é “[... como fazer falar o silêncio sem que ele fale necessariamente a linguagem hegemônica que o pretende fazer falar”. (SANTOS, 2007, p. 30)].

Muito do que Freire (2005, p.67) chama de “cultura do silêncio”, referindo-se a camponeses, pode ser compreendido e aplicado a outros grupos, como às mulheres bordadeiras e costureiras aqui referidas. Isto porque na essência dos escritos freirianos estão formas de auxiliar grupos a saírem de um estado de dependência e de percepção fatalista para a autonomia e a emancipação. Os grupos que os oprimem tendem a ações verticais, paternalistas, em vez de estimular a tomada de decisão por parte do oprimido.

Cabe ao praticante da pesquisa-ação participante levar em consideração a questão da intencionalidade ao iniciar o processo de ruptura do silêncio: o silêncio não está sendo dissolvido para aliviar tensões e apoiar grupos já em condições mais favorecidas, ao menos no caso das pesquisas aqui relatadas, e sim para apoiar esses grupos a desenvolver pensamento crítico e emancipatório. (GHEDIN; FRANCO, 2008).

Além do silêncio em si, há a questão da diferença, que anda de mãos dadas com o silêncio. O conhecimento emancipatório exige que pesquisadores construam com os grupos com que pesquisam solidariedade nas diferenças. O grau dessas diferenças pode variar bastante, dependendo da distância cultural e social entre pesquisador e grupo com quem e para quem se pesquisa.

Santos (2007, p. 16) sugere que “todo pensamento crítico é centrífugo e subversivo”. Em um primeiro momento, visa criar desfamiliarização com o estabelecido. Com o objetivo, no entanto, de criar uma nova familiaridade, transformando o senso comum em um senso comum emancipatório. Lembra o autor a importância do compromisso ético do pesquisador, e que “o conhecimento-emancipação conquista-se assumindo-se as conseqüências de seu impacto.” (SANTOS, 2007, p. 32). Só o pesquisador pode ser suficientemente objetivo em relação a si próprio para responder porque se aproxima de um grupo para romper o silêncio, e se vai deixar

esse grupo na hora certa, pelos motivos certos ou por motivos que apenas aumentem situações anteriores de desesperança e bloqueio.

4.6 Conflito organizacional

Conflito é hoje considerado normal e sempre presente em organizações (MORGAN, 2002). Não nos interessa aqui um grande aprofundamento na teoria sobre conflitos, nem serão abordados aspectos internos dos conflitos pessoais, do ponto de vista psicanalítico. Desta teoria basta a lembrança de que o conflito produz ansiedade, afinal qualquer escolha pressupõe perda de alguma coisa.

Também não nos aprofundaremos neste trabalho em aspectos ligados a conflitos oriundos da teoria marxista ou de estudos feministas recentes, apesar do óbvio interesse que um estudo com um grupo como esse possa despertar sobre esta ótica. Limitações de espaço impedem aprofundamento nos dois temas acima. Para orientar suas reflexões sobre conflitos o autor deste trabalho fica com as reflexões de PAULA (2008), de que a introdução do inconsciente feita por Freud não quer dizer que o sujeito não tenha autonomia e por outro lado a posição de DOMINGUEZ (2004), de que a autoconsciência está presente nos seres humanos em diferentes graus. Estas duas afirmações servem para apoiar a crença do autor na possibilidade destas mulheres com quem se propôs a trabalhar de ultrapassarem barreiras internas e externas, por meio do pensamento crítico e do desejo de autonomia.

Com a globalização, a competitividade torna-se mais acirrada, a informação mais acessível a todos e a comunicação mais acelerada. Alta qualidade torna-se um objetivo a ser alcançado nos produtos. Sua obtenção baseia-se em um sistema de produção enxuto e em que se possa continuamente agregar melhoramentos a cada etapa de produção, implicando na utilização de um sistema organizacional adequado e uma mão-de-obra cada vez mais qualificada. Isto gera uma aceleração de conflitos entre culturas e estruturas. A eficiência e a produtividade sustentadas por uma racionalidade utilitária se faz acompanhar de instrumentalização e negação da capacidade criativa do ser humano. Para a superação destas contradições, e principalmente para negação dos aspectos desta realidade que se constituem em negação da sua própria vida, o ser humano cria e recria soluções pessoais e organizacionais (FARIAS, 2006)

Para melhor se compreender os eventos ocorridos em determinados momentos da evolução do grupo em questão, é interessante lançar mão das idéias de alguns autores.

Argyris (1969) define conflito como aquela tensão que impede ou prejudica a atuação de uma pessoa em determinada situação. Afirma também que não é uma situação necessariamente negativa, pois quando a pessoa (ou grupo) lida bem com ele, passa a ser uma experiência positiva para a personalidade. “Por estranho que pareça o conflito pode ser usado para ajudar a construir a personalidade, bem como para deformá-la a até mesmo para destruí-la”. (ARGYRIS, 1969, p. 49). O mesmo autor liga o conflito a situações de frustração, entendida como a incapacidade da pessoa de atingir um objetivo e ao malogro, entendido como a incapacidade de determinar seus próprios objetivos em relação às necessidades interiores.

O mesmo autor, apoiado na teoria freudiana, apresenta os mecanismos de defesa utilizados pela personalidade humana para lidar com o conflito. Alguns deles são apresentados a seguir: (i) agressão, danificar ou ferir o objeto ou pessoa causa do conflito; (ii) culpa, hostilização de si próprio quando o conflito é identificado como causado pela limitação da própria personalidade; (iii) negação, simples ignorar dos fatos ou aspectos causadores do conflito; (iv) conversão, ter medo de não ser capaz de fazer algo e transformar isto em dificuldade física; (v) racionalização, inventar desculpas aceitáveis para a personalidade de cada um para não desempenhar as tarefas; (vi) projeção, atribuir aos outros modos de conduta, sentimentos e opinião que são nossos; (vii) vacilação, dificuldade de escolher entre duas soluções; e (viii) ambivalência, oscilação de sentimentos em relação a pessoas que estão no centro do conflito.

Apesar desta concepção de que o conflito pode ser positivo ainda somos, marcados pelo modelo racional, baseado na noção de que qualquer conflito é nocivo porque afeta a eficiência organizacional (CHANLAT, 1997). Em diversas organizações conflitos e ambigüidades são considerados provas de enfraquecimento da cultura, organizacional, algo que deve ser combatido. Através de diferentes mecanismos estruturais, são projetados esforços para reduzir as possibilidades de conflito no ambiente de trabalho. A implementação da organização científica do trabalho é realizada como um modo de harmonizar as relações, com a definição das tarefas, das regras e dos métodos, como papéis e responsabilidades de cada um (princípio da despersonalização da execução do trabalho); além da redução das interfaces (diminuição da dependência das tarefas em relação às outras) e da concentração do poder (redução do nível de ambigüidade e de incertezas vividas pela base da organização).

Chanlat (1997) destaca também que pelo reconhecimento da natureza estratégica das relações entre os diversos grupos que compõem a organização, cada grupo tenta dominar

dimensões essenciais do trabalho, ampliando sua zona de incerteza e fazendo conhecer ao outro sua existência. Mesmo que não escritas passam a existir regras que obrigam o outro a respeitá-las. Cada grupo insiste em conservar sua anatomia e sua própria margem de poder sobre seu ambiente. Estas disputas por poder acabam gerando conflitos e provocando os mecanismos de defesa grupais descritos por Morgan (2002), com base nos estudos do Instituto Tavistock. Em tempos de grande ansiedade os grupos se defendem por meio de: (i) dependência, com a projeção da atenção do grupo sobre uma figura capaz de resolver os problemas, idealizando as características do líder; (ii) emparelhamento (*pairing*), fantasia de que surgirá uma figura messiânica capaz de solucionar os problemas; e (iii) luta-fuga (*fight-flight*), com a projeção dos problemas sobre algum tipo de inimigo, interno ou externo.

Morgan (2002) faz uma reflexão que é de suma importância no caso desta pesquisa. Afirma o autor que até recentemente os homens tendiam a dominar os papéis e funções organizacionais que exigiam comportamento mais agressivo e direto. Este aspecto é relevante nas situações abaixo expostas, pois a grande maioria das mulheres é oriunda do Nordeste brasileiro, região de cultura extremamente patriarcal e de autoritarismo masculino, e pode-se considerar que as organizações e seus conflitos são extensões inconscientes das relações familiares.

A análise dos conflitos organizacionais a partir das perspectivas da comunicação e da informação pode levantar questões inovadoras, capazes de gerar subsídios para aprimoramento de outras abordagens. Sob esta perspectiva conflito pode ser definido como a interação de interdependência de pessoas que percebem oposição de metas, propósitos e valores e que vêem a outra parte como potencialmente interferindo na realização dessas metas (GODOI, 2007). As características gerais do conflito estariam vinculadas à interação social, maneira pela qual os conflitos são formados e sustentados. Outra característica é a interdependência que envolve as partes na situação conflitiva e, cada parte, por sua vez, tem o poder de constranger ou interferir nas metas do outro. A característica de incompatibilidade de metas fornece suporte para verificar as maneiras opostas de como as partes percebem os propósitos e valores. Esta maneira de analisar conflitos é interessante para este trabalho, pela subjetividade envolvida e diferença de linguagem entre o pesquisador e o grupo de mulheres. Este aspecto de interferência nas metas, do ponto de vista intersubjetivo, é de relevância, pois existe a meta das mulheres de sair da linha da miséria e constituir uma organização e do outro lado o objetivo do pesquisador ligado à apresentação de seu trabalho de mestrado, que necessitam de permanente adequação e equilíbrio.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como afirmam Herr e Anderson (2005) trabalhos de pesquisa-ação são intensivos em mão de obra do pesquisador. Podem a partir de uma base teórica, com o desenrolar e desenvolvimento do trabalho de campo, se tornarem por um lado mais claros e focados e por outro abrirem novas perspectivas e questionamentos. Os mesmos autores lembram que como o empreendimento da pesquisa-ação é contínuo e abrangente, pode não ser possível escrever sobre todos os aspectos do mesmo. É o caso desta pesquisa, uma vez que muitos dos dados gerados caberiam melhor em trabalhos de cunho psicológico, sociológico, antropológico ou pedagógico. Procurou-se, portanto, aqui se ater ao que o autor entende por uma “redução administrativa”.

Esta maneira de olhar é fruto da intenção com que foi feita a pesquisa, da escolha de fins a que se refere Argyris (1985) antes mencionada. Pesquisador e sujeitos da pesquisa se encontram plenos desta intencionalidade no campo da prática “[...] enquanto carregados de sentido e de determinado propósito, enquanto veiculam um ‘para’, enquanto integrados em particular estrutura referencial” (GUERREIRO RAMOS, 1955 *apud* AZEVEDO, 2006, p.8). A redução sociológica (e portanto a redução administrativa) é então uma reflexão sobre as formas como as ações e os acontecimentos surgem do ato intencional do pesquisador, sujeito historicamente localizado. Assim, ao assumir que a realidade social é vida humana, repleta de sentidos e de valorações, a tarefa do pesquisador é aqui então pesquisar e recolher as conexões a partir da qual os fatos sociais revelam os seus sentidos, em um esforço criativo de cunho administrativo .

Uma vez que trabalhos de pesquisa-ação participante são por sua própria natureza cíclicos (COGHLAN e BRANNICK, 2005) resultados e análise dos resultados surgem por vezes com muita proximidade temporal. Os principais passos são sempre diagnosticar o campo, planejar, tomar a ação e avaliá-la, para com novo diagnóstico poder de novo planejar e agir.

Os resultados da presente pesquisa são apresentados da seguinte maneira: Em primeiro lugar um histórico dos acontecimentos, necessário para a compreensão de alguns dos aspectos analisados na seqüência. Em um segundo momento o autor retoma a questão crucial para esta pesquisa e pesquisas futuras de como se abriu o espaço comunicativo e como foram superados os silêncios, iniciados os diálogos e construídos os inícios de uma base de confiança para o trabalho,

tema ligado à questão do capital social. Como terceiro tópico o autor relata momentos de conflito que geraram dilemas para um pesquisador participante, que podem ser de utilidade em pesquisas futuras, assunto dialeticamente ligado ao anterior. Como quarto tópico o autor traz uma série de mudanças que puderam ser observadas na organização do trabalho e nas visões das participantes do processo, relatadas por elas, sempre sob a ótica administrativa. Como quinto tópico o autor reflete sobre seu próprio processo de aprendizado como educador de adultos na área da Administração e o resultado deste aprendizado em mais de um ano lidando com o grupo.

5.1 A História do Processo

Um aspecto interessante do histórico das quase 30 reuniões realizadas com o grupo de mulheres ao longo de mais de um ano é que foram confirmadas as fases do grupo encontradas em no caderno *Juntos Somos Fortes*, do SEBRAE / Fundação Roberto Marinho (2005), que aponta as seguintes fases da constituição de uma cooperativa popular: (1) identificação do grupo; (2) sensibilização das pessoas; (3) formação do grupo; (4) início do trabalho; (5) primeiros resultados.

Uma vez que de certa forma estas fases puderam ser observadas, as mesmas são usadas aqui para relatar o trabalho de campo, sendo necessário antes uma observação. O trabalho que deveria ser levado a cabo com o grupo de bordadeiras acabou se desdobrando em duas frentes. Boa parte do que vai ser descrito abaixo é sobre a constituição de uma cooperativa de costureiras, decisão do grupo após as reuniões iniciais. Isto se deu pelo fato de que as bordadeiras não apareceram nas primeiras reuniões e estas mulheres que apareceram, inicialmente não participantes do grupo de bordadeiras, se mostraram muito decididas a empreender de forma coletiva, animando o pesquisador a iniciar o trabalho. Isto já serve de demonstração da flexibilidade necessária em trabalhos de PAP e da constante necessidade de diagnóstico, reflexão e avaliação.

A apresentação do trabalho de campo feita abaixo não é apenas uma narrativa, mas contém já elementos reflexivos sobre aspectos positivos e negativos do trabalho e interpretações do pesquisador.

5.1.1 A identificação do grupo

Como D., a líder das bordadeiras, já havia feito um trabalho inicial de divulgação do encontro e informado que o propósito era se iniciar um curso, imaginava-se já um certo interesse do grupo de mulheres. No entanto, a fase de identificação correta do número de interessadas durou dois encontros.

Em março de 2007 o autor da pesquisa chegou a Cratera Vargem Grande, a um salão emprestado na própria rua em que mora a líder das bordadeiras que participa da organização da pesquisa. O salão foi cedido gratuitamente por um empreendedor local, interessado em alugar o mesmo por R\$ 300,00/mês no futuro. Enquanto as mulheres não chegavam o pesquisador iniciou conversa com D., que contou que colocou alguns cartazes no bairro falando sobre a reunião e que não dizia nos mesmos qual o tema, apenas que era para mulheres, mas que algumas já sabem que era sobre empreendedorismo.

O autor da pesquisa soube então que no passado um rapaz havia formado uma “cooperativa” e pago às mulheres R\$ 250,00 / mês, estipulando o número de peças que elas deveriam produzir mensalmente. Ouviu também da líder das bordadeiras sobre as dificuldades geradas pelo trabalho em casa, uma vez que há crianças e por vezes maridos desempregados para cuidar e que na opinião dela em casa se produz menos do que em um lugar próprio para isso.

As primeiras mulheres foram chegando e o autor da pesquisa se apresentou individualmente a elas. A primeira a chegar, 10 minutos antes da hora marcada e achando que estava atrasada foi Da. A., uma senhora de aparentemente 70 anos, natural da Bahia e já com 35 anos de São Paulo. Afirmou que no passado bordava e costurava, mas que parou porque considerava trabalho demais em relação à remuneração. Em seguida chegou R. muito bem vestida, contou que ganha R\$ 10 a R\$ 12 para bordar um vestido e que isto toma dois dias. Outras foram chegando, algumas em suas roupas de dia a dia, outras como se fossem a um evento social. A maioria havia tomado conhecimento pelos cartazes na farmácia e padaria. Quando havia 12 presentes e era 14:20 horas foi dado início à reunião. Mais três mulheres chegaram depois.

O autor da pesquisa se apresentou, contou como havia conhecido o bairro e dado o primeiro curso de empreendedorismo. Contou como havia se formado uma empresa e sobre como as idéias do Professor Yunus (2000) o motivam a compreender melhor a questão do empreendedorismo feminino. Falou também sobre seu vínculo com a faculdade e o trabalho de pesquisa. Pediu que as mulheres rapidamente dissessem seus nomes e o que as havia levado à reunião e deu então início a uma dinâmica para animar o grupo e quebrar resistências. A cada

mulher foi servido um copo de refrigerante e pedido que todas ficassem de pé e conversassem com uma outra mulher que não conhecessem, com o objetivo de saber quem a outra é, o que faz, se tem filhos e o que veio procurar na reunião. A cada cinco minutos um apito era tocado e novos pares deveriam se formar. Isto permitiu que em meia hora cada participante conversasse com outras seis. Em seguida foi realizada uma troca de experiências, em que cada uma contava qual a melhor conversa que teve e o que mais a interessou nas vizinhas. A segunda reunião ocorreu no pátio nos fundos da ONG Ação Comunitária UNIVE, de cuja diretoria a co-pesquisadora e líder das bordadeiras faz parte. Dia de muita chuva. O autor da pesquisa havia combinado com D. que faria uma primeira entrevista com ela, já no âmbito do projeto, mas ela estava ocupada preparando café e já deixando o almoço pronto. Cinco minutos antes de começar o encontro ela espontaneamente fez um desenho no quadro preparado desta vez para a reunião e disse que esta era a história (Figura 1): “Primeiro uma mulher, depois outras foram chegando e 30 peças de bordado por mês se transformaram nas atuais 10.000”.

Figura 1 – Como tudo começou

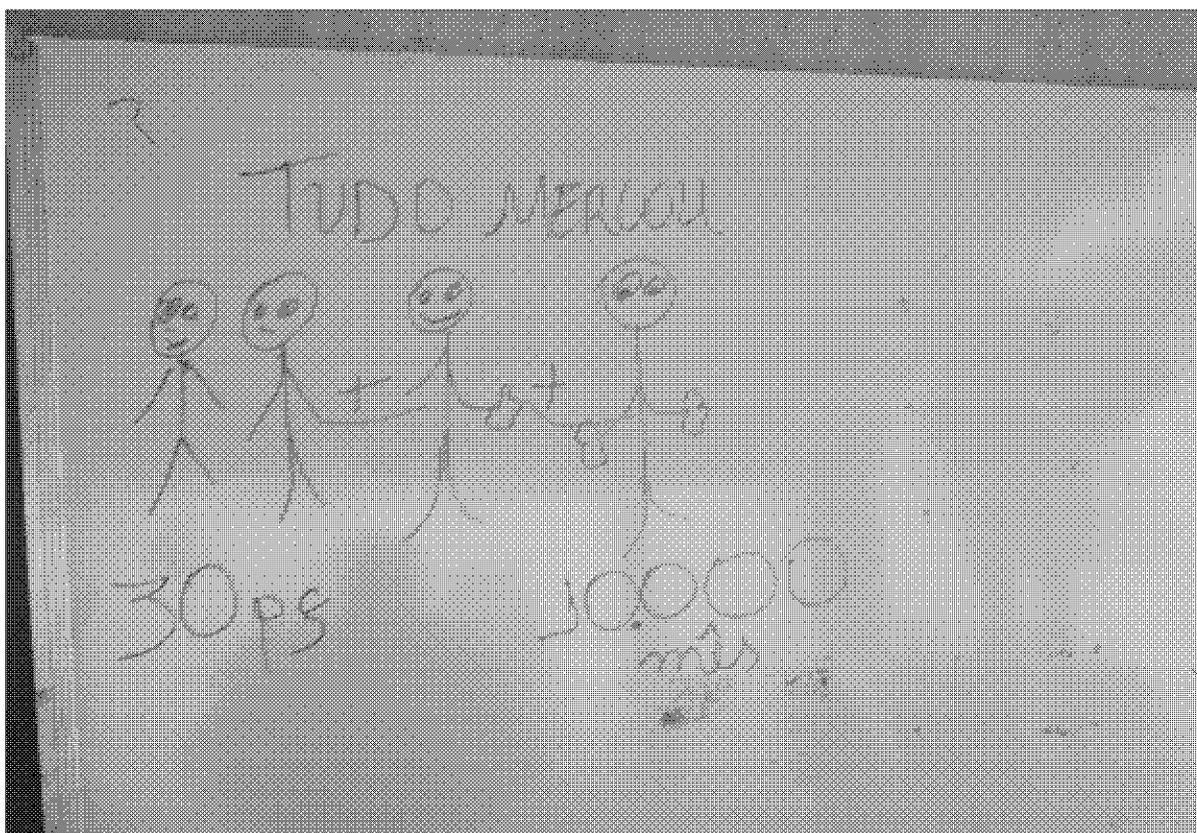


foto do autor da pesquisa

A primeira a chegar foi uma jovem que não estava na reunião anterior, V., aparentando 20 anos (depois confirmou 22). Relatou que bordava blusas e vestidos, mas que era “complicado”. Pegava os trabalhos em Parelheiros e ganhava R\$ 2,50 por uma blusa, que lhe tomava um dia de trabalho e R\$ 7,00 por um vestido, que podia tomar até uma semana. Afirmou que no momento da pesquisa trabalha três dias por semana em uma pizzaria em Parelheiros e recebe R\$ 20,00 por dia. O marido, também jovem, entrega revistas dois dias por semana e faz pequenos bicos e é desta renda que sobrevivem, em uma casa própria que a mãe dele deu para eles.

O autor da pesquisa mostrou a ata da reunião anterior e mostra que pesquisou os cursos de cabeleireiro e de corte e costura. Afirmou que não pode dar cursos técnicos, mas que pode continuar ajudando desta forma, que é pesquisando o que elas pedirem. Disse também que para o processo ser bem sucedido precisa que elas se interessem também.

O pesquisador relatou o que leu no artigo sobre empreendedorismo feminino e inclusão social, pesquisa feita na Inglaterra e sobre as semelhanças que viu na outra reunião, sobre o problema de maridos que querem a mulher no negócio que decidiram ou que são contra, bem como o problema de com quem deixar as crianças, além das questões financeiras. D. afirmou que a mulher é criada para “ser do lar e ter responsabilidade sobre a casa e as crianças”.

Ao ser questionada pelo pesquisador sobre porque estava aparentemente desanimada, depois de ter sido tão participativa na outra reunião, C. afirmou que estava com pena de só estarem desta vez 6 mulheres presentes (depois chegaram mais três). D. reconheceu que houve um problema de comunicação, que inicialmente havia ficado marcado às 14 horas e que não houve tempo de avisar outras.

C. relata também que ela e o marido estão pagando um aluguel de R\$ 600,00 na casa, em que vivem e que montaram um “sacolão” (mercado) de legumes e frutas, mas que o negócio está dando prejuízo. Contou que o marido quer entregar o ponto e ir morar em uma chácara que eles tem em Marsillac, mas que ela está hesitante, pois quer montar algo aqui, de preferência a loja de produtos naturais. Reconheceu que o problema do sacolão é de administração e ao ser questionada se eles sabem quais os custos e a partir de que ponto o negócio teria lucro, afirmou que sim, pois o marido é de família de comerciantes. Por outro lado diz que quando ela não está lá nem um livro caixa é mantido, e que ele não sabe quanto entra e quanto sai. Diz que o marido não “leva fé” em sua idéia de loja.

D. então falou do curso de empreendedorismo que frequentou, ministrado no passado pelo autor da pesquisa e como isto a ajudou a compreender melhor como tocar um negócio. O grupo voltou então a falar de que quer o curso.

O autor da pesquisa comentou então que o curso é prático e que é necessário ter um negócio em mente. Relata o caso que viu na televisão sobre estrangeiros vivendo no Brasil, dos bolivianos que ganham R\$ 250,00 por mês para fazerem no mínimo 12 calças por dia. Trabalham em média seis em cada casa subordinados a alguém que vende as calças a coreanos do Brás por R\$ 4 a 6,00. Estes por sua vez vendem as calças em suas lojas por preços que variam de R\$ 40,00 a R\$ 60,00. Fica claro para as mulheres que cada boliviano ganha R\$ 250,00, seus chefes talvez R\$ 4 mil por mês e os coreanos donos das lojas tem receita bruta de mais de R\$ 40 mil, o que leva a presumir lucros de metade disto na pior das hipóteses. As mulheres facilmente se identificaram como sendo os “bolivianos” quando a questão são os bordados.

C. lembrou que além de fazer roupas, elas têm que convencer os moradores de Vargem Grande a comprar com elas e não no shopping. D. lembrou que as pessoas não querem só uma calça, mas bom atendimento e uma griffe. “A gente pode fazer isto aqui” afirmou C. e afirmaram de que há gente de fora vindo explorar o mercado de Vargem Grande.

D. contou o caso da reportagem sobre a mulher que vende tapioca. C. retomou o caso da história de como o marido quebrou no passado, pois não tomava conta do negócio. “O olho do dono engorda o boi”.

Começou então uma discussão sobre produtos, sem nenhuma orientação explícita do pesquisador e se resolveu que a pesquisa e a ação se darão em torno de costura, bordados, crochet, tricot e artesanato. Ficou combinado que na próxima reunião cada uma das presentes trará algo que faz, como os tapetes de banheiro de sacos de lixo mencionados por M. ou as cestas de jornal de R. V. comentou que já fez cortinas de banheiro feitas de garrafas pet.

C. lembra que está chegando o inverno e que sempre vende bem gorros, boinas, cachecóis etc. Grupo liderado por C. e A. decide então testar vários produtos e verificar aceitação. A. pede para a C. mostrar seu trabalho de crochê.

A. comenta que o vestido nunca fica pronto e o autor da pesquisa conta a história da teia de Penélope. Ela então brinca que está realmente enrolando o marido sobre ir para a chácara e que disse que só vai com o vestido pronto e que por isso o desfaz de noite.

5.1.2 A sensibilização do grupo

Com estas reuniões iniciais já se pôde perceber que com persistência as mulheres continuariam voltando. Os problemas iniciais foram as expectativas geradas em relação a se ia ser distribuído algo gratuitamente, como em alguns programas do governo, ou se havia alguma garantia de geração de emprego e renda. Em relação a isso houve necessidade de muita clareza e transparência por parte do autor da pesquisa, fidelidade aos princípios metodológicos e a elaboração de um termo de esclarecimento a ser apresentado a todas as mulheres que se juntavam ao grupo. Este termo esclarecia que não havia nenhuma promessa de salários ou geração de renda, que o pesquisador só estaria lá uma vez por semana e que o sucesso do empreendimento dependia do comprometimento e envolvimento das participantes.

Esta fase de sensibilização tomou três reuniões e consistiu principalmente na realização de jogos e vivências que unissem o grupo e de pesquisas realizadas pelo próprio grupo de mulheres. A compreensão do funcionamento do mercado de bordados e costuras foi compreendida pelo pesquisador e pela liderança das bordadeiras como um dos fundamentos para que a motivação necessária para a eliminação dos intermediários acontecesse.

Na terceira reunião, a primeira desta nova fase, o autor da pesquisa já encontrou no pátio da ONG aproximadamente 20 mulheres esperando. O autor da pesquisa fez rápida explanação do que havia sido conversado até então, explicou de novo que se tratava de uma pesquisa para uma universidade, mas com uma experiência prática. Em seguida o pesquisador iniciou uma atividade em que pede um voluntário. O grupo “elegeu” um voluntário. O pesquisador deu então a esta mulher um prêmio, na forma de uma peça de roupa. O grupo foi então questionado sobre o que era a lição do jogo. Surgiram as palavras iniciativa, impulso, insegurança, exposição. O pesquisador falou que tudo isto tinha a ver com empreendedorismo e acrescentou a palavra risco. A seguir todas foram premiadas com as mesmas peças simples de roupas, lembrando que em uma cooperativa o líder apenas representa todos os empreendedores.

A conversa passou então a girar em torno de como iniciar e gerir empreendimentos e organizações. As mulheres se referiam a aplicar o dinheiro em algo que o multiplicasse, a investir em boas idéias, a ser criativo. Tendo uma vez a idéia, foi perguntado qual o próximo passo. Uma das participantes disse “administrar a grana”. O pesquisador questionou qual grana e o grupo rapidamente chegou à necessidade de produzir (ou comprar) e vender. Ao serem perguntadas se eram elas que queriam fazer tudo, disseram que não e falaram em empregados.

Parou-se então a conversa para refletir sobre como ter empregados sem repetir o padrão de subemprego e exploração dos bolivianos e delas mesmas na costura. O pesquisador pediu à Dona. E., que é a senhora que faz bijoux para assumir seu lugar e explicar ao grupo como começou seu negócio, que agora tem só um mês. Passou ela então com muita desenvoltura a expor suas idéias. Ela contou que começou com o dinheiro de seguro desemprego, comprou um curso pela televisão e passou a observar o que as mulheres usavam. Investiu então R\$ 170,00 em material e passou a vender em seu antigo local de trabalho e por meio de outras mulheres, a crédito. Informou que ela própria se encarrega da produção e das vendas e se mostrou extremamente confiante em relação a seu negócio. Conquistou o interesse de todo o grupo para suas peças.

D. então assumiu a coordenação para de novo contar sua experiência com os bordados e explicar como os ganhos eram divididos. O pesquisador perguntou às 12 bordadeiras presentes se elas já tinham tido a curiosidade de entender melhor o funcionamento da cadeia de produção e da cadeia de valor. Os conceitos foram rapidamente explicados e apenas uma, V., relatou já ter ido a uma loja para ver os preços finais e perguntar quanto eles pagavam pelo bordado. Outras sabem apenas o preço final do produto.

Uma parte do grupo, de orientação bem prática, quis imediatamente saber o que ia ser feito, qual a orientação ia dada ao curso etc. Eram exatamente as mulheres com perfil aparentemente mais empreendedor as que mais insistiam em saber logo o que ia ser feito e quando começaria a produção, demonstrando certa impaciência com o processo. Ficou combinado que o grupo entenderia melhor o universo formado por costuras, bordados e acessórios e começaria em maio a produzir.

Na reunião seguinte, o autor da pesquisa fez uma atividade, o chamado “telefone sem fio”. Para a primeira das mulheres foi lido o seguinte texto: *“A Ação Comunitária UNIVE está fazendo um projeto para ajudar um grupo de mulheres costureiras e bordadeiras a se organizar. O objetivo é fundar uma cooperativa ou associação, para que as mulheres aprendam coisas novas, tenham contato com as outras e ganhem mais dinheiro”*. Depois de passar por aproximadamente 15 mulheres que estavam presentes no momento, o texto chegou à última assim: *Vai no Brás pegar costura e repassa.* O grupo deu boas risadas e iniciou-se a conversa.

O tema proposto era saber porque 70% das empresas quebram antes de completar dois anos de existência. Antes de continuar o autor da pesquisa desenhou de novo, de forma muito

simples, os elementos que compõe uma empresa. Pediu que o grupo o lembrasse quais eram (finanças, pessoas, vendas, produtos e processos e planejamento) e uma das presentes, C. acertou todos, com exceção de planejamento. De todos os aspectos que a aparecem na lista, elaborada de forma construtivista pelo grupo, o autor da pesquisa precisou colocar apenas o desconhecimento sobre custos.

O autor da pesquisa propôs então que se passasse a falar sobre custos, um dos temas elencados pelo SEBRAE, cuja ignorância é motivo de quebra de empresas. De forma descontraída passou a usar como exemplo o Feijão da Cratera. Propôs ao grupo a simulação de que se ia abrir um restaurante que só serve feijoada. Esta maneira de ensinar, baseada em temas de amplo conhecimento do grupo, já havia sido testada e muito bem aceita em cursos de empreendedorismo dado anteriormente na comunidade. Foi fácil iniciar e se aprofundar, pois algumas das mulheres sabem exatamente quanto custa, por exemplo, fazer uma feijoada para 15 pessoas.

Figura 2 – Feijão da Cratera

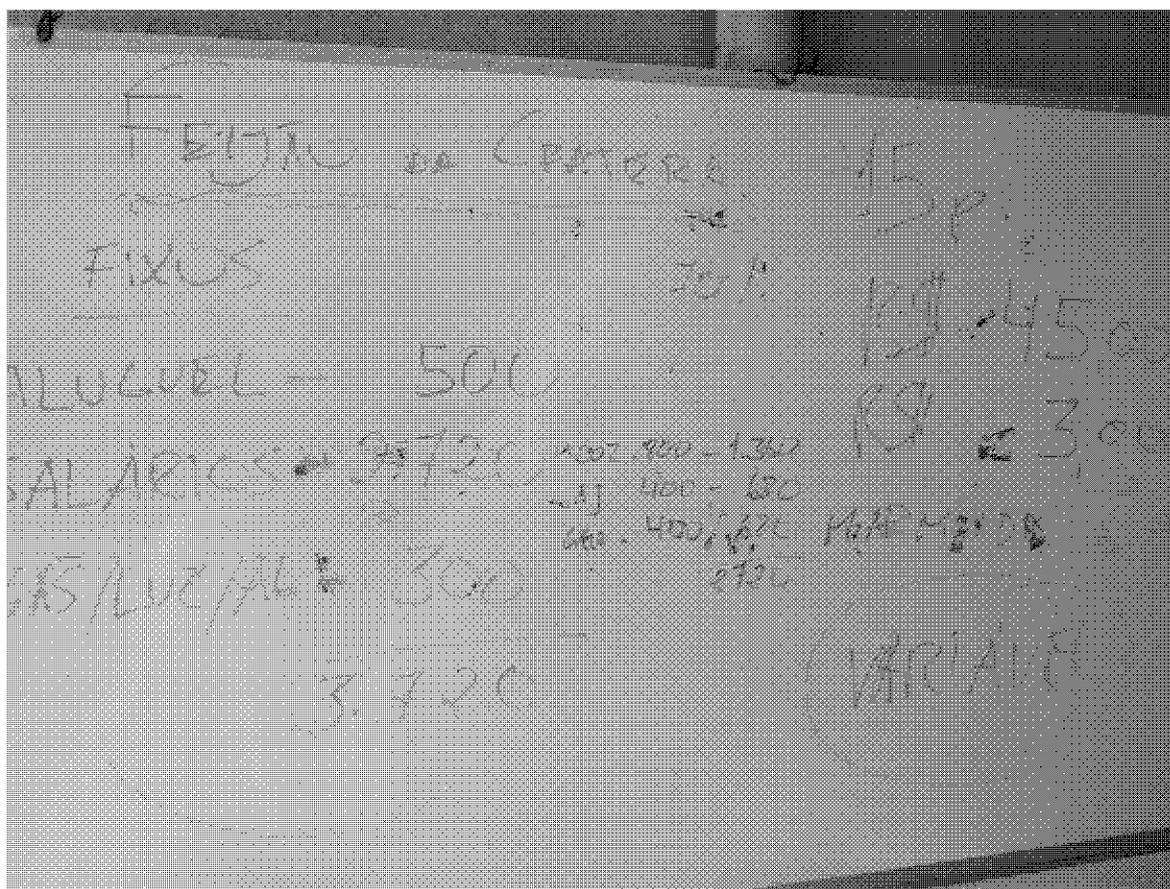


foto do autor da pesquisa

D. falou que havia confirmado que há muito interesse de pessoas ligadas a lojas em oficinas de costura e o pesquisador propôs que fosse feito um trabalho de pesquisa no Brás e no Bom Retiro para conhecer o mercado. Propôs também que se começasse a levantar preços de máquinas de costura, linhas, tecidos, para que da próxima vez se possa fazer a simulação com elementos reais do mundo da costura. A despedida aconteceu em clima muito animado. Como haviam chegado mais mulheres, neste momento havia em torno de 20 presenças.

Na reunião seguinte, o autor da pesquisa soube logo que ao contrário do planejado elas haviam ficado na Rua 25 de Março, sem ir ao Brás e Bom Retiro, pois como demoraram muito tempo por lá e estavam com a Dona A., senhora de idade avançada, esta última estava cansada às 14 horas, o que as obrigou a voltar. Pediu-se então à A., presente em todos os encontros a dizer o que estavam fazendo. Ela disse que hoje estavam lá para “se juntar todo mundo e decidir logo o que fazer”. Solicitada a explicar de forma mais abrangente, pois havia muita gente que não havia estado, ela disse “para montar uma oficina de costura e crochê, ensinar técnicas para outras pessoas, fazer jóias”. Outras lembraram também de artesanato e pintura, já que esta é especialidade de algumas mulheres do grupo.

O autor da pesquisa novamente explicou que conforme combinado o foco seria dado na questão da costura e dos bordados, pois já havia muitas mulheres que dominavam estas técnicas. Disse também que outras técnicas e mercados poderiam ser estudados, mas que elas deveriam fazer estudos similares ao que havia sido feito com roupas. As mulheres passaram então a relatar como havia sido a ida à 25 de Março. O autor da pesquisa pediu para elas dizerem o que haviam feito, o que haviam mais gostado e o que mais as havia impressionado,

Dona. A. *Disse que “apreçaram” preços e que haviam visto tecidos linhas, linha de crochê, equipamentos de costura e tesouras. Ficou impressionada com o preço das linhas nas lojas especializadas, muito mais barato do que no bairro. Perguntada sobre se tinha uma idéia do porque ela respondeu “que lá é a fonte, todo mundo vai lá beber água”.*

O grupo ajudou na compreensão de que atacado é mais em conta e ela encerrou contando que havia comprado uma saia em uma promoção por R\$ 3,00.

J. *O que chamou a atenção foi a diferença de preços em geral, tanto de materiais quanto de roupas. Só não achou que os vidrilhos e paetês para os bordados sejam mais baratos, disse que tem que se pesquisar mais. O que mais chamou a atenção foi o preço de uma blusa, que “crua” custava R\$ 9,90 e com o bordado era vendida a R\$ 25,00. Outras mulheres comentaram*

que R\$ 25,00 naquele mercado popular, mas que em outras partes da cidade pode chegar a R\$ 70,00 e quem sabe em um shopping a mais de R\$ 100,00.

O autor da pesquisa aproveitou para dizer que a camiseta que elas estão bordando e que está em fotos anteriores está sendo vendida por R\$ 86,90.

E: *Ficou impressionada com o fato de que o tecido com o qual a blusa que ela foi é feita, e pela qual pagou R\$ 25,00, custa R\$ 10,00 o metro. Questionada sobre em quanto tempo se faz uma blusa ela disse que acha que uma boa costureira não precisa nem uma hora para fazer.*

Falou-se então das diferentes especialidades, de quem corta quanto ganha, quem opera máquinas etc.

C: *Disse que o que mais a impressionou foi a disposição da Da. A., que aos poucos se tornou a “mascote” do grupo. Confessou que ficou mais atenta às questões do que gosta, o crochê, e que nas lojas que vendem lhe disseram que se quiser vender cachecóis tem que trazê-los prontos em janeiro.*

Conversou-se então sobre o ciclo da moda e da indústria têxtil

D.: *Ressaltou que o preço da blusa que a Denise havia se referido era de R\$ 25 no varejo, mas que a mesma blusa pode ser comprada no atacado por R\$ 13,00.*

Depois das explicações C. voltou ao tema central para ela e A., que é a urgência em se fazer algo. Sem que o autor da pesquisa precisasse interferir. D. E disse que para ela já começou, que na semana passada ela havia comprado 12 blusas novas no brechó da ONG a R\$ 5,00 cada uma, havia bordado e vendido cada uma a R\$ 20,00, e com o dinheiro havia comprado as outras oito que ainda havia restavam e feito o mesmo, e que se fossem mais estaria fazendo até agora.

Durante o encontro foi discutido com bastante ênfase a questão da agregação de valor e a questão de diferenças de preços e ganhos com volume e especialização. Ficou combinado que as mulheres vão se encontrar na próxima quarta-feira, sem a presença do pesquisador, para decidirem o que vão fazer.

O pesquisador continuou conversando com a D. e manifestou sua ansiedade em talvez perder o ritmo com o grupo, já que algumas mulheres mostram pressa. Ela disse que não, que considera a C. uma liderança negativa, que pelas costas diz que as coisas não vão dar certo e que só tem interesse em que alguém venda suas coisas de crochê. Diz que acha que a A. também não vai ficar, e que o problema não é o marido como ela diz sempre. Acha que a Da. D. é a grande aliada do projeto.

D. Fala sempre em alugar um espaço, que é preciso uma loja. Quando o pesquisador pergunta para que e como vão lidar com a questão do custo fixo, ela não explica bem como pretende passar pelos momentos de fluxo de caixa negativo nem qual é o plano de vendas, apesar de conhecer bem os conceitos.

5.1.3 A formação do grupo

A fase de formação do grupo foi bem mais longa. Após a identificação de um núcleo de participantes interessadas em se envolver no projeto e de uma fase de “cola”, de sensibilização para a importância do mesmo, partiu-se para dar forma ao grupo

O pesquisador havia estimulado as mulheres a se reunirem por conta própria para conversarem sobre missão e valores. O pesquisador já sabia que o encontro de quarta-feira dia 02 de maio entre as mulheres havia sido proveitoso. e que o grupo havia focado na questão da missão e dos valores. D. já havia adiantado que se havia chegado a uma lista grande de valores, mas que os centrais eram *Respeito, Independência, Valorização da mulher*. Vários outros foram lembrados, como *Disciplina, Pontualidade*.

Antes da reunião houve uma conversa com uma senhora vestida de forma muito simples, que estava lá pela primeira vez, que é comerciante. O autor da pesquisa explicou alguns aspectos sobre os quais já se havia conversado, entre eles a pergunta sobre qual a maior dificuldade para abrir um negócio. Ela sem titubear respondeu “dinheiro”. O autor da pesquisa brincou que se ele desse a ela R\$ 500,00 o que ela faria. Ela disse que os transformaria em R\$ 1.500,00 rapidamente. Tocou no meio da sua fala no conceito de lucro. O autor da pesquisa perguntou o que era lucro e de novo ouviu que quando se compra por R\$ 1,00 e vende por R\$ 2,00, este real é lucro.

As outras mulheres mostraram que já tinham assimilado os conceitos de custos e afirmaram que não, que lucro só acontece depois que as contas são pagas. Esta senhora, Dona S. resistia. Aos poucos foi contando sua história e que já havia tido um negócio (uma pequena venda) e quebrado. Ao ser perguntada sobre porque quebrou, relatou o fato de haver misturado finanças do negócio com finanças da família, que o marido fazia retiradas para pagar contas e quando recebia o salário este não dava para pagar as contas do negócio. Para recordar o autor da pesquisa voltou rapidamente ao exemplo da feijoada, para mostrar como era a questão de custos fixos e variáveis.

O autor da pesquisa perguntou a G. o motivo da quebra do negócio dela, mencionado na aula anterior. Ela contou que era uma vídeo-locadora e que a concorrência havia começado e ao mesmo tempo o marido ficado desempregado. Como todo o sustento da família tinha que sair da locadora, eles decidiram utilizar filmes piratas para alugar e foram pegos pela Polícia Federal. Desistiram então do negócio. Ela reconhece que avaliaram mal o risco dos filmes piratas.

O encontro se iniciou com um jogo simples, divertido e com a única intenção de animar o grupo. O autor da pesquisa havia sabido que algumas mulheres viam agora com desconfiança se o projeto ia dar certo. Decidiu continuar a tarde com um diálogo sobre liderança. De início o conceito de líder que surgiu era apenas ligado a comando. Em seguida a necessidade de haver um grupo, ou liderados. Surgiu também a idéia de que líder é aquele que comanda na direção de um objetivo comum. Com um pouco mais de perguntas e exemplos apareceu a imagem de que o líder é o que vai à frente, independente de ser chefe. Outras insistiam que líder é o que comanda, mas que deve ser obediente ao chefe. O autor da pesquisa então trouxe o exemplo de Tiradentes, que apesar de subordinado aos militares da época comandou a insurreição contra o regime.

O grupo ficou pensativo e uma delas afirmou que realmente liderança “é fazer a cabeça”, que o autor da pesquisa traduziu como motivar os outros, com o que todos concordaram. O autor da pesquisa perguntou se era possível haver liderança negativa. Uma das mulheres afirmou que sim, que, por exemplo, os adolescentes estavam sujeitos a influências para trabalharem ou se juntar ao tráfico. Perguntadas sobre o que poderia ser liderança positiva ou negativa no caso do grupo de mulheres, a G. não hesitou em dizer que a primeira eram as pessoas que empurravam para a frente e negativa eram as pessoas que diziam que não vai dar certo, que “é tudo papo”. C., falou que o líder precisava ter responsabilidade e unir o grupo em torno de um único pensamento.

Em uma rápida atividade para escolher um nome para o empreendimento, o mesmo foi batizado de Cratera Confeções. De volta ao tema sobre como começar a G. afirmou que deveria se começar por baixo, começar aqui mesmo, vender logo o que elas saber fazer, crochê, artesanato, bordar peças simples. Lembrou que semana que vem é Dia das Mães e elas nem tem nada para vender.

Sobre como levantar fundos para vãos maiores, o autor da pesquisa informou que estava em contato com comerciantes para conseguir mercadorias baratas para elas venderem no bairro, se fosse do interesse delas. Várias se mostraram interessadas, mas levantaram o problema do calote e do risco aí envolvido. O autor da pesquisa disse que isto era um assunto a ser resolvido

em grupo, que o correto era que cada uma se responsabilizasse pelo seu, mas que também poderia se pensar em só vender a vista, como proposto nos conceitos do cooperativismo. Dona A. contou a história de sua filha E. que teve que pagar do próprio bolso a mulheres bordadeiras porque não havia recebido de uma repassadora.

O autor da pesquisa lembrou que ainda estava também pendente uma definição sobre se a empresa deveria ser uma cooperativa ou não. Explicou, lendo alguns textos que despertaram muito interesse, o que era cooperativa. Uma das mulheres fez inclusive questão de levar um texto do site do SEBRAE sobre cooperativismo de crédito. Houve aparentemente uma forte atração pela idéia da cooperativa, especialmente com a compreensão que nesta forma de trabalho cada um ganha conforme o que produzir. O autor da pesquisa alertou que mesmo sem produzir o cooperado tem obrigações para com a cooperativa. Entregou a D. cópia do material da OCESP informando sobre palestras gratuitas.

O autor da pesquisa já sabia por conversa telefônica como havia sido o encontro de D. com o grupo de mulheres. Ela se mostra indócil com a falta de foco e fez todas assinarem uma lista dizendo que querem se dedicar à questão da costura.

Antes do encontro houve um almoço, o marido de D. e a esposa do pesquisador estavam presentes, evento importante para o estabelecimento de laços ainda mais fortes de confiança. O encontro se deu apenas entre o autor da pesquisa e a D. Esta relatou novamente os valores em torno dos quais o grupo de mulheres havia se unido:

- Respeito.
- Confiança.
- Diálogo.
- Compromisso.
- Pontualidade.
- Agilidade.

Relatou também os elementos centrais da Missão do grupo, decididos em reunião da qual participaram apenas as mulheres. Concordou que deve ser mais trabalhada porque não incorpora os produtos e serviços.

- Valorização do trabalho da mulher;
- Renda Justa;
- Trabalhar no bairro e desenvolver o mesmo

Apresentou também suas anotações sobre o encontro que ela dirigiu. Começou perguntando às mulheres o que havia despertado seu interesse lá atrás quando se começou o curso e obteve como resposta que queriam saber do que se tratava e que depois se interessaram pela questão das roupas e oficinas em geral. Confirmaram interesse na cooperativa, mas questionaram como seriam os horários de trabalho. D. informou que seriam flexíveis, em mais de uma turma. Dona A teria dito que é bom todo mundo junto pela questão da montagem de uma linha de produção. G. informou que vai passar a trabalhar como assalariada, mas que quer trabalhar depois do horário na cooperativa. Todas querem trabalhar por produção ou comissão. A compreensão subjacente é que querem receber pelo que fazer e que haja justiça na repartição. Veio uma mulher que quer vir, mas não se interessa em pegar bordado. Quer trabalho de costura para levar para casa. Veio outra que trabalha com perfumes e tem interesse em aprender sobre gestão de negócios. Algumas disseram que topam pagar o curso de costura, outras ficaram desanimadas com esta perspectiva. Fato é que pesquisador e D. já sabem que um doador já se comprometeu a pagar o curso de 20 mulheres, R\$ 880,00 no total.

D. questionou porque elas acham que algumas pararam de vir. A resposta foi de que algumas não acreditam que vai dar certo, que é muita gente e que na hora não vai dar. Querem, no entanto saber se depois com tudo pronto e funcionando podem voltar. D. disse que se for possível encaixar sim, mas que a prioridade de produção será para aquelas que participarem do processo.

O pesquisador realizou uma primeira entrevista com D.. Sem roteiro fixo perguntou inicialmente à D. o que ela acha que foi obtido até agora. Ela acredita que foi despertado nas mulheres a vontade de mudar sua realidade, que o exemplo da Da. D. foi muito importante, de pegar uma coisa, valorizar e vender a um preço justo.

D.: *Se nós for lá e montar uma oficina nós consegue.* (textual)

Acredita que algumas mulheres hoje vêem o bairro de forma diferente, com possibilidade de realização. Acha que talvez o trabalho tenha tido impacto até na decisão da família da Da. A. de não se mudar para o Jabaquara. Perguntada sobre o que ela acha que mudou em si própria, respondeu que hoje entende um negócio de forma mais clara, com visão de custos e resultados. Que aumentou sua necessidade de se realizar e sua habilidade em trabalhar com pessoas. Acha que hoje aceita mais opiniões diferentes, que antes exigia que as pessoas fizessem tudo igual a ela e da forma dela. Hoje já aceita métodos diferentes, apesar de ainda ter dificuldade com quem

acha lento. Perguntada sobre como percebe sua influência sobre os outros respondeu dizendo que procura incentivar, sempre dizer que vai dar certo, mas que com quem resiste não adianta “bater na mesma tecla” e é necessário falar de outro jeito.

D.: *Friso sempre a importância de todos quererem o mesmo objetivo.* (textual)

Perguntada sobre a ausência de um plano de negócios disse que reconhece a importância do mesmo e que “vê mentalmente” o negócio andando. Afirmou que antes do primeiro curso de empreendedorismo nunca havia ouvido falar de valores, missão e objetivos empresariais. Perguntada sobre seu sonho em relação ao projeto disse que é de ter o mesmo legalizado, com CNPJ, as mulheres trabalhando, com tudo *dividido direitinho* (textual) e ser uma representante da cooperativa.

Para o encontro seguinte foi realizado um almoço, organizado pelo autor da pesquisa e D., ao final do qual se conversou sobre a situação atual do trabalho. Ao mesmo estavam presentes aquelas mulheres que podem hoje ser consideradas as mais engajadas e desejosas de levar o projeto até o final. Após uma conversa inicial entre todas as partes sobre o projeto a conversa foi conduzida pela D. Ela focou o discurso em saber quem realmente queria participar. Foram então apresentados pelo pesquisador, a pedido do grupo, conceitos básicos de cooperativismo e ficou combinado que no próximo encontro estes seriam aprofundados. Algumas das mulheres presentes expressaram o desejo de que se volte a realizar o curso de administração de pequenos negócios.

Para dar continuidade o grupo definiu que há necessidade de se orçar máquinas e de que todas as mulheres que vão costurar façam exame de vista. Foi então feita a comunicação de que tínhamos um doador para os recursos para um curso de corte e costura, o que animou muito o grupo. Decidiu-se que 12 mulheres farão o mesmo, já que a maioria não tem os recursos necessários nem para pagar o material (R\$ 20,00) e as passagens (R\$ 20,00 para os quatro dias).

No encontro seguinte havia uma presença maior de bordadeiras. O pesquisador chegou e as mulheres já se encontravam, conversando com D. e pegando e trazendo bordados. O encontro se deu desta vez de forma extremamente objetiva, uma vez que já se iniciou com duas das 12 presentes avisando que tinham que sair mais cedo. D. contou como está o assunto das peças de dança do ventre que estão sendo feitas como teste para uma loja visitada na semana passada. Estas peças foram usadas como exemplo de valorização do trabalho da mulher, pois cada uma pode render até R\$ 25,00 por um dia de trabalho, enquanto que antes às vezes as mulheres bordavam um dia para receber de R\$ 3 a 5,00. A composição do custo e preço de venda é assim:

A lojista paga R\$ 45,00 por peça e não dá linha nem as peças necessárias. Numa compra inicial e pequena a estimativa é que se gaste R\$ 21,00 na produção (custo variável). As mulheres têm claro que se o volume for maior o custo cai.

Conversou-se também sobre o caso da outra loja, em que o lojista (e produtor) quer peças politicamente corretas, com valorização do trabalho. Todas concordam que isto também pode ser explorado. Passou-se então a conversar sobre os próximos passos: O curso de capacitação começa provavelmente dia 4, sendo de quatro dias seguidos. Uma das presentes (D. Eunice) disse que há uma mulher no bairro que pode dar o curso. Será verificado sobre a necessidade de máquinas. Ficaram de verificar se no bairro há máquinas usadas para vender ou alugar, antes de orçar máquinas novas.

O grupo já começa a falar da organização da produção. Dona. A., pela sua experiência, surge como uma líder autêntica, de fala mansa, mas sempre ouvida. E. empurra o grupo para a frente com sua experiência de vendedora.

Ao lado da cozinha da ONG há uma pequena sala que D. Anita achou suficiente para se colocar inicialmente 4 máquinas e começar pequeno. Para todas está claro que o ideal é testar o mercado sem grandes investimentos. Está um pouco mais claro o conceito de cooperativismo. O autor da pesquisa vai encontrar formas de apresentar o mesmo de maneira simples, ou levar pessoas de incubadoras de cooperativas.

Como encerramento o autor da pesquisa propôs que cada uma falasse sobre o que mudou nestes 10 encontros. Frases recolhidas:

Meio caminho andado, evolução.

Só o curso de capacitação já teria valido à pena.

O importante não é só o olho no material, é ver longe com o olho espiritual

É um comecinho.

Bom até agora, mas é preciso compromisso para conseguir as máquinas.

Está bem adiantado, bom desempenho.

Grupo ciente do que é o compromisso de fazer o curso.

Lutar para tudo, obstáculos vai haver, problema faz parte da vida.

O encontro seguinte das mulheres foi coordenado por D. A.. O pesquisador então conversou apenas com ela, que relatou que perguntou às mulheres sobre suas expectativas e que

apenas conversaram em geral. Todas as 14 que hoje tem ido com freqüência estavam presentes. Decidiram então ir à oficina da mulher que tem as máquinas e que dá cursos de costura.

No encontro seguinte o autor da pesquisa chegou mais cedo, ainda de manhã, para visitar a última aula da turma que está aprendendo costura, hoje doze mulheres. A oficina fica situada no segundo andar de uma casa simples.

Figura 3 – Curso de Costura



foto do autor da pesquisa

Iniciou-se uma conversa (entrevista aberta) com D. T.. T. tem 4 máquinas retas, 3 de overloque, uma galoneira e uma de corte. Tem experiência em pegar roupa para fazer. Contou que se entristeceu no passado por ter ensinado pessoas a costurar que depois foram embora. Achou o projeto bom e quer ensinar. Disse que pegar roupa cortada é bom para aprender, para só depois começar a cortar e vender. Após ss mulheres terem concordado em fazer o curso lá, T. fez uma “pesquisa” sobre quem tem experiência. Explicou que pode demorar até dois anos para uma

pessoa saber cortar e costurar bem. Já vai ver durante o curso quem se sai melhor, junto com a Da. A. Quando os talentos forem descobertos aí sim se farão cursos específicos.

Ela mostrou peças que estava fazendo, agasalhos infantis de moleton, que estava vendendo a R\$ 35,00 no bairro. Ao ser perguntada sobre custos e resultados contou que gasta menos de dois metros de tecido para fazer um e duas horas de trabalho, e que a peça de um quilo do tecido, que tem dois metros e meio custa R\$ 26,00. Reconheceu para o pesquisador que desconhece como calcular o custo de uma peça e que não considera custos fixos e variáveis ao decidir por quanto vender.

Disse que acha que o Brás é só engano, que as coisas lá nem são tão baratas. Falou que realmente o segredo da roupa é o corte. Não sabe o custo de fábrica da matéria prima, mas disse que o marido tem os telefones de algumas. Quando a conversa se dirigiu para a necessidade de capital para se abrir um negócio, Teresa afirmou que há muitos bancos querendo financiar negócios.

T. passou a contar sobre o início de sua oficina, há quatro anos atrás e disse que era muito difícil. Só a viagem do mecânico para consertar e calibrar as máquinas era R\$ 50,00, independente do custo do conserto. Hoje o próprio marido faz a manutenção dos equipamentos e até conserta máquinas de outras mulheres. Disse que trabalhar para lojas só fechando não vale à pena se tiver que ela pagar a mão de obra. Quando passava peças para costureiras não sobrava nada, além dela ficar responsável pelo prazo e qualidade. Hoje T. tem uma pequena loja no bairro e disse que ela mesma produz e vende, ganhando “seu dinheirinho”. Reconhece que não sabe nada de gestão. Diz que é boa no que faz, mas “na cabeça” as coisas são complicadas

Disse que na época chegava a chorar pela pressão do trabalho e que era obrigada pelo dono dos serviços a ir fazer o trabalho de outras pessoas que estavam atrasadas em outras oficinas. E que além de tudo este no dia de pagar não pagava. Contou que combinou com o marido que não queria mais aquela vida e que com fé em Deus ia pegar um serviço direto de uma loja. Naquele momento disse que preferia ficar parada a continuar sendo humilhada. Conheceu então uma lojista que confiou nela. Passou então a conhecer outras e deu continuidade ao negócio. Hoje não está pegando serviço na loja porque teve seu bebê

O autor da pesquisa foi olhar o que as mulheres estavam aprendendo e uma delas mostrou com muito orgulho um vestidinho de boneca que ela havia feito (Figura 4), bem como uma blusa. Esta mulher não estava inscrita para o curso, mas já havia aparecido em encontros anteriores.

Aproveitou que uma das inscritas teve um problema de saúde e ficou para a aula. No seu discurso na saída pôde-se perceber que há um desnível entre ela e as outras, ela ainda manifesta a vontade de fazer algo depois sozinha, enquanto as outras estão bem fechadas em grupo.

Figura 4 – Vestido de Boneca

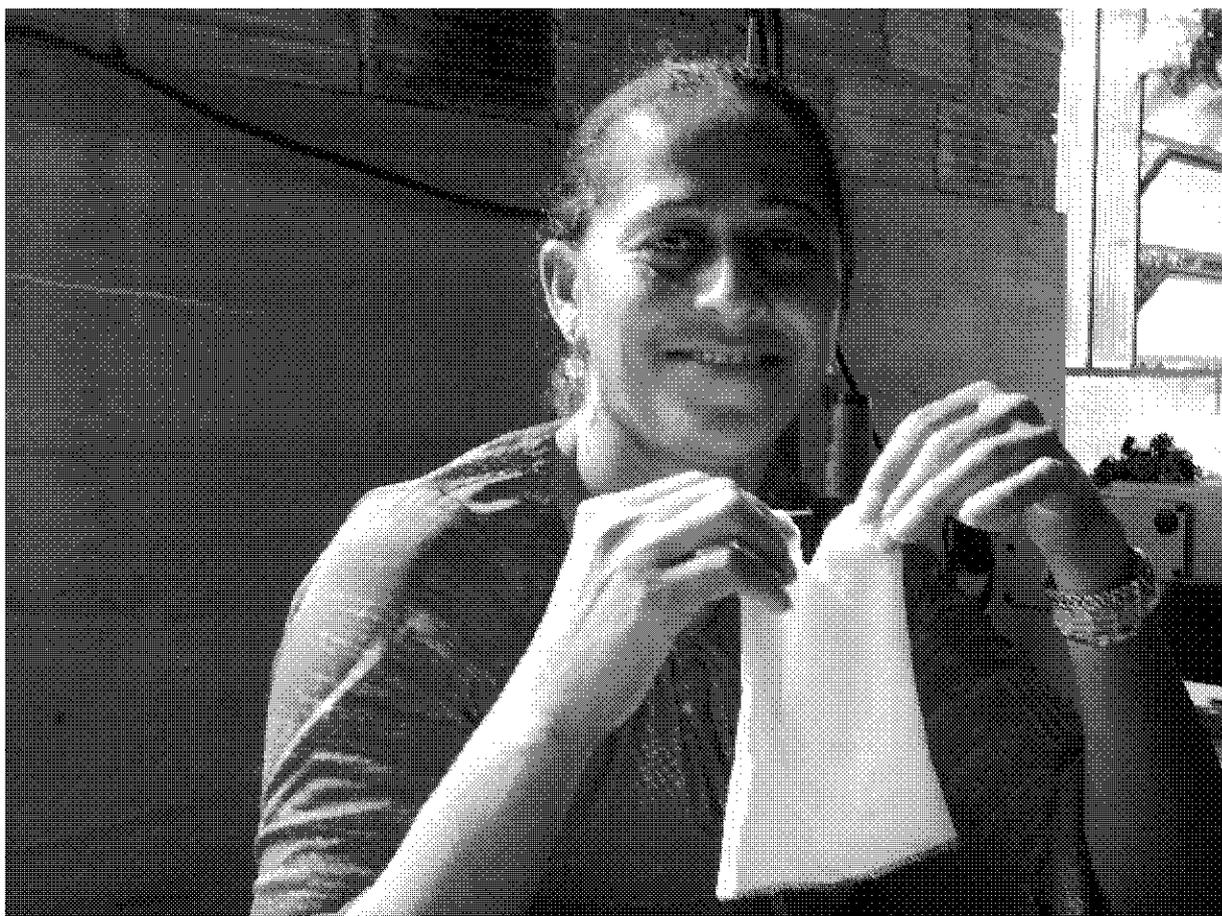


foto do autor da pesquisa

D. perguntou a T. sobre perdas e rejeição de serviços. Ela disse que é normal, que até ela que conhece tem perdas. Mas que gostou do grupo, achou que elas são caprichosas e zelosas. Uma delas falou que o capricho vem da “vontade ser demais do negócio sair”. A conversa mudou para os bordados e T. perguntou para D. porque ela mesma não pegava. D. confessa que até hoje nunca fez isso e que acha mais cômodo alguém levar na porta da casa dela e se responsabilizar por transporte, prazo e qualidade. Disse que quer ficar “na boa”.

O autor da pesquisa pressionou e disse que é a primeira vez que ouviu isto dela, que ela sempre falou em valorização do trabalho e que sempre passou a impressão de que quer correr riscos e assumir responsabilidades. E que em outras ocasiões falou que queria ganhar dinheiro. Ela disse que na realidade não queria mais fazer isto sozinha, mas que em grupo faria sim. D. concordou que os próximos passos são: (1) Desenvolver o plano de negócios, (2) fundar a cooperativa; (3) comprar máquinas

No encontro seguinte o autor da pesquisa questionou D. sobre ter afirmado que não quer mais pegar bordados direto. As mulheres confirmaram que haviam ficado surpresas, que achavam que a D. estava desanimando. Sobre o porque então outras mulheres não pegarem, elas começaram a dizer que são necessárias várias coisas, como ter o nome limpo, referências e de novo a questão do CNPJ. E. informou ao grupo que na próxima sexta-feira vai ser transmitida no Globo Repórter reportagem sobre cooperativismo.

O grupo foi estimulado a conversar sobre o que estão aprendendo com a T. e sobre os próximos passos. Concordaram que não é hora de pegar roupa com lojas, pois o conhecimento é pouco. Surgiu de novo o assunto da necessidade de compromisso, que não se pode só aprender a usar a máquina e depois ir fazer algo sozinha. Lembrou-se o exemplo T. e se falou da questão do individualismo. C. pediu para lembrar que uma cooperativa tem outras atividades e que há outras tarefas que não só são costurar. Disse isso porque tem medo que aquelas que não tem jeito para a costura saiam, achando que não há outras possibilidades.

O autor da pesquisa voltou a lembrar que a lei diz que há necessidade de ter 20 membros para abrir a cooperativa. E que no início a taxa de manutenção pode ser simbólica, R\$ 1,00 por pessoa, apenas para dar início ao aprendizado. Seguindo sugestão de Da. T., em vez de ensinar a mais oito mulheres, decidiu-se que as doze que fizeram vão aprofundar os conhecimentos. Para isso há necessidade que cada uma delas contribua com R\$ 10,00. Algumas delas já disseram que sim, outras falarão com a D. individualmente.

O autor da pesquisa perguntou às filhas de Da. A. qual a impressão delas sobre o efeito que o trabalho em conjunto estava tendo na mãe. Elas disseram que antes Da. A. mostrava até sinais de depressão, mas que desde que o projeto começou ela está muito animada. Todas lembraram de episódios dela e sentiram falta da presença. Revelou-se que ela estuda música e tem um pequeno teclado. O grupo comentou também que a existência de união entre elas está dando força para a A. lidar com o problema do alcoolismo do marido e sentir menos medo dele.

As mulheres fizeram questão de mostrar bolsas, vestidos e uma pequena boneca, frutos da semana de aula.

O autor da pesquisa em conversa com Joceli Drummond (2008), psicóloga e psicodramatista experiente, recebeu desta o *feedback* de que o grupo poderia neste momento passar por um processo de dissolução. Ela sugeriu que fossem realizadas vivências para unir e motivar o grupo. No encontro seguinte estavam presentes 14 mulheres, sendo que as que faltaram do grupo nuclear havia mandado desculpas formais. O autor da pesquisa desta vez não levou câmeras nem cadernos e começou pedindo que cada uma dissesse uma qualidade sua, e como esta qualidade ajudava um grupo. Depois o grupo foi dividido em dois e foi solicitado aos subgrupos que compusessem uma música, com uma melodia conhecida e letra que retratasse a situação do grupo e o que elas esperavam da cooperativa. As letras das músicas compostas foram:

1) Com melodia da Xuxa:

*Tá na hora tá na hora
Ta na hora de cooperar
Pegue tesoura e linha
E fomos todos trabalhar*

*Dá um pulo vai pra frente
Que não sabe vai aprender
Aqui na cooperativa
Ninguém fica sem saber*

*Cooperar e cooperar oh oh oh
Cooperar e trabalhar oh oh oh
Com a cooperativa da cratera
Todas vamos chegar lá*

*Confiança e Amor, Humildade e Compreensão
Com mais ajuda e confiança
A gente constrói a União*

2) Com melodia de Gonzaguinha:

*Costurar e não ter a vergonha de ser feliz
Costurar e bordar e não ter a vergonha de ser um eterno aprendiz*

Ai meu Deus, eu sei, que costurar vai fazer minha vida ficar bem melhor e fará

Mas isso não me impede que eu costure, que costure, que costure que costure

3) Com melodia de Roberto Carlos:

Acredite, é hora de vencer

Esta força vem de dentro de você

Você pode, é só acreditar e vencer

Acredite que nenhum de nós já nasceu com jeito de super-herói

Vamos juntas, através da união e seremos as Mulheres em Ação !!!

Depois da criação das músicas o autor da pesquisa deu a notícia de que se havia conseguido 200 quilos de tecido a R\$ 2,50. Algumas das mulheres, em especial as mencionadas abaixo acharam caro e decidiu-se ir novamente ao Brás para conhecer uma rua especializada em retalhos.

Estavam presentes na reunião seguinte duas senhoras que já iniciaram seu próprio projeto, compraram máquinas e conhecem um pouco o mercado. Dona Az. e Dona M. C. contaram de seus erros iniciais, projetos mal feitos, mostraram os tapetes de cozinha que fazem e deram um exemplo de iniciativa e assunção de risco para o grupo.

Na semana anterior havia ocorrido a ida das mulheres ao Brás, para pesquisar preços de tecidos e o mercado de costura popular. Foram ao mercado a D., Dona A. e C.. Ao contarem as peripécias iniciais todas riam muito ao recordar que desceram em um ponto e a C. se distraiu e ficou no ônibus, gerando confusão para se encontrarem de novo. Nota-se muito mais amizade e união no grupo, há um sentimento de fazer parte. Viram peças de tecido (sobras) a R\$ 7 a 18 o quilo, ou recortes a partir de R\$ 2,50. Viram roupas que acharam muito baratas o que despertou nelas a vontade de revender as mesmas. Começaram em função dos preços de retalhos a refletir sobre custos variáveis de produção de tops, sempre levando em consideração uma remuneração de no mínimo R\$ 5,00 a hora de trabalho, devendo a produção que deve ser feita neste período definida. Relataram que no encontro que tiveram sem a participação do pesquisador, esteve presente o rapaz que abre empresas e que explicou a elas todas as necessidades legais para abrir uma cooperativa. Continuam animadas a iniciar o negócio de forma legalizada. Da D. relatou que tem muitos pedidos de sandálias, mas não tem capital de giro.

Escolheram quem terá qual função na cooperativa, em termos de coordenação inicial:

- ❖ D. - Gerente Geral
- ❖ E. - Finanças
- ❖ Da. A. e R. – Produção (organização)
- ❖ Da. D. - Vendas
- ❖ C. e A. – Recursos Humanos (controle de presenças e produção)

No encontro seguinte, após um bate papo inicial e com um número pequeno de presenças, o pesquisador começou em função da conversa da vez anterior sobre custos e preços a esboçar um orçamento, para fazer parte de um plano de negócios, idéia que vem sendo lentamente plantada. O pesquisador já percebe o tempo que as idéias demoram a florescer. O que é falado acaba sendo compreendido e interiorizado, mas com uma lentidão que exige paciência e compreensão.

A partir daí foram feitas simulações bem primárias sobre o quanto seria necessário vender para que 12 mulheres recebessem ao menos R\$ 40,00 por dia de trabalho, número de peças a serem feitas para que isso fosse possível. Foi considerado que seriam feitas apenas saias e blusas, que o tecido custa R\$ 8 o quilo e que com um quilo se podem fazer 3 blusas ou duas saias. Ficou claro que do ponto de vista financeiro, se houver um planejamento de vendas, o plano é fácil de ser realizado. Por outro lado o grupo manifestou grande apreensão com a questão de assumir dívidas para comprar máquinas.

No encontro seguinte o autor da pesquisa levou Drummond (2008) para dirigir o encontro e poder depois triangular percepções. No total eram 22 mulheres neste encontro. Três delas com crianças de colo, sendo que uma delas com duas. Solicitou-se a C., a mais antiga presente que apresentasse às mais novas o que estava sendo feito e o que estávamos aprendendo. Ela disse que o objetivo do trabalho era formar mulheres cidadãs, que soubessem trabalhar em grupo e com independência financeira. Passou-se a levantar as expectativas e o que as mulheres achavam de trabalhar em grupo. Algumas frases recolhidas foram: *É melhor. Pode ganhar mais. Rende mais o serviço. Prefiro trabalhar só, em grupo fala muito.* Pediu então que todas se levantassem, se dessem boas tardes e boas vindas e explicou que trabalharia com tricô e crochê. Distribuiu lãs e elas começaram, ainda meio desconfiadas e muitas dizendo que não sabiam. Joceli perguntou o que é trabalhar em grupo, as respostas foram registradas pelo autor da pesquisa no quadro. Com as duas últimas respostas elas explicitaram que queriam dizer que é preciso concentração e não ter vergonha de perguntar o que não sabe. O grupo trabalhou de início individualmente.

Perguntou o que elas achavam que tinha a ver com trabalhar em grupo. Conceitos que surgiram:

- ✓ Parceria
- ✓ União
- ✓ Atingir objetivos
- ✓ Está difícil de fazer
- ✓ Vamos fazer um grande negócio
- ✓ Tem que segurar bem e prender
- ✓ Um ajudar o outro
- ✓ Emprestar material

Figura 5 – Criança no encontro



foto do autor da pesquisa

Drummond (2008) passou então a dar o retorno do que aconteceu. Lembrou que parceria é emprestar o material. Que ajudar os outros aconteceu muito, em especial as que sabiam ensinando as que nunca tinham visto tricô ou crochê. Lembrou que a mulher com a criança no colo mostrou a todas o que é perseverança e decisão, que não gosta de falar muito, mas dá o exemplo. Lembrou que é verdade que cada uma vai fazer as coisas de um jeito diferente. Que é mesmo preciso lidar com os jeitos diferentes de ser.

Drummond (2008) então perguntou o que atrapalhava. Conceitos:

- Parar
- Desistir
- Modos diferentes de fazer, jeitos diferentes de ser
- Ter que aprender dá trabalho
- Conversar demais
- Desatenção
- Desânimo
- Palpite errado

E. disse que em casa parado não se aprende nada, que é preciso buscar a independência e que ela fala muito com as mulheres sobre isto. Ao final fez uma dinâmica com botões, cada uma agradecia a outras por algo, trocando um botãozinho. Várias delas mostraram coisas que estão fazendo. O que mais impressionou o autor da pesquisa foi uma blusa simples, feita por R., que até pouco tempo atrás nem sabia enfiar uma linha na máquina de costura.

Antes do encontro seguinte o autor da pesquisa estava preocupado, pois soube que na reunião anterior na qual não esteve e na qual a Da. A. e a C. deveriam ter dado uma aula sobre cooperativismo, apenas quatro mulheres apareceram. Chegou e conversou com a D. que o tranquilizou, dizendo que as mulheres estavam passando lá sempre e interessadas. Contou também da animação da Da. A.

O encontro se iniciou com uma conversa sobre a questão das faltas. Todas que não estiveram deram justificativas, mas a Da. A. falou sobre a importância do comprometimento nesta fase dos trabalhos. E. se justificou falando das dívidas que tem que honrar, das bijuterias a fazer e do curso da filha que conseguiu. Dona A. contou de sua proposta de fazer uma feijoada, com cada uma dando um ingrediente e que tinha tido essa idéia no curso do SEBRAE, pois assim teriam capital para iniciar a empresa. Confirmaram que esta idéia substituíria a de tomar

empréstimos e se endividar. C. contou que o marido tinha visto uma máquina de overloque por R\$ 300, 00, mas não tinha anotado o telefone. Da. A. contou que sabe de uma reta e de uma de overloque de uma pessoa que vem do interior. A conversa sobre a compra das máquinas continuou sem necessidade de estímulo ou intervenção do pesquisador.

Da. A. pediu então para ler o livro do SEBRAE (2005) “Juntos Somos Fortes”.Leu trecho que dizia:

***Cooperar ou competir** Não podemos ficar pensando que uma sociedade seja só cooperativa ou só competitiva. Já vimos que uma não exclui a outra. Podemos cooperar para competir, unir esforços, aproximar diferenças, buscar sempre o diálogo e a negociação. Essa é a base do que chamamos “empreender coletivamente”.*

Figura 6 – Cooperar ou Competir

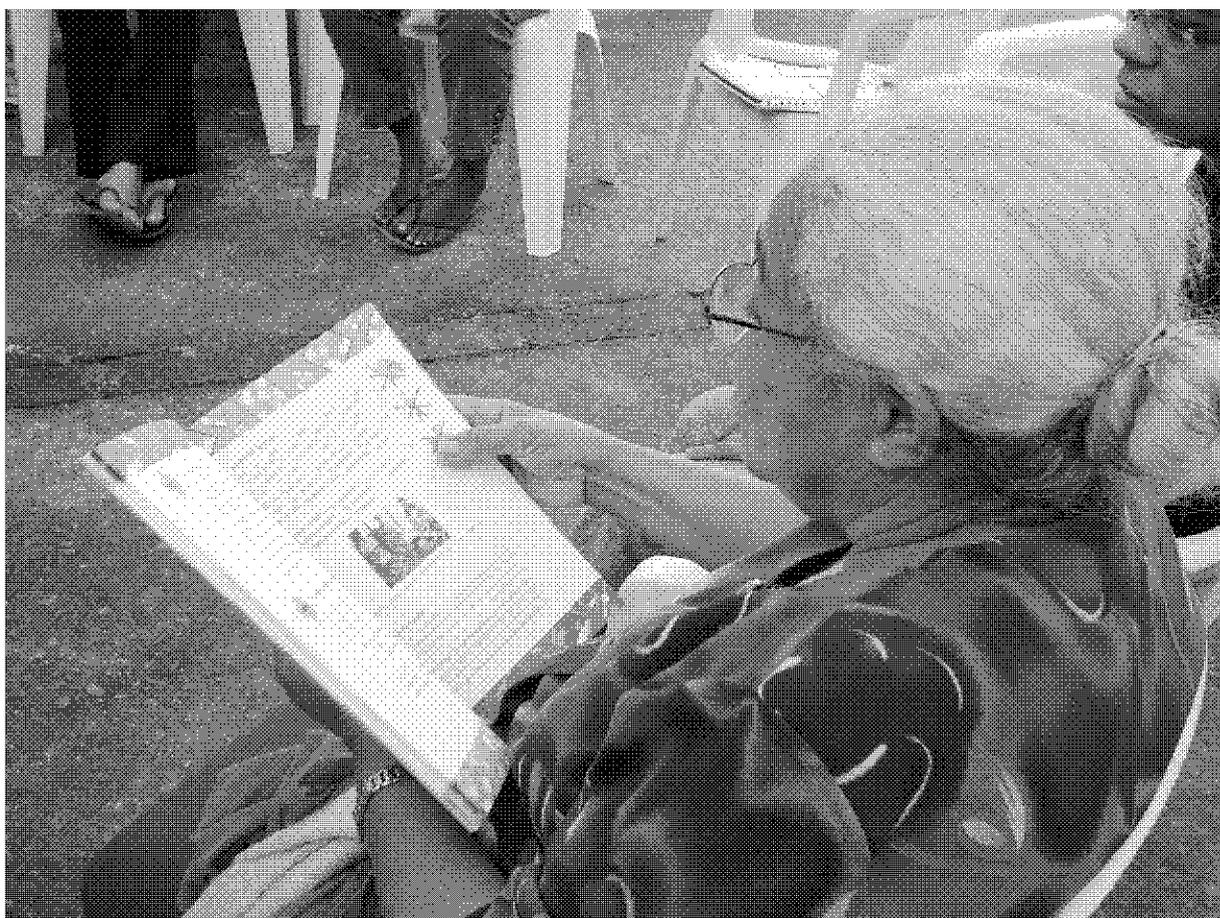


foto do autor da pesquisa

C. então leu e comentou outro trecho, sobre os obstáculos, que seriam: *Falta de confiança, Falta de lealdade, Mentalidade Competitiva, Individualismo, Paternalismo, Passividade, Imediatismo, Incredulidade, Ausência de líderes.*

Falou da importância das dinâmicas no trabalho do SEBRAE e que acha que, no entanto elas não podem ocupar todo o tempo do trabalho. Da. A. lê então outro trecho:

A Formação do Grupo. É hora de decidir. Participo ou não? Só irá em frente quem já se “convenceu” de que um empreendimento coletivo pode ser uma ótima oportunidade de trabalho, renda e melhoria de vida. Quem decide avançar está disposto a romper com suas barreiras. A partir de agora, todos devem estar muito mais unidos e comprometidos com as ações coletivas.

O início do trabalho. É hora de agir. Se o grupo decide que a primeira coisa a ser feita é restaurar um galpão, organizar uma festa para levantar dinheiro ou promover um curso para aproveitar melhor um produto da região, o grupo deve trabalhar incansavelmente para que a ação seja um sucesso. Um bom começo dá credibilidade ao empreendimento e motiva o grupo, que deve estar unido em torno da escolha feita.

Voltou-se a se falar sobre o mercado e chegou-se à conclusão que se deve produzir para mulheres evangélicas, que tem dificuldades de encontrar roupas apropriadas. Falou-se em batas e em roupas boas “*sem ser depravada*”. Além deste mercado se falou sobre o mercado para mulheres acima do peso e de roupas de baixo custo.

Na reunião seguinte foi vendida a feijoada que as mulheres haviam idealizado fazer. Haviam sido vendidas antecipadamente 53 feijoadas (a R\$ 5,00), mas foram servidas na verdade 60, o que garantiu uma sobra de R\$ 150,00, após pagamentos de custos e de uma doação para a ONG de R\$ 10,00 para os custos de gás e água.

Neste mesmo dia também chegaram os tecidos vendidos a um preço simbólico e peças a serem vendidas em consignação. São 900 camisetas, para as quais o empresário quer receber R\$ 5,00 e que as mulheres estimam poder vender a R\$ 15,00 cada uma.

O autor da pesquisa antes de se juntar a D. e seu marido para a sua feijoada dirigiu-se à casa de Dona. A, com o certificado do SEBRAE que esta havia conquistado no curso. O mesmo havia sido colocado em uma moldura, sem que ela soubesse. A própria abriu o portão e ficou visivelmente emocionada ao receber o certificado.

Figura 7 – Da. A. e o certificado



foto do autor da pesquisa

De volta à ONG em que as mulheres se reúnem o autor da pesquisa observou várias delas passando para olharem as camisetas, perguntarem a forma em que seria vendida, se haveria condições especiais para as cooperadas etc. Falou-se então sobre produção e sobre a dificuldade de cortar peça a peça e da necessidade de comprar papelão para forrar as mesas e cortar mais peças de uma vez.. Da. D. desfilou uma peça feita por elas.

5.1.4 O início do trabalho de produção

Após esta fase de organização e formação do grupo, era inevitável que o grupo passasse a produzir. Por outro lado, a animação que cercava o trabalho com as costureiras ocultava o fato de que com as bordadeiras permanecia a situação de intermediação e os mesmos problemas do início da pesquisa.

No início de agosto de 2007, o autor da pesquisa chegou para o encontro e as mulheres estavam todas no espaço que a ONG cedeu para a cooperativa, em total agitação. Com a chegada das camisetas elas haviam se decidido e comprado as máquinas de uma parente da Da. A. que as trouxe do interior. Foram compradas: uma máquina reta e duas de overloque. Segundo elas falta então apenas uma galoneira para que todos os serviços sejam feitos. O grupo se reuniu do lado de fora e foram recapituladas as fases pelas quais o grupo passou para chegar a este ponto.

Comentou-se que o grupo estava entrando na fase de produção e que com determinação breve se colheriam resultados. O autor da pesquisa pergunta quais os próximos passos. A resposta foi: Comprar papelão para forrar as mesas, papel madeira para os moldes, lápis, linhas e demais apetrechos.

A seguir o autor da pesquisa fez com o grupo um exercício simples de fluxo de caixa. Foram levantadas as dívidas e as receitas. As dívidas são de R\$ 750,00 e o contas a receber de R\$ 635,00 o que mostrou ao grupo a necessidade de vender bem antes de 5 de setembro quando vencem R\$ 500,00 das máquinas. Frase ouvida: *Vamos vender camiseta*.

Foi abordada então a questão da capacitação. Uma senhora falou “*Vamos com a cara e a coragem para aprender*”. R. corrigiu: “*Você aprendeu sozinha, aqui é o grupo que tem que aprender*”. Da. A. contou que quando aprendeu era com papel. Decidiu-se dividir o grupo em horários e ter aulas com as que já sabem.

D. leu matéria sobre cooperativas e Da A. contou sobre uma em Marsillac. A. conta da dificuldade que é para usar a máquina na outra cooperativa. Ficou decidido que a Dona A. e a D. vão ao SEBRAE ver se é possível que eles dêem o curso na ONG para as mulheres. Alguém brincou que antes o obstáculo era a falta das máquinas e se agora o grupo ia transformar o problema da capacitação em obstáculo. Autor da pesquisa conversa de novo com a D. sobre a necessidade de liderança.

No encontro seguinte D. A. relatou a pedido do autor da pesquisa como foi a visita ao SEBRAE. Conta que fizeram uma ficha e esperaram. O moço que atendeu falou que o SEBRAE não trabalha com cooperativas, mas chamou uma assistente social que trabalha na Cidadania da Mulher na Zona Sul. Foram então na quarta-feira na Cidadania da Mulher na Subprefeitura e conversaram com a M.. Esta explicou mais sobre cooperativas, disse que estamos no caminho correto, mas que é preciso trabalhar com pessoas que queiram mesmo, com firmeza. O autor da pesquisa perguntou então o que ela acha sobre o que ouviu e Dona A. afirmou que acha que ainda

tem gente que está em dúvida e que acha que não vai dar certo. C. disse que não é mais hora de faltar. As mulheres já estabeleceram uma agenda entre elas e a idéia é se encontrarem todo dia. A venda das camisetas vai bem segundo a Dona. Z.

Uma das máquinas deu um problema e ficou claro que o mesmo foi causado por falta de capacitação das mulheres. Dona A. reclamou que a D. colocou uma moça na produção sem perguntar nada a ela. Ficaram de fechar camisetas, de um lote que veio semi-pronto. Há também uma encomenda para uniformes de futebol. Falou-se das fontes de receita da cooperativa. Seriam a contribuição mensal e um percentual a ser definido da venda de produtos.

D G. quer ficar, mas tem que cuidar de uma criança o dia todo para receber R\$ 150,00 por mês. O grupo se mobiliza para discutir o problema. Várias das mulheres tentam convencê-la que vai ganhar mais na cooperativa e que tem que arriscar. C. conta que outras pessoas já tentaram fazê-la desistir.

Da vez seguinte aconteceram na realidade duas reuniões. D. está muito voltada para transformar em realidade o sonho de pegar bordados sem intermediário e conseguiu durante a semana ir ao Brás e fazer contato com uma senhora coreana, dona de uma loja. Pediu ajuda ao pesquisador, que foi até lá para pegar mais de 700 peças para serem bordadas. A mesma peça pela qual as mulheres recebiam R\$ 1,80 agora lhes renderá R\$ 4,00. A primeira reunião se iniciou com todas as mulheres se apresentando, contando há quanto tempo bordam e como conheceram a D. Todas contam histórias de calotes. Uma delas tem 12 anos e outra 11, vieram junto com as mães. Foram explicados conceitos iniciais de cooperativismo e feitos cálculos de quanto se pode receber pelo trabalho.

Quando o encontro se iniciou D. Anita estava na cozinha / sala de costura. As demais avisaram ao pesquisador que ela estava redigindo o relatório de pesquisa solicitado. Demorou bastante tempo, uns 15 minutos e chegou com um pequeno papel em que se lia:

Desistiram duas cooperadas

Costuramos colchas de retalhos

Costuramos camisetas

Compramos mais uma máquina

Pegamos uma encomenda de serviços de 1500 peças para iniciarmos na segunda feira.

Fato é que a Da. E. falou que o grupo existia e estava funcionando para um empresário do ramo de confecção e ele decidiu subcontratar uma encomenda a R\$ 3,50 a peça, preço

considerado justo pelas mulheres. Elas gostaram do fato de que ele (um chileno segundo Da. E.) dá a linha e os aviamentos, leva e traz as peças. Como o volume é grande decidiu-se que vai se aceitar mulheres de fora, que tenham máquina, desde que façam teste com D. Anita e que se tornem cooperadas. O grupo decidiu como seria a divisão da receita por peça: R\$ 1,50 para a reta, R\$ 1,00 overloque, R\$ 0,50 arremate. Depois surgiu certa confusão pois se percebeu que talvez seja melhor pagar por equipes, o que ficou de ser resolvido.

O pesquisador tem tido pouca informação sobre o trabalho do bordado. A coreana tem ligado, mas D. a tem tranquilizado, dizendo que não vale a pena pagar o transporte para levar poucas peças. D. tem relatado que este empenhada em constituir a cooperativa e já avisou que vai marcar nova reunião para o pesquisador explicar o que é a cooperativa, o porque da taxa etc. Por telefone pesquisador e D. tem tido contato quase diário o pesquisador tem sido “dispensado” de ir ao bairro. Elas tem tido muito trabalho, com visitas ao rapaz que entrega as costuras e D. com as bordadeiras. O grupo parece muito unido e motivado apesar do receio com a responsabilidade da encomenda de costura.

O autor da pesquisa neste ponto ficou quase 40 dias sem escrever relatórios, pois esta mudança de um grupo que lentamente se aproximava e se tornava afetivo em um grupo de operárias que trabalha sobre pressão para um estranho gerou bastante confusão no grupo e no próprio pesquisador, como será relatado mais adiante. Fato é que além da passagem de fase da cooperativa de costura para a produção, há hoje dois movimentos no grupo de mulheres. Inesperadamente o grupo de bordados tomou força e ganha consistência, apesar de não se poder ainda falar de um grupo unido, pois não passou por reuniões periódicas como o de costura.

Já o grupo de costura passa por um momento difícil com a chegada da encomenda, que se mostrou acima da capacitação das mulheres, como temia Da. A., a mais experiente delas, única que trabalhou no ramo industrial. No dia 28 de setembro o autor da pesquisa esteve com as mulheres com elas para saber como estavam se saindo com encomenda. Antes já haviam me pedido para não ir no dia 21, pois estavam com muito serviço. Relataram que estava tudo muito corrido, que quase desistiram. A mulher que faz o controle de qualidade do cliente não aprovou as peças que levaram e colocou muito defeito (palavras de Da. A.). Segundo ela é muita exigência.

Da. A. sempre que uma peça fica ruim manda a própria mulher que faz a peça desmanchar, o que torna o serviço lento. O ambiente na oficina com isso se tornou ruim segundo

D. O autor da pesquisa combinou com D então que ela vai ficar atenta a isso, pois a meu ver D. Anita pode ter experiência com costura, mas tende a repetir padrões de ser chefe e em um trabalho de grupo e não assalariado, de cooperação, as pessoas não aceitam isso. D. concordou. O ambiente na oficina hoje é mais cinza. Pelas próprias peças e pela pressão de produzir.

D. Anita relata ainda que o estresse do serviço a está deixando com pressão alta. Perguntei a ela porque e ela disse que quando estávamos fazendo costuras aqui dentro estava bom, mas com o serviço de fora a responsabilidade aumentou. Que tem que provar que podem fazer um serviço direitinho. D. Anita diz que a Docirene é a líder mas que tem pouco tempo de costura. Da. L diz que a “irmã” Da.A ficou com medo, mas que precisam todas se reanimar e perseverar.

Discutem se D. Anita deve mandar mesmo desmanchar as peças ou não. Da. E diz que na igreja quando estão erradas recebem mesmo um corretivo. Que devem ser humildes e reconhecer o erro. Da. R diz que tem que dizer mesmo se estiverem erradas. O autor da pesquisa interfere dizendo a elas que o serviço externo é uma forma direta e garantida de gerar renda, mas que é parecido com o bordado como era antes, uma terceirização mal paga e que não era o que elas queriam fazer.

Neste meio tempo o autor da pesquisa tem mantido sempre conversas telefônicas com a D. Sinto que ela está muito orgulhosa de termos vencido a barreira dos atravessadores na questão dos bordados e contente pois todas as 50 mulheres que concordaram em formar uma cooperativa também concordaram em pagar uma taxa de R\$ 10,00, totalizando R\$ 500,00 o que vai permitir pagar uma funcionária e ajudar com a loja e a luz. No entanto ela parece não querer atacar de frente o problema da costura e o erro estratégico que foi pegar esta encomenda em vez de continuar no caminho antes trilhado, das colchas de retalho ou das roupas para senhoras.

Em 19 de outubro de 2007 o grupo recebeu a visita do Sr. Walter Tesch, subprefeito de Parelheiros e renomado especialista em cooperativas para falar para as mulheres sobre o processo de constituição de um empreendimento solidário. Isto foi feito e organizado para que elas entendessem que todas as cooperativas passam por etapas similares a que elas estavam vivenciando. O palestrante fez a analogia com um bebê, que depois dos 9 meses no útero da mãe ainda fica de 6 a 9 meses formando seu cérebro no colo da mesma. Aproveitou e discorreu também sobre todo o potencial do bairro e como uma cooperativa pode aproveitar o mesmo com artesanato, restaurantes, pousadas etc.

Na semana seguinte o autor da pesquisa telefonou para D. para comentar a conversa telefônica com Da A. e manifestar minha preocupação com o cansaço dela e o fato dela estar

assumindo como dela responsabilidades do grupo. O fato é que eu estava preocupado, pois tais questões éticas não me haviam ocorrido no início do trabalho, de estresse mental e emocional decorrente do trabalho em grupo. O que se seguiu me mostrou que o estresse era maior do que eu imaginava. D. foi bem dura com o pesquisador. Quando o autor da pesquisa quis defender a D. A. ela foi enfática:

Você não está todo dia aqui !

O trabalho no grupo elas falaram que davam conta de fazer, é difícil, mas vamos conseguir.

Da. A. maltrata as pessoas, não tem paciência, manda desmanchar. Cinco mulheres já desistiram por causa disso. Já saiu mulher chorando

O autor da pesquisa procurou então amenizar a conversa e partir para soluções. D. assumiu que a solução era como sempre ela tomar a liderança e encontrar uma maneira de colocar a Da. A. como mais uma das costureiras ou como a pessoa que separa a roupa, pois tínhamos problemas de processo e de liderança. Ficou decidido que na próxima quinta-feira, quando elas tinham reunião, iam falar sobre o assunto.

Como aqui se chegava perto do final do ano de 2007 e se sabia que haveria um longo período sem contato com os grupos, o autor da pesquisa decidiu alinhar as conquistas e dificuldades ocorridas até aqui e deixar preparada a retomada em janeiro. Neste ponto é necessário relatar em separado o que ocorre com o grupo de costureiras e o de bordadeiras, para melhor compreensão.

Costureiras: No almoço na casa da Da. A. havia sido pedido a ela veementemente que se afastasse um pouco para que o grupo pudesse decidir se ficava com a encomenda de facção ou não. E também para poder errar e acertar sem tanta pressão para o grupo e para ela, já que ela não era a única responsável pelos erros e acertos. Ela voltou a falar que era a única que sabia, que por isso a havíamos convidado a ser diretora de produção. A experiência com a encomenda de facção continua. O grupo decide devolver, mas o rapaz dá mais prazo. Agora é outra mulher que desconfia de “tanta esmola” e acha que está bom demais, que no final ele não vai pagar e desanima o grupo. Como o grupo vive este momento de discussão, o autor da pesquisa á havia telefonado antes para Drummond (2008) e perguntado o que poderia fazer em termos de sociodrama para ajudar o grupo a sair deste espaço de reclamação e baixa motivação. Ela sugeriu

que se estimulasse o grupo a falar de suas contribuições para o trabalho até agora e como poderiam contribuir no futuro.

Na próxima reunião então o autor da pesquisa então aqueceu o grupo com um bate papo sobre o bairro, eventos recentes e sobre o curso de informática que elas estavam fazendo e partimos para essa conversa. Pediu para o grupo andar, e ocupar os espaços que fossem ficando livres, sem se embolar. À medida que fossem lembrando de suas contribuições fossem falando que eu ia anotando. Abaixo um apanhado, pois muitas se repetiam, principalmente persistência, força de vontade e deixar casa e filhos.

Deixar de fazer coisas para poder estar ali

Dedicação

Persistência

Presença

Prazer

Incentivo

Trabalho

Máquina de costurar que doei

Aprendizado, experiência.

Disciplina, horário.

Compra de máquina

Vir todo dia

Espírito positivo

Ir em frente

Deixar casa e filhos

Pagar mensalidade da cooperativa

Ânimo

Força de Vontade

Após agradecimentos foi pedido para que elas se sentassem em círculo e que passássemos a refletir como poderíamos contribuir para que nosso trabalho continuasse. Elas concordaram que os pontos seriam os mesmos. O autor da pesquisa levantou a questão da desavença. Já falaram de forma mais tranqüila em relação a isso, dizem que aprenderam, que hoje não teriam aceitado a

encomenda. Sabem que estava acima da capacidade delas. Mas o autor da pesquisa ainda percebe na D. A. que ela acha que uma vez que está lá que devem lutar para entregar.

Todas as mais velhas reconhecem que foi uma grande experiência. Que mais importante do que a questão de aprender a costurar foi a convivência. Continuam animadas com a perspectiva de uma pastora que disse que tem um salão e que quer fazer colchas de retalhos em parceria com elas. A parte dela seria ensinar, as mulheres trabalhariam e o resultado do trabalho seria dividido.

Bordadeiras: Depois do aumento obtido na receita dos bordados por esforço individual da D., como a ONG se mudou para um espaço maior esta avança a possibilidade de estabelecer uma creche para as bordadeiras. Ao que parece isto aumentou o interesse das mulheres. Na sexta passada a Docirene solicitou ao autor da pesquisa para passar na coreana e pegar peças, desmarcando a reunião. 30 mulheres estavam lá e ficaram desapontadas. O intento é durante o mês de novembro criar “cola”, “capital social”.

Quando o autor da pesquisa chegou com as peças, pôde conversar com algumas bordadeiras. Uma disse que além de ganhar algum dinheiro o bordado para ela é uma verdadeira terapia. Outra me conta que o marido estava desempregado e aprendeu a bordar e bordava escondido, para não precisar catar lixo. Assim ganhavam bem melhor, trabalhavam juntos e se sentiam mais dignos. Outra disse que precisa aprender a dividir o horário do bordado e do trabalho de casa, pois sabe que renderia mais. Disse que às vezes é capaz de deixar tudo para estar bordando.

Na reunião seguinte D. reconheceu que desde que havia começado a insistir na formação da cooperativa estava com menos contato com as mulheres. Fato é que ela mesmo reagiu muito mal à fofoca que surgiu sobre sua vontade de enriquecer com a cobrança de taxa da cooperativa.

5.1.5 O encerramento do trabalho de campo

Profunda reflexão deve ser feita sobre o momento final do espaço-tempo comunicativo, o relatório final. Pesquisa participativa não deveria se esgotar com o término de um projeto ou de ciclos de ação e reflexão, mas se incorporar como uma mentalidade investigativa na vida da comunidade (SOBOTKA *et al.*, 2006). Como afirma Thiollent (1999): “A pesquisa acadêmica e suas convencionais técnicas de pesquisa predispõem a uma forma de conhecimento codificado de acordo com as regras do mundo universitário sem retorno em direção ao povo”.

Como exposto em manuais de pesquisa-ação participante (COGHLAN e BRANNICK, 2005), encerrar o trabalho de campo para escrever o relatório final não significa muitas vezes encerrar o trabalho, pois o grupo não pode ser abandonado e alguns problemas podem exigir a permanência do pesquisador. É o caso desta pesquisa, que exigiu um certo período de continuidade após este aqui relatado. Fato este, no entanto contornado sem dificuldades, uma vez que o pesquisador é ativo na comunidade local e sempre presente na região, independente da realização da dissertação de mestrado.

Costureiras: Em novo encontro em fevereiro, em conversa sobre a continuidade, apenas 7 das mulheres presentes. R. continua achando a cooperativa boa, mas acha que elas deveriam voltar a fazer algo a mão, artesanal, que as máquinas de costura gastam muita energia e que há o problema da venda. E. está experimentando ir a uma cooperativa já em funcionamento no Álamos, bairro próximo. D. L. fala de tudo que enfrentamos e como isto fortaleceu alguns laços como o dela com D. A.

O grupo recebe a visita da pastora Al. que disse já ter um espaço em sua igreja e que quer fazer colchas para classe C. Seu projeto é aproveitar o conhecimento gerado no grupo e a união de todas, juntar todas de novo, produzir e vender.

No encontro seguinte D A. comunica sua decisão de não trabalhar com a pastora, pois o lugar é de difícil acesso, e sim experimentar a cooperativa do Álamos, no que é secundada pela Da. L. O sistema de trabalho lá é 5 dias meio período ou 3 dias integral. Fazem todo tipo de artesanato (bolsa, tapete, boneca, fuchico, almofada). R. volta a dizer que devemos fazer simples e ter uma experiência entre nós. Conversa sobre preços de colchas e custos.

Na reunião seguinte relatam sua experiência sobre a cooperativa do Álamos. Sérios problemas de qualidade e o já conhecido problema de desmanchar. Só que lá nunca ninguém é responsabilizado. A coordenadora vê o defeito, mas não sabe quem fez. Só diz “*vocês capricha*” e fica reclamando. *Não procura quem fez errado*. Por ser uma cooperativa não quer incriminar ninguém, quer que trabalhem junto. . L acha que tem união mas que umas pagam pelas outras. Estão lá há uma semana e não há clareza sobre remuneração. Acham que “*é 50% do valor de venda da peça*”. Mas já passou o prazo de entregar para o cliente. O autor da pesquisa sugere que dêem continuidade ao trabalho, até porque teve informações da Subprefeitura de que é um trabalho feito por gente séria, mas que se informem com clareza sobre seus deveres e direitos.

Bordadeiras: Sem contato com as mulheres, D. resistia em reunir o grupo, mas o autor da pesquisa sabia que continuava repassando bordados normalmente. Segundo informações dela própria para agora aproximadamente 70 mulheres ao valor de R\$ 3,00 por peça grande e R\$ 1,50 pelas pequenas, pelas quais recebiam R\$ 0,70 antes. Preferem estas, pois são simples e rápidas.

Sobre as bordadeiras e seu sumiço, as mulheres do grupo que tem contato com elas estavam acostumadas a fazer o serviço como faziam e tem medo de mudar. Dizem que o nome “cooperativa” assusta, pois acham que vão trabalhar e não vão receber, como no caso que já ocorreu no bairro.

5.2. Abrindo o espaço comunicativo

O primeiro passo para esta pesquisa foi, sem dúvida, quebrar a “cultura do silêncio” (Freire 2005, p. 201). Silêncio que se gera na cultura opressora, permitindo que essas mulheres emergissem da ingenuidade para a esfera da crítica, da passividade à ação, da dor à esperança, da resignação à utopia, constituindo-se em seres capazes de transformar a própria realidade em comunhão com outros. “A união dos oprimidos exige deste processo que ele seja, desde seu começo, o que deve ser: ação cultural” (FREIRE, 2005, p. 202).

O que o pesquisador encontrou no primeiro encontro foi um silêncio tímido e um pedido de ajuda estampado em muitos rostos. Silêncio que pode ser oriundo de um certo desespero e desesperança. Desenvolver a esperança sem manipulação é um dos desafios iniciais.

O primeiro encontro foi muito significativo no sentido de estabelecer os padrões para a comunicação e o posterior desenvolvimento de confiança e desejo de transformar a própria realidade. A fim de romper as barreiras do nervosismo do próprio pesquisador e da timidez das mulheres, a liderança comunitária e o pesquisador organizaram um encontro com um jogo sociodramático (YOZO, 1996), com o objetivo de obter o chamado “campo relaxado”. Como aquecimento foi realizado um “coquetel” em que todas eram convidadas a conversar em duplas e a trocar de pares a cada cinco minutos. O tema da conversa deveria ser sempre o que vieram fazer ali e o que esperavam daquele encontro. Em seguida, com o grupo sentado em círculo, cada uma contava qual a melhor conversa que teve e o que mais a interessou nas vizinhas. Essa estratégia serviu para que as mulheres revelassem seus interesses iniciais sem questionamentos diretos e sim relatando as conversas entre si. Surgiram então os temas geradores (FREIRE, 2005). A pedagogia freiriana busca realizar por meio da seleção de temas geradores a codificação e

decodificação desses temas. O objetivo final era seu significado social, ou seja, a consciência do vivido. Por meio do tema gerador é possível avançar para além do limite de conhecimento que os educandos têm de sua própria realidade, podendo assim melhor compreendê-la a fim de poder nela intervir criticamente.

As mulheres revelaram que estavam ali para saber se ia ser tratado algo do seu interesse, se era um curso ou algo que poderia melhorar suas vidas. O pesquisador desde o início deixou claro que o tema de meu interesse era a criação de uma cooperativa, mas que estava à disposição do grupo para trabalhar conjuntamente em empreendimentos com formatos diferentes, dependendo do que elas manifestassem. Solicitei então que cada uma explicitasse o que era de seu interesse, e como achava que podiam melhorar de vida, aprofundando-se assim os temas geradores.

Como diz Freire (2005, p. 101), “o que se pretende investigar não são os homens, como se fossem peças anatômicas, mas o seu pensamento linguagem referido à realidade, os níveis de percepção desta realidade, a sua visão de mundo, em que se encontram envolvidos seus temas geradores”. Parte do grupo mostrou interesse em aumentar o valor de seu trabalho e a renda obtida com bordados e costuras. Parte do grupo mostrou interesse em artesanato, tricô, crochê e em cursos sobre esses temas. Parte do grupo manifestou interesse em cursos profissionalizantes de cabeleireiro, esteticista e manicure. Surgiu, então, como tema, a questão de trabalhar em casa ou outro local e da dificuldade de com quem deixar as crianças, bem como da resistência de alguns maridos a que as mulheres saíssem de casa.

A cada reunião, eram utilizados jogos e vivências que ao mesmo tempo serviam para quebrar o silêncio inicial típico de encontros assim e para unir o grupo. É necessário enfrentar o silêncio “como dado concreto e como realidade introjetada” (Freire, 1979, p. 85). Esse só pode ser enfrentado com paciência e dando voz ao grupo, no seu ritmo, a seu tempo e com sua linguagem. As atividades utilizadas nessa fase foram as mais diversas. Palestras dadas pelas próprias integrantes do grupo, sobre os produtos que sabiam fazer ou já haviam feito no passado, foram uma constante. Aos poucos, com pequenas vitórias e com a repetição de reuniões, a união do grupo foi acontecendo. Depois de aproximadamente 12 encontros havia um núcleo fixo de aproximadamente 15 mulheres que a esse momento já se mostravam impacientes por “fazer” algo, no sentido de produzir, de gerar renda para suas famílias ou aumentar a receita dos bordados.

As reuniões ocorriam todas as sextas-feiras das 14 às 17 horas. Para garantir uma verdadeira troca e desenvolvimento de confiança, o autor da pesquisa se baseou nos chamados “quadrantes de conhecimento” apresentados por Herr e Anderson (2005), conforme o Quadro 1:

Quadro 1 - Os quatro quadrantes do conhecimento.

I. Eu sei Vocês sabem	II. Eu não sei Vocês sabem
III. Eu sei Vocês não sabem	IV. Eu não sei Vocês não sabem

adaptado de HERR & ANDERSON, 2005

O autor da pesquisa evitou, portanto se apresentar com a postura do “eu sei e vocês não sabem” ou fingir que o tema ali eram apenas os bordados e as costuras e adotar a postura etnográfica do “vocês sabem eu não sei”, e sim adotar a postura do “eu não sei vocês não sabem”, voltada para geração de conhecimento conjunto. Ou como formula Freire (1977, p. 55) “[... quem sabe, sabe, primeiro, que o processo em que algo aprendeu é social; segundo, sabe que ao ensinar o que sabe a quem não sabe, sabe também que dele ou dela pode aprender algo que não sabia”. A ruptura do silêncio e a abertura do espaço comunicativo não foi um processo linear e sim feito de idas e vindas. O autor da pesquisa acredita que a ruptura do silêncio se deu muitas vezes, face à fragilidade do vínculo com o grupo. Quando a comunicação vigente era de desânimo de que “não ia dar certo”, foi necessário mais do que nunca para o pesquisador evitar qualquer tipo de manipulação consciente do grupo. Manipulação esta que, segundo Freire (2005, p. 168), provoca um tipo inautêntico de “organização” e evita que camadas populares encontrem maneiras verdadeiramente emancipatórias de se estruturar.

Três momentos foram decisivos para a abertura do espaço comunicativo e para a consolidação desta abertura:

- Logo na terceira reunião, as mulheres conseguiram expressar seus desejos, ainda individualmente.
- No sétimo encontro, a liderança comunitária, sem a ajuda do pesquisador, conseguiu formular o objetivo do grupo, já voltado para a ação coletiva, da seguinte forma, já exposta antes: (1) valorização do trabalho da mulher; (2) renda justa; (3) trabalhar no bairro e desenvolver o mesmo.
- No décimo segundo encontro, o pesquisador propôs como atividade de aquecimento e animação do grupo compor letras para colocar em melodias conhecidas, conforme relatado acima. O resultado da atividade denotou melhora da auto-estima, integração do grupo, construção de uma identidade comum e de um objetivo comum.

A abertura e fixação do espaço comunicativo se deram de forma cíclica como é comum em processos de pesquisa-ação participante, em que fases de diagnóstico, planejamento, ação e reflexão se sucedem. Na fase inicial de diagnóstico, a preparação para a criação do espaço comunicativo se limitou a encontros com a liderança das bordadeiras, para planejamento do primeiro encontro acima mencionado.

A sucessão dos encontros foi necessária para que alguns aspectos do trabalho se solidificassem. Havia necessidade de que as mulheres acreditassem que o autor da pesquisa cumpriria a promessa feita inicialmente de estar com elas um ano, indo toda sexta-feira, para organizar nossa reunião, tirar dúvidas e fazer devoluções de informações.

Aqui é importante voltar a um aspecto teórico, ligado ao empreendedorismo feminino. É necessário cuidado para que pesquisadores, de ambos os sexos, não generalizem interesses e problemáticas femininas e não sobrecarreguem ainda mais grupos extremamente vulneráveis como este em questão. Ultrapassar o foco do grupo em geração de emprego e renda e forçar reflexões sobre questões ligadas à opressão da mulher seria neste momento no entender do autor da pesquisa enveredar pelo caminho da militância. Esta é uma fronteira pouco clara em trabalhos de pesquisa-ação participante, que deve ser estabelecida pela consciência de cada pesquisador.

A cada encontro, de forma informal, pois havia percebido que uma “leitura de ata” dispersava o grupo, o pesquisador pedia para o próprio grupo contar para as recém-chegadas (e sempre as havia) o que estava acontecendo e o que como havia sido a reunião anterior (Figura 8).

Aos poucos e com pequenas vitórias, como idas conjuntas ao Brás e à rua 25 de Março (mercados de produtos têxteis em São Paulo) para pesquisas de mercado, e com a repetição de reuniões a união do grupo foi acontecendo.

Figura 8 – Palestra D.



foto do autor da pesquisa

Foi este lento formar da confiança e de um senso de grupo que permitiu que depois de aproximadamente 12 encontros houvesse o referido núcleo fixo de aproximadamente 15 mulheres que a esse momento já se mostravam impacientes por “fazer” algo, no sentido de produzir, de gerar renda para suas famílias ou aumentar a receita dos bordados. O grupo, ainda um embrião, com mulheres que se alternavam, ia aos poucos se sensibilizando para a real possibilidade de empreender em conjunto e de mudar sua realidade por suas próprias forças.

O terceiro conceito metodológico de Fals Borda foi primordial como elemento para abertura do espaço comunicativo, formação de capital social e estabelecimento da confiança. A **restituição sistemática** do conhecimento garantiu ao grupo em uma linguagem elaborada a partir de sua própria realidade e com respeito às diversas tradições culturais, de forma sistemática e organizada, a devolução ao grupo o saber adquirido. Por exemplo, preparar em conjunto com as mulheres uma aula sobre custos fixos e variáveis, usando o exemplo de uma feijoada e preparar junto com elas palestras sobre vendas, foram experiências inesquecíveis e bem sucedidas. Bem como preparar palestras com exemplos claros sobre livros como o *Banqueiro dos Pobres* do Prof. Muhammad Yunus (2000) ou materiais cooperativistas ou quaisquer outros que elas desejassem e pedissem. Ou conseguir para elas cursos de informática, cursos diversos, idas a mercados, organizar bazares ou eventos.

Como afirma Freire (1977, p. 75), o aprendizado de coisas novas, associado a uma leitura crítica da realidade, no caso das mulheres, o fato de serem exploradas por intermediários, “torna possível aos educandos mobilizar-se e organizar-se para um tipo de ação no momento em que uma necessidade até então simplesmente sentida e às vezes nem sequer sentida se constitui como um *destacado percebido em si*” (grifo do autor). A abertura do espaço comunicativo não foi um processo linear e sim feito de idas e vindas. Em determinados momentos tive a impressão de que “perderia o grupo”. Quando a comunicação vigente era de desânimo de era “muita gente”, de que “não ia dar certo”, foi necessário mais do que nunca evitar qualquer tipo de manipulação que fosse voltada apenas para algum tipo de encaminhamento de minha dissertação de mestrado. Manipulação que, segundo Freire (2005, p. 168), provoca um tipo inautêntico de “organização”, e evita que camadas populares encontrem maneiras verdadeiramente emancipatórias de se organizar. Precisava sempre me lembrar que devia aceitar os resultados que viessem e que eu estava engajado não só na transformação do sistema que estava pesquisando como também na minha própria transformação (COGHLAN; BRANNICK, 2005; BARBIER, 2002).

Em trabalhos desta natureza é difícil delimitar fases de forma estanque. A meu ver, três momentos foram decisivos para que se formasse o coletivo empreendedor. Logo na terceira reunião, o grupo de mulheres trouxe como síntese de seus desejos a seguinte formulação, ainda individual: Queriam ter a oportunidade de sair mais de casa, de aprender coisas novas e de ganhar o próprio dinheiro. No sétimo encontro, a liderança comunitária havia conseguido durante a semana, sem a minha participação, formular o objetivo do grupo da seguinte forma, já voltada

para a ação coletiva: (1) valorização do trabalho da mulher; (2) renda justa; (3) trabalhar no bairro e desenvolver o mesmo.

No décimo segundo encontro, a atividade de aquecimento e animação do grupo foi a de compor letras para colocar em melodias conhecidas. O resultado desta atividade apresentado acima denota melhora da auto-estima, integração do grupo, construção de uma identidade comum e um objetivo comum. Fatores que podem ser associados à criação de capital social. Nessa fase do grupo, o quinto princípio de Fals Borda foi de suma importância. **Ritmo e equilíbrio de ação e reflexão** garantem a articulação do conhecimento concreto com o geral, do conhecimento local com o nacional e o global, a formação social com o modo de produção. “A fim de se garantir a eficiência dessa articulação, tem-se adotado um ritmo específico no tempo e no espaço, que vai da ação à reflexão, e da reflexão à ação, em um novo nível de prática” (FALS BORDA, 1981, p. 55). Nesta fase de formação do grupo, a articulação foi mais importante para que o grupo realmente desse um pulo de qualidade espontâneo e se unisse em torno de um objetivo comum. Como afirma Fals Borda sobre a aplicação deste princípio, em entrevista a Cendales (2006), “foi como uma sementeira, que depois se desenvolveu na prática e nos efeitos concretos, na aplicação do conhecimento”.

5.3 Diálogos

Um trabalho de pesquisa-ação participante é em sua essência dialógico, no sentido de Freire (2005 p.120). Fala este autor sobre o início de um processo de aprendizagem de adultos: “[... devem os investigadores estimular os presentes para que, dentre eles, apareçam os que queiram participar diretamente do processo da investigação como seus auxiliares. Desta forma esta se inicia com um diálogo às claras entre todos”]. Lembra o educador brasileiro também que só há diálogo verdadeiro se há pensar crítico e solidário.

Desde a concepção do trabalho houve o diálogo entre Administração e Educação de adultos. Esta troca resultou em um pesquisador melhor formado para lidar com os desafios de ensinar cooperativismo e associativismo e para auxiliar grupos com instrução mínima a superarem os desafios de construir empresas, mesmo que informais. Resultou também em um grupo que percebe hoje a necessidade de determinados conceitos administrativos até para as atividades mais simples.

Como afirma Freire (2005 p. 97): “Para o educador-educando dialógico, problematizador, o conteúdo programático não é uma doação ou uma imposição” mas sim uma forma de devolução organizada e sistematizada às comunidades com que se trabalha daqueles elementos que estas lhe entregaram de forma desestruturada.

A seguir o autor da pesquisa explora alguns dos encontros provocados pela pesquisa no âmbito maior do diálogo acima mencionado, todos eles temas de discussões com o grupo, embros da academia ou supervisores do trabalho.

5.3.1 A líder do grupo e as costureiras e bordadeiras

Foi D. quem promoveu a abertura do espaço comunicativo. Sua relação com o grupo era antes apenas de mais uma intermediária. O fato de ela ter se mobilizado e atuado em algo que favorecia todas as mulheres, desde o começo provocou reações no grupo. Algumas mulheres manifestavam no início sua gratidão, outras preocupação com qualquer mudança. As bordadeiras, mesmo ganhando pouco, dependiam dos bordados para aumentar a renda familiar.

Este diálogo foi pautado por uma lenta mudança de posição. D. passou em determinados momentos a deixar de ser uma figura mansa e amorosa para uma liderança forte e motivadora. Como toda líder, em momentos de conflito e pequenos fracassos, foi apontada como culpada e pouco ativa pelas mulheres. Tornou-se no entanto com o decorrer da vivência uma figura nuclear para muitas das mulheres, que hoje tem filhos inscritos nos programas de informática da ONG da qual ela é vice-presidente e na qual algumas delas fazem cursos elas mesmas.

5.3.2. A líder do grupo e o pesquisador

Também marcado por um expresso sentimento de gratidão, por ter tido seu pedido de ajuda acolhido, este diálogo foi se transformando durante o tempo. O pesquisador foi mais e mais aceito como parte do grupo e em muitos momentos este a serviço da líder como mais um de seus liderados. Fosse para conseguir por duas vezes R\$ 72,00 (setenta e dois reais), para que o grupo de mulheres fizesse sua primeira visita ao Brás e uma outra para visitar mercados de roupas, fosse para passar na loja da coreana no mesmo bairro e pegar 1500 peças para serem bordadas, o autor da pesquisa foi acionado várias vezes sem a menor cerimônia.

Nem tudo foi doce neste relacionamento dialógico. Em determinados momentos o pesquisador se viu diante de uma pessoa que não passava informações e que escondia problemas

do grupo, que ele vinha, a saber, por incansavelmente conversar com várias mulheres. Em alguns momentos de conflito, como os que serão narrados depois, a relação entre pesquisador e liderança do grupo até azedou, pois D. entendia que o pesquisador estava tomando o partido de Da. A. apenas pela idade dela, sem levar em consideração seu comportamento.

Estes problemas sempre foram superados por decisão das duas partes e hoje ficou grande respeito mútuo e trabalho conjunto na ONG, o que deixa portas abertas para futuras intervenções na região em parceria.

5.3.3 As mulheres e seus produtos

Figura 9 – As mulheres e seus produtos



foto do autor da pesquisa

As mulheres passaram a se relacionar de forma diferente com seus artesanatos e produtos de costura. No início os viam como elementos individuais sem importância, como algo que faziam apenas para sobreviver. Com os encontros em que eram estimuladas a levar suas obras e falar sobre o processo, sobre como tinham que lidar com o trabalho ligado à casa, maridos e filhos, foram aos poucos valorizando elas mesmas seus trabalhos. A valorização do trabalho da mulher, que era algo que elas esperavam externamente, surgiu dentro do próprio grupo e gerou confiança mútua, costurando a teia social entre elas.

Com o passar do tempo surgiram as primeiras obras coletivas, provas palpáveis da união do grupo. Algumas vezes o coletivo aparecia no fato de algumas terem tido uma idéia e outras a concretizado (bolsas de boneca), outras vezes realmente em obras feitas em conjunto, como as primeiras colchas de retalho, como mostra a Figura 9. Obras coletivas que sofreram com a proposta de produção seriada relatada em item posterior deste trabalho.

O maior passo em direção à construção de um coletivo foi dado no âmbito do diálogo sobre o que produzir e para quem. Esta escolha de mercados-alvo e análise do público, levou inclusive à formulação de valores e explicitação dos mesmos. A constatação de que faltavam no mercado roupas específicas para Sras. evangélicas como elas, foi passo que demonstrou a capacidade desenvolvida pelas mulheres de discutir e analisar mercados.

5.3.4 As mulheres e as máquinas

Desde o começo as mulheres falavam das máquinas de costura como se a sua simples presença fosse realizar milagres. Raramente, e por vozes isoladas, cogitaram trabalhar apenas com artefatos manuais. Mesmo o grupo de bordadeiras, que basicamente não necessita de máquinas, manifestava ansiedade com a possibilidade da chegada das mesmas.

Quando o grupo, por meio de uma doação conseguida pelo marido da líder, obteve a doação de quatro máquinas, o ambiente ficou extremamente motivado. Quase como se o objetivo do trabalho tivesse sido aquele. No entanto, em determinado momento relatado mais tarde, as máquinas passaram de solução a problema sobre o qual era colocada também a culpa de fracassos. De fato não eram máquinas aptas a um regime industrial pesado, com dificuldade de manutenção e de peças. Este diálogo com a realidade dos ativos tangíveis, consumo de energia, programas de manutenção etc, serviu como amadurecimento administrativo do grupo, que em situações posteriores mostrou saber fazer este tipo de reflexão.

5.3.5 As mulheres e seus maridos e filhos

Apesar de em poucas ocasiões os maridos terem aparecido para visitar o trabalho, nos diálogos e no imaginário estiveram sempre presentes. Em alguns momentos em manifestações de receio de que eles não fossem permitir a continuidade de sua vinda ao grupo, em outras como tomadores de decisões que podiam levar suas vidas para outros rumos, como mudanças de bairro e cidade. A postura sempre foi a de que elas deviam obediência a estas figuras masculinas, pelas regras da sociedade.

Com o passar do tempo a situação mudou. O grupo tornou-se além de referência em termos de possibilidade de geração de emprego e renda, em espaço para discussão de problemas ligados a alcoolismo dos maridos, violência e medo. As mais experientes serviram de conselheiras e as outras de amigas, tendo o grupo assumido esta função de apoio emocional. Foge ao contexto deste trabalho explorar muitos fatos e situações ocorridas no âmbito deste diálogo.

Deve ser registrado, no entanto, que com a eliminação de intermediários na cadeia de bordados, algumas mulheres relataram que seus maridos haviam deixado de catar lixo ou viver de “bicos” para, escondidos ou não, bordarem em casa. Alguns se tornaram mais hábeis e produtivos que as mulheres, pois estas continuavam com suas tarefas de mãe e dona de casa. Uma mulher especificamente relatou que seu marido ganhava em média R\$ 250,00 a 300,00 por mês com reciclagem de materiais e que no mês anterior (novembro) havia bordado junto com ela 300 peças pelas quais receberam R\$ 1.200,00 (mil reais). Ela estimava que o marido havia feito 70% do trabalho, uma vez que podia se concentrar mais no mesmo, por não cuidar das crianças.

Os filhos estavam sempre presentes, fisicamente ou no discurso. Algumas mulheres precisavam levar com elas seus filhos, para poder frequentar o grupo, de idades variadas. Outras precisavam abandonar trabalhos do grupo no meio para os pegar ou levar na escola. O que ficou claro nos encontros, é que quando as mulheres diziam que bordavam ou costuravam um determinado número de peças por dia, isto se referia sempre a no máximo 3 a 4 horas de que dispunham para tal.

As mulheres eram unânimes na questão de que sair de casa e ter um espaço para produzir como o local de encontro e a mini-fábrica em que foi transformada a cozinha da parte térrea da casa de D. ajudava em muito na produtividade. Mesmo assim, a possibilidade de uma creche foi sempre discutida como fator crítico para aumentar a produção e a renda.

5.3.6 As mulheres a comunidade

A realização do trabalho foi forte elemento de aumento da ação local e criação de uma rede de apoio em órgãos e pessoas da comunidade. As mulheres passaram a falar com desenvoltura sobre os cursos da “Cidadania da Mulher”, área de atuação da subprefeitura de Parelheiros. Mostraram crescente autonomia em buscar recursos no SEBRAE, em órgãos ligados ao cooperativismo e na busca de informações sobre outras experiências associativistas que ocorriam na região.

Ficaram orgulhosas e continuaram falando muito, mal ou bem, mas com sinais de auto-estima elevada, sobre a visita do Subprefeito ao trabalho. As manifestações negativas não eram ligadas ao trabalho em si, mas a questões políticas do bairro. Fato é que a cooperativa, mesmo não tendo sido formalizada, fez com que as mulheres se animassem a freqüentar reuniões na sede da subprefeitura, conhecessem pessoas e se sentirem ouvidas e presentes.

As mulheres passaram a sonhar além da geração de emprego e renda na construção de redes maiores de trabalho social. Foram sempre alertadas pelo pesquisador sobre a já existência de uma Associação das Mulheres de Vargem Grande (AMUVE), à qual poderiam se filiar e empreender socialmente para o bairro. No entanto, os laços surgidos dentro do grupo eram tão fortes, que foi no âmbito do próprio grupo que se combinavam ações coletivas de discussões com as escolas, posto de saúde etc., bem como sobre como viabilizar a creche.

5.3.7 As mulheres e o pesquisador.

Houve um lento construir de confiança entre o autor da pesquisa e o grupo. O pesquisador demorou a perceber que sua presença individual na casa das mulheres nunca seria permitida por questões morais, quando desejasse fazer entrevistas ou compreender melhor sua realidade. Apenas seis meses depois do início do trabalho, em um dia em que foi com sua esposa, algumas barreiras caíram. Foi então convidado a almoçar (com a esposa) em algumas das casas e pôde, desde que levasse a esposa ou a líder do grupo, realizar entrevistas.

A própria líder era policiada pela comunidade neste sentido. Apesar de afirmar ao pesquisador “que estava se lixando”, relatava que a presença semanal do pesquisador em sua casa, quando marido estava ausente, era motivo de maledicência na vizinhança. Foi feito neste sentido um trabalho de divulgação intenso na vizinhança imediata sobre que estava sendo feito,

todas as mulheres convidadas a participar, e muitas apareceram ao menos uma vez para conhecer a oficina.

No que tange ao trabalho em si o autor da pesquisa se sentiu acolhido pelas mulheres como membro do grupo. Elas mesmas se referiam ao pesquisador como o membro do grupo que atua do outro lado do rio, referência bem-humorada e perspicaz à Marginal do rio Tietê, que separa a periferia da Zona Sul de São Paulo de bairros mais nobres.

O pesquisador precisou estar todo o tempo atento para não suscitar falsas esperanças. Muitos foram o pedidos de obter empregos para maridos e filhos, ou para interferir junto à subprefeitura em assuntos no bairro, como se isso fosse possível para o pesquisador. A simples mobilidade que este tinha pelo fato de chegar sempre de automóvel na comunidade fazia com que as mulheres vissem o autor da pesquisa de uma determinada maneira, da qual este não procurou fugir, respeitando o princípio de autenticidade expresso por Fals Borda (1981).

5.3.8 O pesquisador e a universidade.

A própria pesquisa e as permanentes reflexões do pesquisador levaram o mesmo a novas formas de ver e participar da vida acadêmica na área de Administração. O autor da pesquisa passou a enxergar a própria atuação no campo como uma forma de extensão, apoiada ou não formalmente pela Universidade.

A universidade tem um papel relevante a cumprir no processo de reconstrução da sociedade brasileira. A maior parte das transformações ocorridas em nosso país aconteceu sem mudanças de ordem estrutural, provocando fracassos no que tange à inclusão social. Esta reconstrução exige um “esforço educativo-pedagógico transformador que não pode se contentar com a formação tecnicista dos técnicos, nem cientificista dos cientistas” (LOVISON, 2006). A universidade mesmo que privada precisa, na compreensão do pesquisador, mostrar à sociedade que não é um instrumento a serviço de elites e movida por interesses apenas financeiros.

É nesse escopo que surge a estratégia alternativa de desenvolvimento econômico local apoiado pela faculdade de administração e o ensino de empreendedorismo. O desemprego se expressa em números macroeconômicos, mas ganha visibilidade no local. O desenvolvimento econômico local surge como a constituição de uma ambiência produtiva inovadora, na qual se desenvolvem e se institucionalizam formas de cooperação e integração das cadeias produtivas e das redes econômicas e sociais. De tal modo que se ampliem as oportunidades locais, gere-se

trabalho e renda, atraíam-se novos negócios e criam-se condições para um desenvolvimento humano sustentável.

Desde sua origem monástica, há nove séculos atrás, as universidades tiveram como objetivo o treinamento de médicos, legistas, engenheiros e outros profissionais seculares. O planejamento e a lógica da universidade atual, articulados por Humboldt. (GREENWOOD e LEVIN, 2006), se baseia em união de pesquisa e ensino e liberdade de pensamento e investigação. Pierre Bourdieu (*apud* HOWE, 1988) alerta contra o “pensamento único”, argumentando que a universidade sempre foi o lugar de conflito entre dois princípios de legitimação, o social e o cultural científico. Entende a universidade como uma instituição não necessariamente livre, mas elitista e corporativa, aliada das principais instâncias de poder no mundo contemporâneo: educação, cultura, posição na esfera estatal e mídia.

As Faculdades de Administração podem estar permanentemente fazendo ensino e pesquisa dentro das demandas concretas da vida acadêmica, tanto no aspecto sociocultural como no aspecto da construção do conhecimento. Esta pesquisa pode por outro lado responder a necessidades objetivas de comunidades carentes. A pesquisa-ação participante favorece este diálogo entre universidade e sociedade, seja qual for a ideologia subjacente. É uma técnica válida de construção de conhecimento, seja na cooperação entre universidade e indústria, como no caso do Offshore Yard (GREENWOOD; LEVIN, 2006) seja dentro da própria universidade, como no caso da reforma do curso de introdução à física da Universidade de Cornell (*ibid*) ou em trabalho de Franco (2005; 2006), ou ainda em parceria com a comunidade, como no caso descrito neste artigo.

5.4 Conflitos do Grupo e dilemas do pesquisador participante

Neste tópico o autor da pesquisa relata dois momentos de conflito vividos pelo grupo, sob a ótica do pesquisador participante. Este vive em casos assim dilemas diferenciados daqueles experimentados por pesquisadores que adotam abordagens tradicionais e com uma visão objetiva da realidade. Dilemas estes oriundos do fato de que o pesquisador também precisa se “reeducar” (ARGYRIS, 1985, p. 9), mudando seus próprios padrões de agir e pensar para lidar com a realidade do grupo com quem está pesquisando.

5.4.1 A chegada da grande encomenda

Ao chegar numa sexta-feira na comunidade, o pesquisador se deparou com uma revolução na pequena oficina, cedida em um dos cômodos da casa da líder do projeto. Uma das integrantes do grupo havia conseguido uma encomenda em regime de produção semi-industrial de 3.500 peças de roupa feminina, pelas quais o dono de uma pequena fábrica de roupas se dispunha a pagar US\$ 2.20 por peça pronta.

Figura 10 – Oficina de Costura



foto do autor da pesquisa

Sem o mínimo de planejamento já haviam começado a desembalar as partes de roupa e queriam começar a fazer as peças. Quando eram formuladas as perguntas mais simples sobre quanto tempo tinham para entregar a encomenda ou quanto tempo demorava a fazer cada peça ficavam sem resposta. O pesquisador preferiu naquele momento manter apenas uma conversa

com a líder das mulheres sobre qual a opinião dela em relação ao assunto, para se adequar às expectativas e poder ajudar.

A opinião delas era clara. Aquilo era o objetivo para o qual tinham trabalhado tanto, aquela era uma benção trazida pela providência divina e elas tinham que agarrar aquela oportunidade e se dedicar ao máximo. Para o pesquisador, no entanto, a operação parecia exatamente igual à de bordados antes de se tentar eliminar intermediários. Após pequenas tentativas iniciais as mulheres afirmavam que achavam que no nível atual de capacitação delas, iriam conseguir fazer uma peça por dia. Ou seja, ganhar menos de US\$ 2,00 por dia, já que algo teria que ficar para a cooperativa para pagar custos de energia e das máquinas.

Neste momento o dilema do pesquisador-ação participante se apresenta. Como dizer o que ele acredita ter a contribuir para o grupo sem ser apontado como uma liderança negativa e aquele que está interferindo no sucesso? Até porque em momentos anteriores havia ocorrido muita pressão contra o pesquisador para que “*fizéssemos*” algo. A ênfase que o pesquisador colocava em capacitação, preparação e planejamento era considerada como um entrave à necessidade de ganhar dinheiro imediata. Até o próprio pesquisador havia se questionado nos ciclos de reflexão e ação e em trocas de experiências com agentes internos da academia se a questão do planejamento não era uma postura proveniente de seu paradigma. Paradigma este estruturado em uma vida profissional como administrador de grandes empresas e estudante de estratégia e teoria organizacional.

Logo os primeiros problemas começaram a surgir. As máquinas de costura, que se mostravam adequadas para trabalhos de artesanato quebravam com frequência quando submetidas a um regime semi-industrial. A capacitação das mulheres se revelou insuficiente e as peças saíam com defeitos. Defeitos que elas a princípio queriam negar, dizendo que o serviço estava bom. Foi necessário preparar um primeiro lote de dez peças e levar para o dono da encomenda, e verificar que oito foram rejeitadas, para que elas entendessem o nível de perfeição que seria exigido.

A esta altura Da. A., que já havia trabalhado em indústrias de jeans e de uniformes, e que em reuniões anteriores havia sido eleita como coordenadora técnica, assumiu um papel preponderante. Ela, que até então era uma pessoa doce e agregadora, tornou-se uma espécie de chefe de oficina industrial à moda antiga, impondo um ritmo de trabalho forte, mandando as outras desmancharem as peças assim que observava defeitos e cobrando perfeição. Freire (2005

p. 36) observa em relação a isso: “Raros são os camponeses que ao serem promovidos a capatazes, não se tornam mais duros opressores de seus antigos companheiros do que o patrão mesmo”. E lembra que esta situação de “consciência-hospedeira” da sombra do opressor se dá porque a situação de opressão em si não foi transformada. Neste caso está representada pelos baixíssimos rendimentos, pressão por prazos, presença de intermediários que ficam com o grosso do valor do trabalho.

O pesquisador assistia com grande pesar o esfacelamento de um grupo longamente constituído, a perda do capital social acumulado, a perda da confiança, o surgimento de facções rivais. Eram buscados culpados e ocorriam os mecanismos descritos por Argyris (1969), de negação, projeção, vacilação e ambivalência. Por vezes o próprio pesquisador era responsabilizado pelo conflito, por deixar a senhora mencionada acima ser tão dura. Outras mulheres davam a entender que o pesquisador ou a líder do grupo deveria interferir para que ela não fosse tanto ao trabalho na oficina para que elas “trabalhassem em paz.”

É Freire (2005 p.38) de novo que lembra que “A libertação por isto é um parto. E um parto doloroso”. O pesquisador participante que como neste caso é um outsider, já entra na comunidade de certa forma sabendo que faz parte do que para estas mulheres é o mundo do opressor. O mundo em que o trabalho que elas fazem por US\$ 2.00 ao dia é depois de passar por algumas mãos vendido por US\$ 30.00, sem que elas compreendam exatamente como isto ocorre. “Descobrir-se na posição de opressor, mesmo que sofra por este fato, não é ainda solidarizar-se com os oprimidos” (Freire, 2005, p. 39). Solidarizar-se é então transformar a situação opressora de tal modo que os gestos do educador (pesquisador) deixem de ser gestos sentimentais e passem a ser gestos de amor. Que oprimidos deixem de ser uma categoria abstrata e passem a ser homens concretos, injustiçados e roubados. Isto levaria possivelmente o pesquisador a agir em uma determinada direção e influenciar o grupo a abandonar o mais rápido possível a encomenda desagregadora.

Como fazer isso a não ser manipulando o grupo a pensar como o pesquisador pensa mudando a mentalidade das pessoas? Neste caso, a preferência do autor da pesquisa foi por em vez de tentar mudar o curso dos acontecimentos, e “educar” o grupo para algo que achava correto, se deixar educar pela situação e aprender com o grupo. “Desta maneira, o educador já não é o que apenas educa, mas o que, enquanto educa, é educado, em diálogo com o educando que, ao ser educado, também educa”.(Freire, 2005, p. 79).

Neste caso o que o pesquisador-ação participante procurou manter em mente foi a separação do que estava acontecendo na prática do que estava acontecendo no campo de suas reflexões como pesquisador. Não no sentido de busca de objetividade e neutralidade, como na ciência positivista, mas em busca de uma máxima possível objetividade em relação a si próprio, como propunha Kierkegaard (*apud* SANTOS, 2007 p. 17). Isto é reconhecer sua impotência como pesquisador sobre o que seria certo ou errado no grupo no longo prazo e reconhecer sua crença que o maior aprendizado seria aquele feito pelo grupo em seu ritmo e em sua forma de aprender, mesmo que passando por uma frustração momentânea.

O pesquisador procurou entrevistar as envolvidas no conflito neste momento, como forma de melhor entender o que estava acontecendo e para que as próprias entrevistas fossem ferramentas comunicativas de dissolução do mesmo. Como na entrevista com a D.A, com trechos a seguir.

Pergunta: A Sra disse que está cansada? A Sra se arrepende?

D.A. *Estou muito cansada. Vou dois períodos. Preferia arranjar alguém que soubesse manejar as costuras.*

P.: O que podemos fazer para mudar?

D.A. *As costureiras não são profissionais. Fazem remendos, não são a mesma coisa que profissionais. Estamos com serviço atrasado. Por mim não tínhamos pego a encomenda. É quantidade de roupa para dez máquinas trabalhando o tempo todo. As duas máquinas de lá quebram o tempo todo e a gente não consegue arrematar*

P.: Estamos lidando certo? É um emprego?

D.A. *Estipulei para a D. que deveríamos devolver. O marido disse que não era possível, que a gente tinha que mostrar que era capaz. Mas achei que era difícil, pois precisava cinco profissionais.*

P.: O que aprendemos? Começamos pelo final? A Sra conhecia fábrica?

D.A. *Trabalhei em fábrica de tecidos e roupas jeans. Mais de uma, como costureira, como empregada. Uniformes industriais também, aqui em São Paulo. Também trabalhei como costureira, mas isso não vem ao caso.*

P.: Lado positivo desta experiência?

D.A. *(Riso baixo). Posso dizer nada.... A gente precisa terminar um corte para ver o que vai ficar.*

P.: O pesquisador leva Da A.a refletir sobre os ganhos colaterais. Valorizar o trabalho da mulher, sair mais de casa.

D.A. *Isto é bom, mas se a gente tivesse continuado com o serviço que nos começamos seria melhor. Mas a D. achou este melhor. Entendo que ela não tinha experiência deste trabalho. Tentei convencer ela que não ia dar certo. As costureiras não eram capacitadas. Eu estou sentindo na pele que o peso deste serviço está todo sobre mim. Agora melhorou que a D arranhou mais gente, mas vamos ver se vai ser aprovado. É um serviço pequeno, mas cheio de detalhes.*

P. Mas se D. tomou a decisão sozinha...Porque o peso está nas suas costas?

D.A. *Quando fui levar as peças a mulher não aprovou nada. Arrumei as peças e mandei. Agora voltou uma das peças para arrumar uma das peças. Só eu sei fazer isso. Agora paramos a costura. D. mandou parar para separar, pois as separadeiras misturaram as peças. Uma hora faltava um bolso, outra hora uma gola. Comentamos com a D. e ela disse que achava melhor parar tudo e separar. A partir de segunda continuamos, pois se falta uma peça não podemos continuar. Ele é todo preparado aberto para depois fechar. A Sra. que pegou as peças já foram todas começadas.*

P. Ela é profissional?

D.A. *Só posso dizer quando for aprovado.*

P. A cooperativa vai ficar com um pedaço?

D.A. *R\$ 1,50 por peça e pagar R\$ 2,00 para as de fora.*

P. E depois desde período de aprendizado o que devemos fazer?

D.A. *Se ele não der um corte mais maneiro não sei. Somos hoje cinco na parte da manhã e seis na parte da tarde. Todo dia chega costureira, mas todo dia vai embora. Se manda desmanchar vai embora, descobre que é difícil. Voltava para cobrar, descobre que não tem salário, que é por peça pronta. Querem trabalhar, mas por salário fixo.*

P. Mas a senhora? Acha melhor trabalhar fazer parte do serviço dos outros ou fazer uma colcha de retalho, uma blusa, roupas para evangélicas?

D.A. *No meu a ver eu gostaria que fosse assim. O que não vendesse na hora, quando tivesse uma feirinha colocava uma pessoa de garra ali e vendia. A gente tem amiga tem colega, vendia, oferecia peça de roupa e vendia.*

P. Faltou reunião? Combinar com o grupo todo o que fazer?

D.A. Nós assistimos uma peça na cidadania da mulher sobre um homem que chegou na cooperativa encomendou tantas peças e elas pegaram dinheiro no banco para fazer as peças. No fim o homem não veio buscar as peças e elas ficaram com a mão na cabeça. Elas ficaram depois culpando a presidente porque pegou a encomenda. (rs). Aconteceu a mesma coisa com a gente. Falei para a D. que era cedo para a gente pegar 1000 e poucas peças.

Mesmo que o grupo àquela altura se dissolvesse, todos teriam aprendido muito. O desfecho foi bem difícil. Do grupo de vinte costureiras que havia se formado, apenas oito manifestaram interesse em continuar. As outras deixaram o projeto, alegando motivos diversos. A maior parte delas afirmando a necessidade inquestionável de renda imediata para sobreviver.

5.4.2 A decisão sobre constituir a cooperativa

Em novembro de 2007 um novo momento importante acontece. A outra parte do grupo, formada pelas bordadeiras, vive um acontecimento importante. Desde setembro a líder do grupo havia conseguido identificar no bairro do Brás, antes mencionado, a loja de propriedade de uma senhora coreana em que os produtos artesanalmente bordados por elas eram expostos e comercializados. Em contato com esta comerciante havia sido possível convencê-la que os bordados eram feitos por um único grupo de mulheres na periferia de São Paulo. A comerciante concordou em fazer uma experiência com 1000 peças iniciais, pelas quais pagaria US\$ 2.50 por bordado, mais do que o dobro do que elas vinham recebendo até então.

A líder do grupo decide então que é momento de compartilhar riscos e tarefas e formar a cooperativa. Após consulta ao pesquisador, contas são feitas chega-se à conclusão que, se do grupo de 200 mulheres que hoje bordam com ela, ao menos 100 concordassem em autorizar que de seus ganhos mensais US\$ 5.00 (duas peças) fossem destinadas para o sustento da cooperativa, a mesma poderia sobreviver. Com esta renda de US\$ 500.00 seria possível pagar o aluguel de uma pequena loja e o salário de uma pessoa para controlar a chegada das mercadorias e a distribuição das mesmas entre as mulheres.

Iniciou-se aqui o que hoje o autor da pesquisa percebe ter sido uma sucessão de erros. A consequência de querer impor a criação da cooperativa de cima para baixo foi que as mulheres sentiram que tinham que “pagar para trabalhar”, como algumas diziam. Outros repassadores de bordados da comunidade insuflaram este pensamento, uma vez que o valor maior que estava sendo pago em nosso empreendimento trazia para nosso grupo as melhores bordadeiras.

Outro fator só foi compreendido pelo autor da pesquisa mais tarde. O pesquisador reconhece hoje que seu paradigma de pensar mensalmente em determinadas contas não era compartilhado pelo grupo das mulheres mais carentes, em especial aquelas que ou não tinham maridos, ou cujos maridos não tinham salários. Abrir mão de US\$ 5.00 significava abrir mão de comida suficiente para uma semana. Isto para sustentar algo que ela ainda não percebia como dela, uma cooperativa com a qual o senso de pertencimento ainda não havia sido construído. Percebeu-se depois que a confiança e a vontade de empreender coletivamente foram superestimadas pela liderança do grupo e pelo pesquisador neste momento, sem levar em consideração que neste empreendimento não havia nenhuma hierarquia formal e os vínculos ainda estavam em formação.

Alguns comentários surgiram de que a líder do grupo queria cobrar a mensalidade para enriquecer. Isto quase a levou a desistir de todo o projeto e de repassar bordados em geral, já que ela é casada com um senhor, garçom de profissão, que tem um bom emprego e na verdade era uma das menos necessitadas. Além de ter fortes características de empreendedorismo social, sempre teve lojas ou pequenos negócios de venda porta a porta. Aqui sim o autor da pesquisa decidiu intervir com mais vigor, com o intuito apenas de ajudar a fazer com que o momento de maior tensão e conflito fosse superado, e que a atitude de abandonar o projeto não fosse tomada neste momento de emoção.

Gesto de altruísmo do pesquisador ou pensamento voltado para a realização da dissertação de mestrado? De novo aqui há que se separar os dois ciclos, o da ação e o da pesquisa, em que reflexões e até estas reflexões sobre meu mundo interior são tecidas. Fato é que na prática, a continuidade do trabalho e a superação do conflito eram boas para o grupo e da transformação social. Fosse na forma de uma cooperativa, de uma associação ou de uma empresa limitada, tendo apenas a líder e mais algumas mulheres à frente, o novo negócio distribuía mais riqueza entre os membros daquela comunidade do que a forma anterior. Permitia que elas continuassem trabalhando em horários flexíveis, cuidando de seus filhos e ganhando o dobro.

A cooperativa não se constituiu, mas o empreendimento de bordados com a líder do grupo e mais duas mulheres à frente do projeto sim. As histórias que se ouviam eram de que mulheres que antes faziam 60 peças por mês e viviam com US\$ 120.00 / mês, com o aumento do valor por peça haviam se animado a produzir mais e haviam trazido até maridos antes catadores de lixo para os bordados, tendo a renda familiar subido para em torno de US\$ 500.00. Isto permitia com

estas famílias conversas sobre novos interesses e negócios. No entanto, desde que não se falasse no assunto cooperativa.

5.4.3 Dilemas do pesquisador em relação aos conflitos

O maior conhecimento técnico e acesso a determinados recursos do pesquisador participante permite a manipulação de grupos populares. Esta manipulação pode se dar com falsas promessas, como é caso de algumas pesquisas participantes feitas no passado com objetivos claramente militantes. Mas este não é o ponto aqui. A questão que o autor desta pesquisa deseja abordar é da linha tênue, a da manipulação que o próprio pesquisador demora a perceber. A imposição de seu próprio ritmo, de sua própria linguagem, de sua própria ideologia.

Silva e Silva (2006 p.125) lembra que “uma proposta de construção de conhecimento comprometida com a mudança social implica em tomar criticamente a realidade como objeto de pesquisa e requer a inserção do pesquisador na realidade social. Esta inserção exige explicitação da intencionalidade, sem nenhum pressuposto de neutralidade. Explicitação não só da ideologia do pesquisador, mas de sua postura em relação à educação. Na medida em que a pesquisa-ação participante, em especial quando realizada com adultos em comunidades carentes é uma prática educativa, desde as suas origens, os dilemas do pesquisador surgem de sua postura. Na visão “bancária” da educação o saber é uma doação dos que se julgam sábios aos que julgam nada saber (Freire, 2005, p. 67). Com esta visão, a tendência será sempre a de manipular grupos para se adequar ao conhecimento administrativo e organizacional do paradigma vigente.

A questão é exatamente como minimizar esta tendência, possibilitando que novos conhecimentos sobre novas possibilidades organizacionais e de geração de emprego e renda surjam para esta massa de desempregados e subempregados. Conhecimentos que sejam gerados no seio das próprias comunidades e assim possam ser mais facilmente transmitidos e compreendidos para outras com as mesmas características, de tal forma que a contradição educador-educando seja superada.

A educação “bancária” que Paulo Freire (2005) critica é esta que deposita, transfere e transmite valores e conhecimentos. Na área de Administração isto é um grande desafio: como lidar com populações de baixa renda criando uma linguagem comum e nova, um universo cultural comum, sem considerar os sujeitos com quem se trabalha em comunidades pobres

iletrados ou ignorantes. O que de fato não são, pois sobreviver com US\$ 1.00 por dia exige enorme conhecimento e sabedoria.

O pesquisador que utiliza a pesquisa-ação participante se defronta com grande complexidade ética e epistemológica ao lidar com as diferenças culturais que permeiam o encontro do seu universo com o de grupos oprimidos, dentro de uma sociedade marcada por profundos processos de exclusão social e intelectual. Há a necessidade de estabelecimento de um clima de parceria, negociação, transparência e compromisso, fundamentais para permitir que os sujeitos se solidarizem e abram espaços para a quebra de silêncios e o início de diálogos e processos comunicativos, bem como com uma maneira de lidar com conflitos não manipulativa.

No entanto, estes conflitos podem vir a ocorrer, com maior ou menor intensidade, causados por inexperiência e pressa do grupo ou do pesquisador, como evidenciado acima. Quando os conflitos ocorrem, no caso da pesquisa-ação participante, não há como se manter à distância, na postura de observador pretensamente neutro, ou buscar “acalmar” o grupo para uma calma que pode só apaziguar o pesquisador. Cabe ao pesquisador, como profissional, iniciar espaços para a superação dialógica dos conflitos, cabe à pesquisa-ação imbuir-se de seu papel e tornar-se um instrumento político de dissolução ou resolução do conflito.

Nestes momentos de conflito, mais do que nunca o pesquisador precisa de reflexão e de uma rede de apoio para fazer aquilo que em processos terapêuticos seria chamado de “supervisão” para o psicólogo. Isso só qualifica o trabalho do profissional pesquisador e abre espaço para as vozes dos sujeitos. O pesquisador precisa dessas vozes mais experientes para produzir conhecimentos através delas; os sujeitos precisam dos pesquisadores para encontrar formas de expressar suas vozes e, nesse processo, de ouvir as próprias vozes. Assim, os pesquisadores e os sujeitos aprendem a ouvir os outros e transformar coletivamente maneiras individualistas de pensar.

A pesquisa-ação participante é um instrumento formativo de ambos os lados, sujeitos de pesquisa e pesquisadores. Ela gera práticas educativas que transcendem seus objetivos iniciais. O pesquisador qualifica-se ao incorporar a cultura local, trabalhar sobre ela, superar-se em seus questionamentos; surpreender-se com as respostas do grupo. Os sujeitos da prática por sua vez, além de resolverem os problemas de seu cotidiano, envolvem-se em processos coletivos ligados a suas experiências e valores; surpreendem-se ao se confrontarem com seus pressupostos de vida e formação e criam coragem para empreender mudanças.

Conflitos fazem parte destes processos de mudanças. Cuidado e sensibilidade são características essenciais do pesquisador envolvidos em situações como essas. Pesquisadores da área de Administração precisam especial atenção com uma ida a campo influenciada por um paradigma que exige resultados mensais, lucros anuais, objetivos claros e planos.

A pesquisa-ação participante no âmbito da Administração é acima de tudo um empreendimento educativo que oferece às pessoas condições de se perceberem como sujeitos sociais, dotados de consciência, desejo e vontade e que solicitam espaços para auto-expressão e convivência coletiva. É no coletivo, no diálogo com suas circunstâncias, que cada sujeito vai atribuindo sentido à existência coletiva e se comprometendo. Nesse processo, cada um dos envolvidos aproxima consciência e ação; reflexão e práxis. É esta alternância entre ação e reflexão que precisa permitir ao grupo encontrar solução para seus conflitos, por mais simples que seja sua linguagem e sua forma simbólica de representar os eventos. O pesquisador pode apoiar esses ganhos simbólicos, e possibilitar aos sujeitos vivenciar e construir atitudes críticas construtivas, que são fundamentais para a construção e produção de conhecimentos.

Cabe ao pesquisador buscar dentro de si próprio o tamanho da marca do paradigma da administração tradicional e com que ritmo e com que flexibilidade está tentando levar ensinamentos sustentáveis ou impor técnicas superficiais a sujeitos da prática. Cabe a este pesquisador ou a esta pesquisadora olhar para si próprio e se perguntar se olha para estas pessoas como iguais com quem aprende ou como ignorantes a quem tem que ensinar técnicas superiores. Resta ao pesquisador voltar-se permanentemente para si próprio em busca de seus motivos e seus objetivos, olhando para os sujeitos e seu subjetivo com amor.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As bordadeiras conseguiram, desde o mês de setembro de 2007, quebrar a barreira do intermediário e elas mesmas irem ao Brás e pegarem as peças que bordam. Recebem por peça em torno de R\$ 3,00 a R\$ 3,50, em vez do R\$ 1,00 a 1,20 que recebiam quando dependiam das intermediárias. Segundo relatos colhidos pelo próprio pesquisador isto faz toda a diferença em termos de renda familiar hoje para estas mulheres.

Isto leva à reflexão de que a universidade deve se preocupar com uma pesquisa de alto nível, estratégica e de longo prazo. Pode ter cursos que dialoguem com os avanços tecnológicos,

com os novos nichos de mercado, mas precisa estar atenta às emergentes necessidades sociais. A participação do pesquisador na realidade pesquisada, ou de ação conjunta com o sujeito da pesquisa não deve ser vista como um afastamento dos ideais científicos. Argumentos para uma compreensão diferente sobre a relação entre teoria e práxis na pesquisa social podem ser encontrados tanto no pragmatismo de Dewey e Peirce (RORTY, 1999), quanto no humanismo de Paulo Freire, ou ainda no materialismo dialético dos movimentos ecológicos, feministas e sociais.

Os pesquisadores participativos não reivindicam um conhecimento livre de contexto e sim a validade do conhecimento científico através do teste da mudança e transformação social em que se está engajado. Trata-se de levar o conhecimento acadêmico para fora da universidade, em especial da Faculdade de Administração, e quebrar o ciclo auto-referente da mesma. Se isto é importante em países desenvolvidos, ainda mais em países com amplos bolsões de miséria e carência de informações básicas sobre a condução de pequenos e médios negócios, cooperativistas ou não, de base tecnológica ou não.

Ao contrário do que o autor esperava, não houve dificuldade inicial de aprovação acadêmica, por se tratar de um trabalho não tradicional na área de administração. Estas, quando surgiram foram superadas pelo apoio recebido na instituição em que foi realizado e pelo embasamento metodológico fornecido por uma rede de apoio formada pelo pesquisador.

As dificuldades de campo é que foram e precisam ser constantemente superadas. Primeiro abismo, o das realidades sociais. Segundo abismo, o das culturas estabelecido pela inserção do pesquisador no meio acadêmico e de outro as mulheres, com conhecimentos de administração baseados apenas no bom senso, em sua maioria com apenas o ensino fundamental. Nenhuma conhece informática, nenhuma possui e-mail, nenhuma tem aparelho celular. Mas o primeiro universo comum que se estabeleceu foi o desejo de aprenderem juntos com o pesquisador e de juntos empreender socialmente.

Feedback aos intelectuais orgânicos, o quarto princípio de Fals Borda (1981) foi a ponte para a comunicação permanente com a academia e geração de artigos como os publicados no X SEMEAD, I ENEPQ (BIDART NOVAES, 2007ab), XIV ENDIPE e V EGEPE (BIDART NOVAES 2008ab), bem como outros artigos do autor desta pesquisa neste momento em análise ou já aprovados em congressos e periódicos. Foi honrada assim a garantia de geração de conhecimento a partir do campo para os intelectuais, esperando o autor que com contribuição expressa e clareza na exposição teórica, bem como observações sobre sua aplicabilidade.

Certamente ficam aqui registradas sugestões sobre estratégias e táticas para o uso em situações similares de transformação social.

O sexto princípio de Fals Borda (1981), **Ciência modesta e técnicas dialogais**, foi de fundamental importância para a realização deste trabalho, como já mencionado. Vital para o desenrolar do mesmo e para que a confiança necessária para que um grupo de pesquisa participante se formasse, foi a construção do capital social necessário para que fossem superadas diferenças de gênero, renda e cultura. As mulheres foram co-pesquisadoras e co-criadoras da realidade que aos poucos se revelou para o autor da pesquisa. Pesquisadoras e autoras que usam, no entanto outra linguagem e outra expressão, que é preciso entender e transmitir para a academia e outros pesquisadores. Conforme esclarece Freire (2005), são sujeitos que não produzem discursos abstratos, mas plásticos, ricos em metáforas; que não moldam conceitos, e sim contam fatos.

Há que estar alerta para os riscos éticos em que incorrem pesquisadores bem intencionados, mas sem os recursos e tempo necessários, de abandonar grupos e projetos em momentos inadequados. Nesses casos, trabalhos com grupos populares carentes de transformações reais e sustentáveis, podem acabar em frios relatórios voltados apenas para o espaço fechado e o ritmo previsível de rituais acadêmicos inócuos e auto-referentes. Certamente não é este o objetivo desta pesquisa, nem o de outras pesquisas similares, mas sim o de atender ao chamado de Oscar Jara (2006), de seguir construindo uma proposta de aprender e interpretar nossas experiências para poder transformá-las.

Que possamos fazer isto cada vez com mais pessoas em mais lugares, em todos os rincões de nosso continente, porque é indispensável que as aprendizagens de nossas práticas nos ajudem a criar novas práticas transformadoras. (JARA, 2006, p. 242).

Um dos grandes dilemas de todo pesquisador em ação participante é a transformação de uma grande quantidade de dados em um relatório de pesquisa que caminhe para conclusões e afunile idéias. Isto, no entanto não deve aprisionar o pesquisador participante em ação, uma vez que a idéia de que o conhecimento nas ciências sociais “converge” para conclusões ou hipóteses vem sendo seguidamente questionada. Pesquisa em ciência social pode apresentar fatos e interpretações, apresentar soluções encontradas para casos específicos e se encerrar deixando novas perguntas mais do que conclusões, sem que isto diminua sua validade e credibilidade.

Importante é que sirva de base para triangulação com outras pesquisas e de referência para outros pesquisadores em ação.

Com base no que foi discutido, foi possível evidenciar a complexidade ética e epistemológica com que se defronta o pesquisador, ao considerar as diferenças culturais que permeiam os universos dos pesquisadores e de grupos oprimidos, dentro de uma sociedade marcada por profundos processos de exclusão social e intelectual. Foi também evidenciado, nos exemplos citados, que a necessidade de estabelecimento de um clima de parceria, negociação, transparência e compromisso é fundamental para se permitir que os *silêncios* se solidarizem e abram espaços para início de diálogos, processos comunicativos e para o ensino da administração e formação de organizações em comunidades de baixa renda. Foi possível perceber que os silêncios que impedem estas organizações não existem apenas de um lado, nas comunidades, existem também na pessoa do pesquisador (ou pesquisadores). Aliás, se há silêncios, eles serão sempre mútuos. Cabe ao pesquisador, como profissional, iniciar espaços para sua superação; cabe à pesquisa imbuir-se de seu papel de pesquisa-ação e tornar-se um instrumento de co-formação.

Outra evidência do trabalho, alinhada com outros estudos similares é de que a pesquisa-ação participante é um instrumento formativo de ambos os lados, sujeitos da pesquisa e pesquisadores. A pesquisa-ação gera práticas educativas e organizacionais que transcendem seus objetivos iniciais, levando neste caso a partir de uma proposta organizacional e administrativa a muitos dos objetivos propostos por Beisiegel (1974) antes citados. O pesquisador qualifica-se ao incorporar a cultura local, trabalhar sobre ela, superar-se em seus questionamentos; surpreender-se com as respostas do grupo. Os sujeitos da pesquisa, por sua vez, além de resolverem os problemas da prática cotidiana, envolvem-se em processos coletivos de ressignificação de suas experiências e valores; surpreendem-se ao se confrontarem com seus pressupostos de vida e formação e criam coragem para empreender mudanças.

O autor pôde perceber em sua investigação que a entrada do pesquisador em grupos socialmente menos favorecidos, requer um trabalho prévio de construção de um universo comum de alguns significados culturais. Este trabalho é bastante aproximado do conceito “universo vocabular mínimo” proposto por Freire (2005) nos processos de alfabetização de adultos. Percebeu também que os conceitos do educador brasileiro de “temas geradores” são perfeitamente aplicáveis ao ensino de administração para comunidades de baixa renda,

reafirmando a possibilidade de uma “alfabetização empreendedora”, uma vez que geração de emprego e renda é o anseio de muitos na periferia dos grandes centros e nas zonas rurais.

A construção desse universo comum é feita através do diálogo sobre o objeto a ser conhecido, no caso a ciência da Administração, e sobre a representação da realidade a ser transformada. Este diálogo é realizado por meio de questões provocadas pelo pesquisador principal, aprofundando as leituras de mundo dos sujeitos envolvidos. O debate que surge daí possibilita uma re-leitura da realidade de onde pode resultar um maior engajamento dos participantes em práticas políticas e organizacionais com vista à transformação da realidade.

O autor evidenciou também que a pesquisa-ação participante permite a mediação entre pesquisadores e sujeitos da prática. É um processo mútuo de qualificar a produção de conhecimentos e de qualificar a vida dos sujeitos. É mais que tudo a mediação entre o exercício profissional e a existência. O autor da pesquisa reafirma assim que, acima de tudo, a pesquisa-ação participante é um empreendimento educativo e formativo. No caso específico desta pesquisa, a serviço da teoria organizacional e da ciência administrativa e que ofereceu às pessoas participantes condições de se perceberem como sujeitos sociais, dotados de consciência, desejo e vontade de empreender e que solicitam espaços coletivos para auto-expressão, convivência e realização. É no coletivo, no diálogo com suas circunstâncias, que cada sujeito vai atribuindo sentido à existência em grupo e se comprometendo com a consecução de objetivos expressos no início do processo. Nesse devir, cada um dos envolvidos aproxima consciência e ação, reflexão e práxis. É possível afirmar que a participação em uma pesquisa-ação participante possibilita aos sujeitos vivenciar e incorporar atitudes críticas construtivas, fundamentais para a elaboração e produção de conhecimentos para além daqueles que foram os focos da pesquisa.

Esses comportamentos e atitudes se generalizam para outras esferas da vida dos sujeitos. Transformam-se assim em processos educativos de formação e organização. Pode-se afirmar, enfim, que a pesquisa-ação participante funciona como um instrumento de formação e desenvolvimento de diálogos entre o sujeito e sua existência; entre o saber e o fazer administrativo; entre a ética e o método de pesquisa; abrindo novos espaços de comunicação e quebrando silêncios que foram historicamente construídos nessas relações, mediando conflitos ao mesmo tempo em que gera conhecimento. E, finalmente, permitindo aos sujeitos da prática, entre eles o pesquisador, superar a resignação para transformar sua realidade, encerrando esperas e iniciando esperanças.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, T. e HORKHEIMER, M. **A dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1985

AHL, H. Why Research on Women Entrepreneurs Needs New Directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 595-619 Baylor University, September, 2006

ARGYRIS, C. Actionable Knowledge Design causality in the service of consequential theory, **Journal of Applied Behavioral Science**, v.32, n. 4, p 309-406, 1996.

ARGYRIS, C. **Action Science: concepts, methods and skills for research and intervention**. San Francisco, CA: Josey Bass, 1985

_____. **Personalidade e Organização**. Rio de Janeiro: Editora Renes, 1969

ALBAGLI, S. ; MACIEL, M. L. . Capital social e desenvolvimento local. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M.M.. (Org.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003

ALMEIDA, J; SOUZA. J.R.: Educação Cooperativista, Controle Social e Cooperativismo de Crédito Rural In: **I Encontro da Rede Rural GT: Saber e poder no campo**. Curitiba, 2003.

ALVORD. S; BROWN, D.; LETTS, C.W. Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 40, n. 5, p. 260-282, Septiembre 2004

AZEVEDO, A. *A Redução Sociológica Em Perspectiva Histórica*. In: **XXX EnANPAD, Encontro Nacional da ANPAD**, Salvador, BA, 2006

BAUGHN, C.C.; CHUA, B.; NEUPERT, K. The Normative Context for Women's Participation in Entrepreneurship: A Multicountry Study. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.30, n. 5, p. 687-708, 2006

BARAZANGI, N.M. An ethical theory of action research pedagogy. *Action Research*, v. 4, n. 1, p. 97-116, 2006

BARBIER, R. **A Pesquisa-Ação**. Brasília: Líber Livro, 2002

BERGLUND, K.; JOHANSSON, A. W. Entrepreneurship, discourses and conscientization in processes of regional development. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 19, n. 6, p. 499 – 525, 2007

BEISIEGEL, C.R. **Estado e Educação Popular**. São Paulo: Pioneira, 1974

BIDART NOVAES, M.; GIL, A.C. A responsabilidade social dos programas de mestrado em administração: a pesquisa ação participante como resposta ao fenômeno da globalização. In: **X**

SEMEAD, FEA USP, São Paulo: 2007a.

_____. _____. A pesquisa participativa como estratégia metodológica na pesquisa do empreendedorismo nos cursos de de Administração. In: **I EnEPQ Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, Recife: 2007b.

_____. _____. Ensinando e Aprendendo com a Trajetória de Vida de uma Empreendedora Social In: **V EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, 2008

_____. PONTES, R. Aprendendo e ensinando com as mulheres bordadeiras. In: **XIV ENDIPE, Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino**, Porto Alegre, 2008b

BOXILL, I. Unearthing Black entrepreneurship in the Caribbean: Exploring the culture and MSE sectors, **Equal Opportunities International**, v. 22 n. 11 p. 32-45, 2003

BOURDIEU, P. A ciência do real. **Observatório da Imprensa**. copyright Folha de São Paulo, 7.02.1999 Disponível: <http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos/mem300120025.htm>> Acesso em 15 mai. 2007

BRANDÃO, C.R; STRECK, D.. Pesquisa Participante: a partilha do saber: Uma introdução In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues; STRECK, Danilo (orgs). **Pesquisa Participante: a partilha do saber**. Aparecida, SP: Idéias e Letras, 2006. p. 7-20.

_____. Participar-pesquisar. In: BRANDÃO, C. R. (Org.). **Repensando a pesquisa participante**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1999, p.7-14.

_____. (Org.). *Pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

BRAGA, T. M.. Desenvolvimento local endógeno: entre a competitividade e a cidadania. **R.B. Estudos Urbanos e Regionais**, n. 5. p. 23-38, 2002.

BRIDGES, William. **Um mundo sem empregos: os desafios da sociedade pós- industrial**. São Paulo: Makron, 1995.

BUARQUE, S. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**, Projeto de Cooperação Técnica INCRA/IICA. Brasília, DF: IICA, 1999.

BUBER, M. **O Socialismo Utópico**. São Paulo: Perspectiva, 2005

CAMILOTTI, L. Procedimentos de integração para o desenvolvimento local a partir dos princípios do empreendedorismo. **Dissertação de Mestrado**. Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CARVALHO, D. **Mulheres na Coordenação de Organizações do Terceiro Setor no Município de São Paulo**: construção de sujeitos coletivos e de propostas socioeducativas, Dissertação de Mestrado, UNICAMP, Faculdade de Educação, 2002

CENDALES, Lola; TORRES, Fernando; TORRES, Alfonso. A semente tem seus próprios rumos: sobre as origens e os rumos da IAP Investigação Ação Participante, entrevista com Orlando Fals Borda. In. BRANDÃO, Carlos Rodrigues e STRECK, Danilo (orgs). **Pesquisa Participante: a partilha do saber**. Aparecida, SP: Idéias e Letras, 2006, p. 55-92.

CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1997

COGHLAN, D. e BRANNICK, T. **Doing Action Research in your own Organization**, London: Sage, 2005

COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DEES, J. G. **The Meaning of Social Entrepreneurship**, Paper, Kaufmann Foundation for Entrepreneurial Leadership, 2001

DEHLER, G. E.; EDMONDS, R K. Using action research to connect practice to learning: a course project for working management students. *Journal of Management Education*, v. 30, n. 5, p. 636-669, oct. 2006

DEMIRDJIAN, Z.S. Social entrepreneurship: sustainable solutions to societal problems. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 11, n. 1, p. 1-2, mar. 2007.

DEMO, P. **Pesquisa Participante**: mito e realidade. Rio de Janeiro: SENAC, 1984

DOMINGUES, J.C.F.; CRISTOFOLI, F. O ressurgimento do movimento cooperativista do trabalho no Brasil. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios FECAP**, v. 16, n. 15, p. 42-48 ago, 2004

DOMINGUEZ, J.M. **Teorias Sociológicas do Século XX**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

DRUMMOND, J.; SOUZA, A.C. Sociodrama nas organizações. São Paulo: Agora, 2008

FALS BORDA, O. Participatory (action) research in social theory: origins and challenges. In REASON, P; BRADBURY, H. **Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice**. London: Sage Publications, 2001, p. 27-37.

_____. Aspectos teóricos da pesquisa participante. In: BRANDÃO, C.R (org). **Pesquisa Participante**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

_____. Por la praxis: Cómo intervenir en la realidad para transformarla. In: **Crítica y Política en Ciencias Sociales**. Simp. Mundial de Cartagena. Bogotá: Punta de Lanza, 1977.

_____. Reflexiones sobre la aplicación del método de estudio-acción en Colombia. **Simposio sobre Política de Enseñanza e Investigación en Ciencias Sociales**. doc. n 8. p. 19-24, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, 1972

FANTOVA, F. Intervención Social e Construcción de redes. **Revista Documentación Social**, Caritas, Espanha, 2003

FARIAS, J.R.V Organizações Coletivistas de Trabalho: referência para os empreendimentos populares. **IV ENEO Encontro Nacional de Estudos Organizacionais**. Anais do Congresso. Porto Alegre, 2006

FERNÁNDEZ-KELLY, P.; KONCZAL, L.. “Murdering the Alphabet” Identity and entrepreneurship among second-generation Cubans, West Indians, and Central Americans. **Ethnic and Racial Studies**, v. 28, n. 6, p. 1153-1181. nov. 2005,

FIELDEN, S. e DAWE, A. Entrepreneurship and Social Inclusion, In: **Women in Management Review**, v.19 n.3, p. 39-142 2004.

FONSECA, C. Ser mulher, mãe e pobre. In: PRIORE, M. **História das Mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2004

FRANCO, M.A.S. Pedagogia da Pesquisa-Ação. **Educação e Pesquisa**. v. 31, n. 3, p. 483-502, set-dez. 2005

_____. Pedagogic Knowledge And The Teaching Practice. In: **European Conference on Educational Research**, Geneve, 2006.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**, Rio de Janeiro : Paz e Terra, 2005

_____. Denúncia, anúncio, profecia e sonho. In: MARQUES, J. C. (org.) e outros. **O livro da profecia: O Brasil no terceiro milênio**. Brasília: Senado Federal, 1997.

_____. **Ação cultural para a liberdade e outros escritos**, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979

GAJARDO, M. Pesquisa Participante: Propostas e Projetos In: **Repensando a Pesquisa Participante**, BRANDÃO, C. R. (org), São Paulo: Brasiliense, 1999

GAJARDO, M. Educação popular e conscientização no meio rural latino-americano. In: WERTHEIN, J.; BORDENAVE, J. D. **Educação rural no Terceiro Mundo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

GHEDIN, E.; FRANCO, M.A.S.. **Questões de Método na Construção da Pesquisa em Educação**. São Paulo: Cortez, 2008

GIANOTTEN, V.; WITT. Pesquisa participante em um contexto de economia camponesa. In: BRANDÃO, C. R. (Org.). *Repensando a pesquisa participante*. 3 ed. São Paulo: Brasiliense, 1999, p. 158-188.

GIL, A.C. O método fenomenológico na pesquisa da administração, In: **Caderno de Pesquisa de Pós-Graduação IMES**, ano 4 n. 8, 1º Sem. 2003

_____. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**, São Paulo: Atlas, 2006.

GODOI, E.; RIBEIRO, A. Pragmática Lingüística: conexão com crises e conflitos na comunicação Organizacional. **I Congresso ABRACORP**. ECA/USPSão Paulo, 2007

GOMES A; SILVA, J; SANTANA.W. A Cultura Empreendedora como campo marginal para o desenvolvimento: o perfil empreendedor dos alunos da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB In: Encontro de Economia Baiana, **Anais do Encontro**, Salvador, 2005

_____. **F. Mulheres Empreendedoras**, Vitória da Conquista: Edições Uesb, 2006.

GONSALVES, J. *et al.*(eds). **Participatory Research and Development for Sustainable Agriculture and Natural Resource Management: A Sourcebook**. Ottawa: International Potato Center-Users' Perspectives With Agricultural Research and Development, Laguna, Philippines and International Development Research Centre, 2005.

GURGEL, A. **O perfil do empresário brasileiro**. Entrevista.

Disponível < <http://www.sitedoempreendedor.com.br/entrevistas.php?acao=exibir&id=92> > acesso 8 fev 2008

GREENWOOD, D.J.; LEVIN, M. Reconstruindo as relações entre as universidades e a sociedade por meio da pesquisa-ação In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y (orgs) **Planejando a Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 91-114

GREVE, A.; SALAFF, J.W. Social Networks and Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.28. n.1. p.1-22, Fall, 2003

GROOT, A.; RÖLING, N. Participatory action-research for Improving Knowledge Systems' Performances in Africa. In: Dolberg, F.; H.; Petersen, P. (eds.). **Alternatives to the Training and Visit System: Proceedings of a Workshop**. Mansholt: Mansholt Social Sciences, 1998.

HERR, K. e ANDERSON, G. **The Action Research Dissertation: a guide for students and faculty**. Thousand Oaks:Sage, 2005

HOSSAIN, M. Promoting rural non-farm economy of Bangladesh. **CPD-IRRI POLICY BRIEF Dhaka: Centre for Policy Dialogue** Disponível em: <http://www.cpd-bangladesh.org/publications/cpdiri/cpdiri_3.pdf> Acesso 31 dez 2007

HOWE, S. In Academia. **New Statesman & Society**. nº 2, 1988

HUGHES, P.; Segregação socioespacial e violência na cidade de São Paulo: referências para a formulação de políticas públicas. **São Paulo Perspectivas**, v. 18 n. 4, 2004. Disponível em

< http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-88392004000400011&script=sci_arttext > acesso em 8 Fev 2008

HUNT, J: What is Leadership In: ANTONAKIS, J., CIANCIOLO, A. e STERNBERG R, (editors), **The Nature of Leadership**. Thousand Oaks: Sage, 2004

IMES link Institucional, a Universidade (acesso março 2007) disponível em <<http://www.imes.edu.br/>>

JARA, C.J.A Planejamento do desenvolvimento municipal com participação de diferentes atores sociais, In **Cadernos Adenauer**, Konrad Adenauer Stiftung, 1996

JARA, O.. Sistematização das Experiências: Algumas apreciações. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues; STRECK, Danilo (orgs). **Pesquisa Participante: a partilha do saber**. Aparecida, SP: Idéias e Letras, 2006. p. 227-244.

JENKINS, T. Revitalizing Rural América: One Community at a time. **Rural Telecommunications**, v. 24, n. 6 p. 28-33 Nov/Dez 2005

JOHANNSEN, A. Participatory-action-research in post conflict situations: the examples of War-Torn Societies Project. In: **Berghof Handbook for Conflict Transformation**. Berlin: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, 2001.

JONATHAN, E. Mulheres Empreendedoras: Medos, Conquistas e Qualidade de Vida, In: **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 3, , set./dez. 2005 p. 373-382

KATZ, J.; BOAL, K. *Entrepreneurship Journal Rankings*. Disponível em < <http://www.marketingtechie.com/articoles/mtart20020307.pdf> > acesso em 15 jan..2008

KERTENETSKY, C.L.; Sobre Associativismo, Desigualdades e Democracia. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18. n. 53. p. 131-142, 2003

LAGES, S. R. C. Desafios do empreendedorismo feminino: a dificuldade das mulheres pobres na condução de projetos geradores de renda In: **Revista Estação Científica**, 2005. Disponível em < http://www.jf.estacio.br/revista/artigos/sonia_desafios.pdf > acesso 8 fev 2008

LE BOTERF, G. Pesquisa participante: propostas e reflexões metodológicas. In: BRANDÃO, C.R. (Org.). **Repensando a pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

LOPES, E. S. A. História dos Movimentos Sociais no Campo em Sergipe: uma abordagem preliminar. In: **XI Encontro de Ciências Sociais do Norte e Nordeste, 2003. Anais do XI CISO** Aracaju- SE, 2003. p. 63-63.

LENIN, V Sobre a Cooperação. In. Editora Centelha (edit.) LENIN, V.; MARX, K.; LUXEMBURG, R.; TSE TUNG, M. **Cooperativismo e Socialismo**. Coimbra: Editora Centelha, 1979

LESBAUPIN, I. **Poder Local versus Exclusão Social** : A experiência das prefeituras democráticas no Brasil Petrópolis, RJ: Vozes, 2000

LEWIN, Kurt, Group dynamics and social change, 1958, In: Etzioni, A., Etzioni, E. (eds), **Social change**, New York, London: Basic Books, Inc. Publishers 1964

LEWIN, Kurt. Action-research and minority problems. **Journal of Social Issues**, n. 2, p. 34-36, 1946.

LINDO, M. R.; CARDOSO, P.M.; RODRIGUES, M.E.; WETZEL, U. Vida Pessoal e Vida Profissional: os Desafios de Equilíbrio para Mulheres Empreendedoras do Rio de Janeiro **RAC-E**. v. 1, n. 1, p. 1-15 Jan./Abr. 2007

LINDSAY, N.J. Toward A Cultural Model of Indigenous Entrepreneurial Attitude **Academy of Marketing Science Review**, v. 5, 2005 Disponível em <<http://www.amsreview.org/articles/lindsay05-2005.pdf>> Acesso em 29.6.2007

LOPES, E. S. A. História dos Movimentos Sociais no Campo em Sergipe: uma abordagem preliminar. In: XI Encontro de Ciências Sociais do Norte e Nordeste, 2003. **Anais do XI CISO**, Aracaju- SE, 2003. p. 63-63.

LORENZO, T.; VAN NIEKERK, L.; MDLOKOLO, P. Economic empowerment and black disabled entrepreneurs: negotiating partnerships in Cape Town through participatory action-research, **Disabil Rehabil**, v. 29, n. 5, p.429-36, 2007.

LOVISON, A. M. ; BASSO JR, Eduardo . Desenvolvimento Local Endógeno: Uma Reflexão Crítica à Luz da Pedagogia do Oprimido. **Poder Local**, Salvador: 2006.

LUCCA, S. e SCHMIDT, M.L. Psicodrama: uma abordagem metodológica qualitativa para o estudo da saúde do trabalhador In: **Psicologia para a América Latina** n. 2, Cidade do México, 2004

MAFRA, J. Antropologia de Paulo Freire: uma resposta epistemológica humanizadora necessária para o mundo contemporâneo In: **Fórum Paulo Freire. III Encontro Internacional**, L. Angeles, 2002. Disponível em < <http://www.paulofreire.org/Biblioteca/jmafra.pdf> > acesso 8 fev 2008

MALINOWSKI B. K. **Argonautas do Pacífico Ocidental**: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné Melanésia. São Paulo: Abril Cultural, 1978

MARR, B. e ADAMS C. The Balanced Score Card and intangible Assets: Similar ideas, unaligned concepts. **Measuring Business Excellence**, v. 8, n. 3, p. 18-27, 2004

MARTINEZ, I.B.; PIRES, M.L.L.S. Cooperativas e revitalização dos espaços rurais: Uma perspectivas empresarial e associativa **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, v.19 n.1, p. 99-118, Brasília, 2002

- MATSUURA, O. Os grãos do tempo In: **Revista FAPESP**, edição impressa 121, março 2006. Disponível em < <http://www.revistapesquisa.fapesp.br/index.php?art=2905&bd=1&pg=1&lg=> > acesso 8 fev 2008
- McMURRAY, A. J.; PACE, R. W. **Action-research in learning organizations**. New York, London, New Delhi: Sage, 2004
- McNIFF, J. **Action-Research in Organizations**. London: New Fetter Lane, 2000.
- MEYER, J. Bringing Practicality and Theory Together: The Case of Importing Current Practical Examples to support the Theory of Teaching Project Management. **The Business Review**, v. 5 n. 2 p. 276-279, 2006
- MELO NETO F.P e FROES, C. **Empreendedorismo Social: A Transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002
- MIGUEL, L. F. Política de Interesses, Política do Desvelo, Representação, Ação e Singularidade Feminina. **Estudos Feministas**, v. 9, n.1, 2001
- MISI, M. **Cooperativas de Trabalho: Direito do Trabalho e Transformação Social no Brasil**, São Paulo: LTr Editora, 2000
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2002
- NASCIUTTI, J. C. R.; DUTRA, F. S. ; MATTA, J. S. ; RAMOS, T. . Cooperação e autonomia: desafios das cooperativas populares. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, USP, v. 6, n. 1, p. 89-104, 2003.
- NIETZSCHE, F. **Menschliches, Allzumenschliches**. München: Wilhem Goldman Verlag, 1975
- OLSON, J. M Are artesanal cooperatives in Guatemala unraveling? **Human Organization**, v. 58 n. 1, p. 54-66, Spring, 1999
- PAULA, A.P. P.. **Teoria Crítica nas Organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2008
- PECI, A.; VIEIRA, M.M.F.; CLEGG, S. A construção do real e práticas discursivas: o poder nos processos de institucionalização. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n.3, p. 51-71, 2006
- PEEMANS-POULLET.H. **Contra-Corrente**. (reportagem Izabela Moi, Paris) Disponível em: <http://www.rets.org.br/rets/servlet/newstorm.notitia.apresentacao.ServletDeSecao?codigoDaSecao=10&dataDoJornal=atual>> acesso em 22.set 2007.
- PEREIRA, F.I. Uma investigação empírica do conhecimento como meio de promoção do empreendedorismo social nas comunidades indígenas amazônicas In: **VI Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento**, Anais do Congresso, Curitiba, 2003

PINHO, D. B. **Que é Cooperativismo**. São Paulo: São Paulo Editora, 1966a.

_____. **A Doutrina Cooperativista nos Regimes Capitalista e Socialista**. São Paulo: Pioneira, imp.1966b.

PINTO, J. B.. **Educación Liberadora**: dimensión teórica y metodológica. Buenos Aires: Búsqueda, 1976.

RAGO, M. Trabalho feminino e sexualidade In: Maria DEL PRIORE, M. (org) **História das Mulheres do Brasil**. São Paulo: Contexto, 2004

REASON. P; BRADBURY, H. **Handbook of Action Research**: Participative Inquiry and Practice. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage, 2001

RIB Research Initiatives Bangladesh. **International Workshop on Participatory Action Research**. Proceedings of the International Workshop Dhaka, 2004. Disponível em: < www.rib-bangladesh.org/int_workshop.php > acesso 15 jan. 2008.

RORTY, R. **Philosophy and Social Hope**. London: Penguin Books, 1999

SAMPAIO, M.R.A.; PEREIRA, P.C.X. Habitação em São Paulo. **Estudos Avançados** v. 17 n. 48, 2003 Disponível em < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142003000200014&lng=in&nrm=iso&tlng=in > acesso 8 fev 2008

SANGINGA, P. C.; CHITSIKE, C.; DELVE, R.; KAARIA, S.; KIRBI, R. Enabling rural innovation in Africa: An approach for integrating farmer participatory research and market orientation for building the assets of ruralpoor. **Uganda Journal of Agricultural Sciences**, v. 9, p. 942-957, 2004.

SANTOS, B.S. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. Rio de Janeiro: Graal, 1989

SANTOS, B.S. **A Crítica da razão indolente**: contra o desperdício da experiência. São Paulo: Cortez, 2007

SCHÖN, D. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SEBRAE **Relatório sobre Taxa de Mortalidade de Empresas**. Disponível em < www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/pr_txmortalidadeempresas.asp > acesso 12 mar 2007

SELA, V.M.; SELA, F.E.R.; FRANZINI D.Q Ensino do Empreendedorismo na Educação Básica, voltado para o Desenvolvimento Econômico e Social Sustentável: In: **XXX Encontro da ANPAD, Anais EnANPAD 2006**, Salvador: ANPAD, 2006

SERAYEV, S. **El Socialismo y las cooperativas** (Trad. Castul Perez) Moscou: Editorial

Progresso. 1981

SILVA e SILVA, M. O. **Refletindo a Pesquisa Participante**. Cortez: São Paulo, 1991.

_____. Reconstruindo um processo participativo na produção do conhecimento: uma concepção e uma prática. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues; STRECK, Danilo (orgs). **Pesquisa Participante: a partilha do saber**. Aparecida, SP: Idéias e Letras, 2006. p. 123-151

STEWART R; BHAGWANJEE A. Promoting group empowerment and self-reliance through participatory research: a case study of people with physical disability. **Disabil Rehabil**, v. 21, n.7, p. 338-45, jul, 1999

SOBOTTKA, Emil; EGGERT, Edla; STRECK, Danilo. A pesquisa como mediação político pedagógica. In: BRANDÃO, Carlos; STRECK, Danilo (eds.) **A pesquisa participante: a partilha do saber**. Aparecida, SP: Idéias e Letras, 2006. p. 167-188

THIOLLENT, M. Notas para o debate sobre a pesquisa-ação. In: BRANDÃO, C. R. (org), **Repensando a Pesquisa Participante**. São Paulo: Brasiliense, 1999

_____. **Metodologia da Pesquisa-Ação**, São Paulo: Cortez, 1998

_____. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

THOMAS, A. The Rise of Social Cooperatives in Italy . **International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**. v. 15, n. 3, p. 243-263 Setembro, 2004

URACCAN (UNIVERSITY OF THE AUTONOMOUS REGIONS OF THE CARIBBEAN COAST OF NICARAGUA). **URACCAN Linkage Project at CERLA**. York University: Human Resources for Sustainable Development in Nicaragua's Disponível em: <<http://www.yorku.ca/cerlac/URACCAN/plans.html>>. Acesso em 07 Jan. 2008

UFRJ (SOLTEC / NUPEM). **Pesquisa-ação na cadeia produtiva da pesca em Macaé**. Relatório de Pesquisa 2. 2005

VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio. **Desenvolvimento endógeno em tempos de Globalização**, Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2002.

YOZO, R.Y.K. **100 Jogos para empresas**. São Paulo: Agora, 1996

YUNUS. M. e JOLIS, A, **O Banqueiro dos Pobres**. São Paulo: Ática, 2000

ZIKMUND, W. G. **Business Research Methods**. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2003