ESSE TRABALHO LIBERTA?
PRODUÇÃO SERIADA E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Rita de Cássia Monteiro Afonso

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

_____

Prof. Roberto dos Santos Bartholo Jr., D.Sc.

_____

Prof. Francisco José de Castro Moura Duarte, D.Sc.

_____

Profª. Elizabeth Tunes, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL
MARÇO DE 2006

AFONSO, RITA DE CASSIA M.

Esse Trabalho Liberta? Produção seriada e responsabilidade social empresarial [Rio de Janeiro] 2006.

VIII, 183 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, M.Sc., Engenharia de Produção, 2006)

Dissertação – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE

1. Responsabilidade social empresarial

2. Diálogo 3. Produção Seriada 4. Coopa-Roca

I. COPPE/UFRJ II. Título (série)

Ao meu pai por ter me ensinado o empreendimento da vontade e a resistência na adversidade; e a minha mãe pelo ensinamento da relação.

À Joana e Marina, em ordem alfabética e cronológica (pra não dar briga), pelo palavr-ato ao longo da dissertação : “Mãe! Larga esse computador, estamos de férias!”, presença e exigência de resposta às minhas necessidades de dedicação ao trabalho; por me exercitarem dia a dia na tarefa de dar conta deste mundo do Isso sem deixar de proferir Tu.

Ao Paulo, companheiro, que re-significou a minha vida e sem o qual minhas (poucas) horas vagas seriam desprovidas de sentido.

Agradeço ao Bartholo, pela oportunidade acadêmica e profissional, pelas palavras cirúrgicas na condução da orientação e pela confiança.

Agradeço aos amigos do LTDS, pela convivência, pelo respeito e pela troca; em especial agradeço ao “chefe” Geraldo Ferreira que me ajudou a começar, enquanto me fazia rir.

Agradeço à Coopa-Roca, e as mulheres que com ela se vinculam, pela convivência tão instigante que possibilitou as questões que me levaram ao mestrado.

“Recuperar essa faculdade (de tornar possível amanhã o que hoje parece impossível) tem como primeiro passo um reconhecimento penoso: vivemos nesse início de século imersos num mundo que nos coloca imensos desafios. E para isso estamos despreparados. Nos deparamos com uma crise profunda, tanto teórica como prática, que traz consigo a ameaça de pretendermos apenas administrar bem a crise apoiados em instrumentos formais de poder. Tornar possível o impossível é ultrapassar esses limites. E isso significa recuperar a capacidade de encontro e de estabelecimento de vínculos relacionais solidários, em meio a uma realidade social onde impera a fragmentação, o individualismo e o consumismo. Essa capacidade pode ser potencializada por nossa criatividade. Tornar possível o impossível não é ignorar a realidade efetiva. Mas é sim não nos deixarmos iludir com a pretensão de que pelo simples fato de que algo esteja sendo assim, deva assim ser.“

Roberto Bartholo

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

ESSE TRABALHO LIBERTA?
PRODUÇÃO SERIADA E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Rita de Cassia Monteiro Afonso

Março/2006

Orientador: Roberto dos Santos Bartholo Jr.

Programa: Engenharia de Produção

A responsabilidade social empresarial tornou-se uma estratégia para a sobrevivência das empresas; entretanto, o diálogo propagado pelo conceito ainda está longe de encontrar um caminho que seja satisfatório para as partes interessadas.

Na aproximação com comunidades artesanais, a indústria impõe ritmo de produção, qualidade industrial e valores que não são originários destas comunidades, ameaçando-as com a perda de identidade na tentativa de sobrevivência.

O diálogo das indústrias de moda com a Coopa-roca (cooperativa de trabalho artesanal e de costura da Rocinha - RJ) é o estudo de caso desta dissertação, que avalia esta relação na perspectiva do conceito de responsabilidade social empresarial.

O conceito de diálogo de Martin Buber é um dos substantivos teóricos subjacentes desta dissertação: relação e vínculo, diálogicidade e responsabilidade como resposta a um interlocutor presente. O outro, é o conceito de enraizamento proposto por Simone Weil, onde mais do que resultados econômicos, o ser humano tem necessidades na alma.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

THIS WORK FREES?
SERIADA PRODUCTION AND CORPORATIVE SOCIAL RESPONSIBILITY

Rita de Cássia Monteiro Afonso

March/2006

Advisor: Roberto dos Santos Bartholo Jr.

Department: Production Engineering

Corporative social responsibility has become strategical for the survival of corporations; however, the dialogue propagated by the concept is still distant from finding a suitable path for the interest groups.

In the approximation with handcraft communities, industry imposes production pace, industrial quality and values that originally do not belong to those communities, threatening them with a loss of identity in the attempt of survival.

The dialogue between fashion industries and Coopa-roca (cooperative of handcraft work and sewing of Rocinha – RJ) is the study case of this dissertation, which evaluates this relationship in the perspective of corporative social responsability concept.

The concept of dialogue in Martin Buber is one of the subjacent theoretical substantives of this dissertation: relation and connection, dialogical existence and responsibility as response to a present interlocutor. The other is the concept of rootedness proposed by Simone Weil, in which the human being, rather than economic results, has spiritual needs of the soul.

Sumário

Capítulo 1 - Retalhos: questões que se apresentam na vida vivida 01

1.1 – Algumas considerações introdutórias 03

1.2 – Introdução 12

Capítulo 2 – Nozinhos: rede para a potencialização de parcerias 30

2.1 – Um pouquinho da história e da engenharia da Coopa-roca 30

2.1.1 – Engenharia de produção 40

2.2 – Projeto Retalhar 1 44

2.3 – Projeto Retalhar 2 50

2.4 – Projeto Integração 56

Capítulo 3 – Fuxico: crítica a divisão do trabalho e submissão do social às forças econômicas 75

3.1 – O humano diante do mundo do trabalho, dividir para reinar 77

3.2 – Necessidades da alma 87

3.3 – Enraizamento, desenraizamento e reenraizamento 100

Capítulo 4 – Frufru: Rumores de diálogo 114

4.1 - A responsabilidade e o discurso da responsabilidade 115

4.2 – Eu e Tu, premissa para o diálogo 132

4.3 – Diálogo – premissa para a responsabilidade desde a perspectiva Buberiana 136

4.4 – Diálogo e cartilha prescrita 145

Capítulo 5 – Costurando – Esse trabalho liberta? 152

5.1 – Considerações finais 152

5.2 – Síntese conclusiva 159

Referências Bibliográficas 177

Anexos 184

Capítulo 1 – RETALHOS: QUESTÕES QUE SE APRESENTAM NA VIDA VIVIDA

> "É a confrontação dos olhos do Rosto do Outro-Próximo que nos possibilita o acesso à presença dos *outros outros*, vizinhos distantes do meu próximo, que também apelam por justiça. A entrada em cena desses *outros outros*, é o último fruto da responsabilidade, que não se deixa confundir com a mera universalização de regras de conduta. Ser eu perante o Rosto de Outrem não é apenas ser suporte de uma razão universal. É reconhecer, na ofensa dos ofendidos, a raiz de meu pensamento. E esse enraizamento traz uma inquietação"[1].

Retalhos

Conhecido também como *patchwork*, ou "petiô", como falam as artesãs fundadoras da Coopa-roca, consiste em juntar pedaços de pano desprezados – retalhos – refazendo um outro tecido a partir das sobras. No início da Coopa-Roca, Cooperativa de Trabalho Artesanal e de Costura da Rocinha Ltda, estudo de caso deste trabalho, os retalhos que sobravam da produção de grifes cariocas eram aproveitados para a confecção de peças, primeiro de decoração e depois de vestuário.

Ficou a técnica, mas os tecidos utilizados hoje pela cooperativa são tecidos de alta qualidade, resultado de muita tecnologia, escolhidos pelas indústrias para que as mulheres teçam o artesanato das roupas que enchem as lojas de grife.

Em retalhos estão também as minhas questões em relação à cooperativa e a seus caminhos. Muita inquietação, tentando entender o percurso e seus conseqüentes resultados.

Este trabalho tenta alinhavar algumas questões, impor uma ordem a elas e olhá-las sob a perspectiva da engenharia de produção, na implantação da responsabilidade social empresarial, por meio do diálogo que se estabelece entre comunidades fornecedoras de artesanato para a indústria de moda nacional e internacional.

Neste capítulo, **Retalhos – questões que se apresentam na vida vivida**, alinhavo a colcha de retalhos em que se transformaram as minhas inquietações diante da cooperativa, na perspectiva do discurso da responsabilidade social das empresas e iniciarei já alguma

[1] BARTHOLO, Roberto. *O diálogo nos rigores do pensamento: notas sobre conhecimento e verdade a partir de Emmanuel Lévinas*. Revista Tempo Brasileiro, Rio de Janeiro, 152: 42/73, jan-mar., 2003. p. 69.

reflexão sobre a aproximação da indústria da moda com cooperativas fornecedoras de trabalho artesanal.

Pretendo aqui contar um pouco da história da minha chegada a Coopa-roca, a partir de uma visão romântica sobre o cooperativismo e sobre o trabalho social e a dura realidade, por vezes até mesmo perversa, que foi se apresentando a mim, na medida em que meus contatos eram mais próximos e freqüentes.

Na *introdução*, além de alinhavar toda a dissertação, como tradicionalmente se faz, irei também apresentando a cooperativa e aspectos de sua trajetória que julgo interessantes para o entendimento do trabalho. Algumas considerações introdutórias sobre o foco do estudo serão colocadas, e descrito o método de pesquisa. Os resultados da pesquisa, porém, estarão distribuídos ao longo de toda a dissertação; é um resultado vivo, dinâmico e inesgotável.

No capítulo 2, **Nozinhos - redes para potencialização de parcerias**, descrevo o caso Coopa-roca a partir de três projetos , por meio dos quais se deu minha aproximação com a cooperativa e a aproximação da cooperativa com a indústria e também por onde se desencadearam as questões que esta dissertação contém.

No capítulo 3, **Fuxico – Crítica a divisão do trabalho e submissão do social às forças econômicas**, uso *Crítica a divisão do trabalho* de *André Gortz (1996)*, para fundamentar questões relativas à importância do trabalho para o ser humano e a alienação advinda do trabalho industrial seriado. Esta perspectiva me serve para pensar a divisão do trabalho decorrente da aproximação da Coopa-roca, como comunidade fornecedora, com a indústria da moda. Reflito sobre a divisão do trabalho na aproximação da cooperativa com a indústria de produção seriada; alternativa que algumas iniciativas sociais como a Coopa-roca escolheram (ou foram escolhidas?) para inserirem-se no mercado ganhando sustentabilidade econômica. Esta escolha é sustentada pelo discurso "responsável" das empresas que, do outro lado da "parceria" alardeiam a sua responsabilidade ao fazerem pedidos grandes e com tempo exíguo de realização à cooperativa.

Ainda no capítulo 3, em *necessidades da alma*, há já uma tentativa de fundamentar teoricamente o caminho da dissertação. A partir do livro *O Enraizamento* de Simone Weil (2001), apresento o que a autora chama de *necessidades da alma* e reflito sobre estas necessidades pensando a questão humana dentro da Coopa-roca; pensando a respeito do inviolável para que a produção cresça feliz e se sustente, sem subtrair o ser humano que dela faz parte, preservando suas necessidades essenciais e sua identidade.

Em *enraizamento, desenraizamento e reenraizamento*, relaciono, a partir de WEIL a pedagogia instrucional engendrada na procura pelo mercado e a necessidade de pedagogia dialógica para manutenção do componente identitário das organizações comunitárias de artesanato que se aproximam da indústria de moda, preservando assim alguma qualidade de vida.

No capítulo 4, **Frufru - Rumores de Diálogo**, discuto a fundamentação teórica do diálogo a partir de BUBER (2001), cotejado com os conceitos e a prática de responsabilidade social e traço uma crítica ao pensamento capitalista que se impõe nas relações entre empresas e partes interessadas para um diálogo na perspectiva do desenvolvimento sustentável. A costura deste capítulo se encontra na interseção entre a teoria e prática da comunicação estratégica e o discurso da responsabilidade empresarial.

O capítulo 5, **Costurando. Esse trabalho liberta?** Traz a síntese conclusiva, sistematizando as constatações e fazendo proposições a partir do estudo, olhando para dentro da cooperativa e, também, para fora, ou seja, para a ação responsável da indústria.

1.1 - **Algumas considerações introdutórias**

Este trabalho é fruto de vida vivida, de observação e relação com a Cooperativa de Trabalho Artesanal e de Costura da Rocinha, a Coopa-Roca.

Como profissional "operária" do marketing, tive a possibilidade de passar do marketing comercial para o marketing dito social[2]. Trabalhei com as organizações de terceiro setor, cooperativas e também com empresas privadas, sempre na perspectiva do mercado social e da inclusão. A troca de produtos e valores entre os meus clientes e o mercado era o foco das atividades que realizei. Ao longo de todo este tempo, mantive um olhar no discurso empresarial a respeito da responsabilidade social.

Como operária, questionei pouco as tarefas que realizava. A Coopa-roca foi e esta sendo ainda uma experiência cheia de questões. Boa parte delas sentidas e uma pequena parte racionalizada aqui, fruto de meus estudos no LTDS, Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social, no Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ e de inquietações que ainda trago.

Trabalhei como consultora e produtora em três projetos na Coopa-roca que serão detalhados ao longo da dissertação: Retalhar 1, Retalhar 2 e o terceiro, Integração, que trabalhava o desenvolvimento das pessoas da organização, a consciência de grupo e o cooperativismo, tentando fundamentar uma base sobre a qual se pretendia discutir a relação das mulheres artesãs da cooperativa com a cooperativa. Tão logo tive meu primeiro contato com o trabalho de Simone Weil, tomei a liberdade de chamá-lo, o projeto, de enraizamento, tentativa de inculcar novamente os princípios que fundaram a cooperativa, em seus integrantes e trazer de volta a alegria para o trabalho por meio da identidade, tão presente no início da minha aproximação.

Os dois primeiros projetos, na verdade um mesmo em duas edições subseqüentes, eram trabalhos claramente mercadológicos.

O Retalhar consistia, genericamente, em produzir / implementar uma estratégia de aproximação com o mercado de arte, moda e arquitetura - este último com resultados

[2] Segundo Kotler, o marketing social coloca lado a lado os conflitos potenciais entre os desejos e interesses dos consumidores e o bem- estar da sociedade em longo prazo. A proposta de marketing social para empresas sugere um equilíbrio entre três considerações fundamentais no estabelecimento das políticas de marketing empresarial: os lucros da empresa; a satisfação dos desejos dos consumidores e o interesse público. Originalmente, o lucro para as empresas é o vetor principal do estabelecimento de políticas. KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paullo, Atlas, 1994.p.43.

menos expressivos – com o objetivo (na primeira edição ainda um pouco acanhado) de gerar relações de confiança com o mercado[3]. Do ponto de vista dos objetivos propostos, gerar trabalho e renda a partir de relação com os parceiros, os resultados do Retalhar podem ser considerados exitosos. Por intermédio direto destes projetos a cooperativa passou a trabalhar com grandes nomes destes mercados – moda e arte - com destaque, na relação com seus objetivos, para a indústria de moda. As duas principais parcerias estabelecidas foram com Carlos Miele, proprietário e estilista da grife M. Officer e Ernesto Neto, expressão nacional e internacional contemporânea nas artes plásticas. Cito estes dois e não outros nomes importantes destes mercados com os quais a cooperativa trabalha hoje, por que foram resultados diretos do projeto e parcerias que se mantêm até os dias de hoje. Houve outros resultados de parcerias geradas indiretamente, ou seja, resultados dos resultados do projeto, mas os dois citados resultam em pedidos constantes e de volume satisfatório para a estrutura da cooperativa; além da projeção que trazem para o nome da Coopa-roca, nacional e internacionalmente, visto que ambos têm trabalhos, cada qual em sua área, de grande projeção em seus segmentos e de repercussão em mercados fora do Brasil. Mas Ernesto Neto é artista plástico e este trabalho vai se concentrar na relação com a indústria de moda.

Outra questão importante para estas considerações introdutórias é que a Coopa-roca é uma cooperativa feminina, fundada, presidida, coordenada e tocada em seu dia-a-dia por mulheres. Sem desconsiderar a importância e o universo que se abrem para estudo a partir desta perspectiva, não é objetivo do trabalho estudar as questões de gênero, ou mesmo o cooperativismo, nem tampouco as implicações desta questão no tema da dissertação.

A estrutura organizacional da Coopa-roca será abordada somente nos aspectos de interesse específicos do estudo. Mas valem algumas considerações iniciais importantes.

A relação com o mercado, ou seja, as negociações para prospecção de trabalho junto ao mercado são realizadas, desde sua fundação, por Maria Teresa Leal, a Tetê Leal, como é

[3] Gerar conhecimento do mercado sobre técnicas artesanais dominadas pela cooperativa – nozinho, frufru, chochê, patchwork, ou retalho e bordado – e de suas potencialidades para os produtos confeccionados pelos parceiros do projeto, abrindo a possibilidade de expansão de mercado e de solução para problemas de produto e distribuição.

conhecida. A formação da cooperativa é decorrência de uma atividade de arte educação, dirigida a crianças e iniciada em 1982 por ela, na rua Um da Rocinha, já com algumas das primeiras artesãs que vieram a fundar a Coopa-roca posteriormente, em 1987. A Rocinha é uma favela, localizada na zona sul da cidade do Rio de Janeiro. Tetê não é cooperada nem artesã, nem moradora da Rocinha. É coordenadora; portanto, não faz parte da estrutura interna da cooperativa, mas exerce papel decisivo na condução das atividades da mesma. É uma empreendedora social. Tetê é socióloga, com especialização em arte educação, *fellow* da Ashoka[4], do *Lead Internacional Program/Rockfeller Foundation*[5] e parceira Avina[6]. Coordena os grupos de produção, dirige os eventos e assessora a gestão. Estão sob os cuidados de Maria Teresa as seguintes funções que nos interessam para o estudo do tema: negociação, comercialização, macro coordenação das atividades de produção, divulgação e marketing da cooperativa, relacionamento institucional.

No ano de 2005, o planejamento estratégico realizado para a Coopa-roca pela *Johns Hopkins University*[7], por meio do *Socially Responsible Business Club*, entre outras considerações, evidenciou a importância dos relacionamentos pessoais de Tetê para o crescimento e manutenção das atividades da cooperativa e, dentro das recomendações de ações para obtenção de diferenciais competitivos, recomendou o uso e ampliação da rede de relacionamentos de Tetê, apontando sua importância no processo de crescimento e sutentabilidade econômica da Coopa-roca[8].

No que pese a potencialidade desta dissertação como contribuição para o entendimento, reflexão e desenho de parcerias no âmbito arte/ indústria, arte/artesanato, ou empresa/ comunidade na perspectiva da Responsabilidade Social Empresarial - RSE, são necessárias algumas considerações adicionais.

O cooperativismo não é, também, objeto deste estudo. Permeia a questão principal desta dissertação, uma vez que as cooperativas no cenário referido, representam o papel de dois

[4] Ashoka Empreendedores Sociais – www.ashoka.org.br
[5] Lead Brasil, Rede Internacional de Liderança para o Desenvolvimento Sustentável – www.lead.org.br
[6] Fundação Avina, Lideranças para o Desenvolvimento Sustentável na América Latina – www.avina.net
[7] Johns Hopkins University – www.jhu.edu
[8] O planejamento estratégico referido encontra-se em anexo – anexo 1.

dos *stakeholders*[9] apontados pelos conceitos de responsabilidade social empresarial como interlocutores de diálogo ético: comunidade e fornecedor.

Uma procura no *google*[10] pelo nome Coopa-roca, somente em páginas no Brasil oferece um resultado de 792 inserções; a mesma pesquisa em toda a rede, resulta em surpreendentes 10.600 inserções. Estes resultados, minimamente, mostram a representatividade da cooperativa no mercado da moda e difundem informação, disseminando conhecimento sobre a aproximação do mundo da moda com comunidades fornecedoras. Em algum grau, a proposta da Coopa-roca para esta aproximação com o mercado, contextualizada no projeto Retalhar, mas não só, fez escola e está servindo de exemplo para inúmeras outras iniciativas e sendo amplamente propagada.

No ano de 2004, a FIRJAN, Federação das Indústrias do Estado Rio de Janeiro, por meio de sua Assessoria de Responsabilidade Social Empresarial, cujo objetivo principal é traçar políticas de responsabilidade social para a indústria do Estado do Rio de Janeiro, criou e mantém um projeto chamado Arte Indústria, cujo objetivo explicitado é:

> "Promover o crescimento e o fortalecimento dos empreendimentos sociais formais e valorizar as técnicas artesanais como alternativa de redução da desigualdade social pela geração de trabalho e renda"[11].

No *Fashion Business 2005* – evento paralelo ao *Fashion Rio*, semana de moda carioca - que abre espaço para a produção de novos estilistas - o projeto Arte Indústria da FIRJAN, patrocinadora oficial do evento, esteve presente com forte repercussão na mídia, e três empreendimentos sociais foram envolvidos no projeto: Arte Criola, associação de artesãs negras , vinculadas à ONG Criola; Costurart, projeto ligado à ONG Ação Comunitária do Brasil; e o grupo sócio-econômico Fuxicarte; as três parcerias guardam semelhança em forma e processo com o projeto implementado pela Coopa-roca à procura de parceiros no

[9] *Stakeholders* é um termo que se refere às partes interessadas, impactadas negativa ou positivamente pelas atividades empresariais. Fazem parte também dos *stakeholders* no conceito de responsabilidade social empresarial do Instituto Ethos de Responsabilidade Social e Empresas: meio ambiente, empregados, acionistas, clientes, consumidores, concorrentes, mídia, governo, além dos fornecedores e comunidade, no caso desta dissertação, representados concomitantemente pela Coopa-Roca.
[10] Ferramenta de busca de Internet – www.google.com.br, consultada em novembro de 2005.
[11] Em www.firjan.org.br, consultado em agosto de 2005.

mercado. O projeto da FIRJAN, conscientemente ou não, inspira-se no modelo arquitetado pela Coopa-Roca e PUC-Rio no ano de 2000 e repetido em 2002, denominado Retalhar, cujo principal objetivo era estreitar os laços de colaboração entre comunidade e indústria, como forma de solucionar problemas, sobretudo de produto e distribuição, que se apresentavam então para a cooperativa e criar mercado para a produção artesanal da cooperativa junto à grifes com potencial de distribuição e desenvolvimento de produtos. Por outro lado, esta parceria objetivava também criar diferencial para o produto industrial. O projeto da FIRJAN, com potencial de capilaridade de ação e propagação evidentemente maiores que o da Coopa-roca, segue a mesma tendência, proporcionando parcerias entre estas associações / cooperativas e a indústria de moda do Estado do Rio de Janeiro, agora já claramente explicitando o papel da responsabilidade social empresarial neste processo. Desta forma, estudar o caso da Coopa-roca reforça e contribui com a necessidade de um olhar reflexivo sobre as implicações destas parcerias na vida das comunidades onde estão sendo tocados.

Interessante observar que as motivações relatadas pelo empresariado, ou obtidas por meio da averiguação de suas comunicações – em sítios, entrevistas dos empresários ou estilistas, ou peças de comunicação outras - para associação neste tipo de projeto, seja com a Coopa-roca, seja através do Arte Indústria da FIRJAN, ou ainda em parcerias independentes, são diferentes, estando presentes o discurso da responsabilidade social empresarial; a procura do diferencial competitivo; ou a simples filantropia.

Utilizando como exemplo a grife M.Officer[12] - parceira comercial constante da Coopa-roca - e seu discurso de comunicação em seu sítio na Internet, fica evidente a associação a este tipo de investimento com a procura da Responsabilidade Social Empresarial. No sítio da M.Officer, sob a rubrica de trabalho social, são apresentadas ações de responsabilidade social, descritas da seguinte forma:

> "(...) em 1999, o designer foi convidado a participar da mostra Retalhar, organizada pela socióloga Maria Teresa Leal – coordenadora da Cooperativa de Artesãs da Rocinha, a Coopa-Roca. Criada há 21 anos com a proposta de integrar as mulheres da comunidade ao mercado de trabalho sem subtraí-las do convívio familiar, a cooperativa sofria com a descontinuidade de produção.

[12] Ver www.mofficer.com.br, consultado em novembro de 2005.

Desse primeiro contato com a Coopa-Roca, nasceu a idéia da parceria que seria firmada no mesmo ano. A partir daí, Miele ajudou a cooperativa a desenvolver um trabalho contínuo sistematizando volumes e linhas de produtos criados pelo designer com a utilização de técnicas artesanais que as associadas melhor dominavam, como “nozinho”, “fuxico",crochê e “frufru”.

Em 2001, Miele também doou um terreno na Rocinha para que uma nova sede da Coopa-Roca seja construída. Hoje, após quatro anos, a quantidade de artesãs aumentou cerca de dez vezes e o intuito é de que esse trabalho amplie ainda mais sua dimensão.

Em 2003, o designer iniciou uma parceria com a Associação Comunitária Despertar, em São Paulo - fundada há 9 anos pela presidente do MAM e do Instituto Itaú Cultural, Milu Villela. Carlos Miele colabora com o projeto chamado “Ateliê Alta Costura”, que integra o Centro de Formação Profissional – um dos programas oferecidos pela Despertar à população. Sua finalidade é treinar e qualificar profissionalmente mulheres da comunidade que estão desempregadas ou são arrimos de família. Assim, com o desenvolvimento de peças utilizando técnicas artesanais como tricô, aplicações de canutinhos e bordados, elas conseguem sustentar suas famílias e recuperar a auto-estima.

O designer também desenvolve parcerias com outras cooperativas das áreas mais carentes do Brasil. Cada técnica que aplica em seu trabalho é específica de uma região do país. Por exemplo, quando usa rendas, trabalha com artesãs do Nordeste, para o crochê, trabalha com o artesanato do sul do país e ao utilizar a arte plumária, o designer trabalha com comunidades indígenas da Amazônia. Através de todas essas parcerias desenvolvidas com as cooperativas, Miele levou o artesanato brasileiro para as passarelas internacionais nos desfiles que realizou em Londres (setembro/2001 e fevereiro/2002) e em Nova York (setembro/2002, fevereiro/2003, setembro/2003 e fevereiro/2004). Unindo técnicas artesanais brasileiras a materiais e processos de alta tecnologia, Carlos Miele estabelece uma ponte entre a tradição e a modernidade - um dos paradoxos que ele propõe através do seu trabalho. Trata-se de uma parceria entre dois mundos que de outra forma, jamais se cruzariam”.

Como diferencial competitivo e filantropia, podemos ter o exemplo de declarações em matéria publicada na Revista do Jornal O Globo em 2005[13], sob o título *Artesãos de Grife*, trazendo e evidenciando a importância de parcerias de grifes - para as grifes - com cooperativas de produção e ONGs em busca de peças únicas e exclusivas, ou para “ajudar” as artesãs, afirmando motivações diferentes da exemplificada acima:

[13] JONAL O GLOBO. *Artesãos de Grife*. Revista, ano 1 – Número 49, 3 de julho de 2005, Rio de Janeiro. p.10-11.

"No mundo chique do vestuário de grife, a palavra da moda é cooperativa. Sofisticado agora é ter no armário um vestido com bordados trabalhadíssimos da Costurart ou as peças com fuxicos da Coopa-roca. Onde se compra? Espaço Macla, Totem, Osklen, Farm, Parceria Carioca, Riggy...As etiquetas famosas se renderam aos encantos do trabalho artesanal (...) Exclusividade é a palavra de ordem. A Meninas da Rocinha, por exemplo, vende apenas cinco xales por semana, informa a coordenadora da cooperativa, Cecília Teixeira Pinto (...).

- Pagamos por unidade, com preço estipulado por elas. Minha margem de lucro é pequena, quero mesmo é ajudar – garante Márcia, gerente da Espaço Macla.

Para Bernardo Monzo, gestor do programa de soluções associativas do SEBRAE, as parcerias entre cooperativas e grifes só devem aumentar daqui para frente.

- Quem sabe produzir, não sabe vender e quem vende não tem quem produza. Há estilistas que desenvolvem uma linha e depois buscam cooperativas para cuidar dos detalhes – explica Monzo.

É o caso da Osklen, que trabalha com artesãs da Coopa-Roca há dois anos.

- Desenvolvemos a aplicação de bordados sobre roupas de nossa coleção junto com elas – explica o estilista Oskar Metsavaht, acrescentando que as peças exclusivas custam muito mais caro. – Se uma bermuda normal sai por R$ 100, a que tem bordado vale R$ 250.

Fuxico, crochê, nozinho e patcwork em produtos de moda, design e artes plásticas. Este é o trabalho da Coopa-roca, criada em 1987 pela educadora e socióloga Maria Teresa Leal. Cheia de clientes famosos, a cooperativa atende a M. Officer, a estilista Patrícia Vieira, o artista plástico Ernesto Neto, a Tátil Design e a marca americana Ann Taylor.

O dono da Totem, Fred D'Orey, confessa que se apaixonou de primeira pelas bolsas de lona da ONG Criola, instituição carioca voltada para o trabalho com mulheres negras. O caso de amor teve início no *Fashion Business*, evento paralelo ao *Fashion Rio*, que dá oportunidade para grifes menores mostrarem suas coleções.

- Eu trouxe a FIRJAN para a negociação. Queria que todo passo a passo fosse supervisionado. Só assim poderíamos montar um pedido que coubesse da realidade da ONG. A parceria foi um sucesso – conta".

Associar artesanato a formas de produção industrial não é exatamente uma novidade. Domenico De Masi, et al.(1999), apresentou um punhado de casos de grupos criativos na Europa formados entre os anos de 1850 e 1950, alguns destes guardando similaridade com

o projeto da Coopa-roca e o Arte Indústria da FIRJAN. Nos capítulos *Uma cooperativa de artistas e artesãos: a genialidade politécnica da Wiener Werkstätte* e *Uma ponte entre artesanato, arte, indústria e academia: a criatividade racional da Bauhaus*[14], são relatadas parcerias com tipificações semelhantes, que podem servir para pensar este tipo de associação tendo como premissa uma aguçada sensibilidade para lidar com artesanato "sem ferir os valores, os códigos de comportamento, os saberes, etc., que detém o portador desse saber, o artesão[15]".

A novidade aqui é o cenário no qual estas associações se desenvolvem hoje, extremamente permeável à co-responsabilidade empresarial pelo comprometimento da empresa na construção de um mundo melhor, contidos, porém, num cenário industrial, pós-moderno, capitalista ao extremo e onde as relações inter-humanas ganham, como os produtos, contornos de descartabilidade expressivos.

O projeto Retalhar implementado na Coopa-roca na busca de mercado torna-a, portanto, pioneira e com potencial de engendrar um modelo para algumas outras iniciativas posteriores não desprezando, entretanto, algumas reflexões. Seu alinhamento com um vetor importante da responsabilidade social empresarial - o diálogo ético com comunidade e/ou fornecedor e empresa - pode colaborar para que a indústria estruture esta ação-diálogo considerando algumas possíveis implicações de suas ações neste tipo de fornecedor, tendo então uma atitude responsável. Por outro lado, as cooperativas que se encontram acumulando estes dois papéis, que como vimos é em número crescente, possa estabelecer melhor os contornos possíveis desta relação.

Uma última consideração, ainda introdutória, mas ao que parece, fundamental para os caminhos deste estudo, diz respeito ao caráter identitário induzido desta iniciativa – Coopa-roca – como também das outras cooperativas ou associações citadas nesta dissertação. Estas

[14] Ver MASI, Domenico. *A emoção e a regra: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950*. Rio de Janeiro. José Olympio, 1999.
[15] LIMA, Ricardo. *Olhares Itinerantes: reflexões sobre o artesanato e consumo da tradição*. Cadernos Arte Sol, número 1. Central ArteSol, Artesanato Solidário, São Paulo, julho, 2005. p.13

organizações não surgiram espontaneamente; foram fruto da interferência de um ator de fora da comunidade; o chamado empreendedor social[16].

É, portanto, uma iniciativa engendrada de fora para dentro pelo contexto político-social, e abraçada pela comunidade. A pedagogia de uma organização com estas características pode objetivar ensinar algo a comunidade ou o aprendizado coletivo. No primeiro caso, uma pedagogia explicativa, instrucional do tipo "eu mostro o caminho"; ou, no segundo caso, uma pedagogia compreensiva, dialogal, do tipo "vamos aprender juntos". Este trabalho está debruçado e ao mesmo tempo dentro desta questão, fundamental para demarcar os limites deste estudo e para discussão da inserção do artesão no mundo controlado pela indústria da produção seriada[17]; uma vez que sempre que uma organização deste tipo se aproxima do mercado industrial, esta questão se faz presente.

1.2 - Introdução

A idéia desta dissertação é refletir de maneira estruturada sobre as implicações do diálogo entre empresa e comunidade/fornecedor[18] nas relações inter-humanas e nas relações de trabalho dentro da própria comunidade, utilizando como apoio e fio condutor o caso da Coopa-Roca e a relação artesanato/ indústria. Entretanto, esta parceria tem sido tocada entre outras cooperativas/ associações e indústrias de moda no Estado do Rio de Janeiro. As implicações nas relações inter-humanas parecem originar-se na contradição cultural e filosófica que uma parceria comercial entre cooperativa e empresa pode trazer para a vida comunitária a partir de uma interlocução onde os valores e poderes apresentam-se assimétricos. Soma-se a isto que a produção artesanal, quando encomendada com alguma

[16] Como *felow* da Ashoka, Tetê foi, durante alguns anos empreendedora social Ashoka. Este termo designa a pessoa que empreende dentro do universo social, trazendo benefícios para a realidade onde interfere. No sítio da Ashoka; www.ashoka.org.br, ele é assim designado: "O empreendedor social da Ashoka é uma pessoa visionária, criativa, prática e pragmática; que sabe como ultrapassar obstáculos para criar mudanças sociais significativas e sistêmicas. Possui uma proposta verdadeiramente inovadora, já com resultados de impacto social positivo na região onde atua, e demonstra estratégias concretas para disseminação desta idéia nacionalmente e/ou internacionalmente".

[17] Esta questão será discutida no capítulo 3, mais especificamente no item 3.1*: O humano diante do mundo do trabalho: dividir para reinar.*

[18] Os conceitos de responsabilidade social empresarial, adotados no Brasil pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social e pela ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas na formulação da NBR 16001:2004 – norma brasileira de responsabilidade social – convergem para o diálogo ético e transparente da empresa para com todas as suas partes interessadas, com os públicos com os quais se relaciona. Pra aprofundamento, consultar www.ethos.org.br; www.abnt.org.br

escala de grandeza, pode descaracterizar a condição do trabalho artesanal original, que passa a se estruturar quase como facção para atender demandas maiores do que se pode dar conta na forma de trabalho tradicional. O artesanato submetido ao capital industrial é, portanto, comprimido. Os valores originais do artesanato estão subentendidos no relato de Tetê, referindo-se ao início das atividades:

> "Visitando estas famílias, pude perceber a presença constante de objetos diversos confeccionados com retalho (bonecas, colchas, panos de mesa, tapetes, entre outros). Procurava saber de que forma tinha sido a aprendizagem do manuseio com o material. Ficava bastante curiosa ao perceber a `transformação` das pessoas ao relatarem suas experiências – transformação já que o relato geralmente aproximava as mulheres de um outro momento de vida, onde os valores vividos eram outros.
>
> Neste primeiro momento foi valorizado o processo produtivo, não levando em consideração critérios de acabamento para mercado de consumo. A própria prática, a relação do indivíduo com o material, proporcionou um desenvolvimento no processo de confecção, conseqüentemente, maior organização da produção.
>
> Com a possibilidade de aproximação da realidade dos moradores da Rua Um, me foi possível resgatar uma questão pessoal íntima: a possibilidade de transformar o conhecimento renunciado em fonte de valoração individual, potencial capaz de gerar mudanças relativas à própria condição de vida"[19].

No caso específico da Coopa-roca, por um lado, este encontro – com o mercado por meio principalmente da indústria - possibilitou uma demanda por trabalhos artesanais não conhecida anteriormente, aumentando a potencialidade da contribuição econômica da cooperativa na comunidade da Rocinha, uma vez que o aumento da demanda aumenta, necessariamente, o número de mulheres envolvidas diretamente na produção e, conseqüentemente, os beneficiários indiretos do trabalho (suas famílias). Por outro lado, vivencia-se um choque de cultura entre valores do cooperativismo e do artesanato e valores do capitalismo industrial, possivelmente propagados também para os beneficiários indiretos do projeto de geração de trabalho e renda. A Coopa-roca, embora com características específicas, está inserida num contexto de cooperativismo e, como tal, engendra:

[19] FUNDAÇÃO NACIONAL DA ARTE. *Retalho Feminino plural***.** Catálogo da exposição da COOPA-ROCA de mesmo nome. Ministério da Cultura, Distrito Federal, 1987. p. 3 e 4.

> "uma filosofia do homem na sociedade em que vive, um pensamento que procura construir uma nova maneira de processar a economia baseando-se no trabalho e não no lucro; na ajuda mútua e não na concorrência e competição; nos valores e necessidades humanas e não na acumulação individual do dinheiro e na exploração do trabalho de outras mulheres e homens. Para tanto, o cooperativismo visa o aprimoramento do ser humano em todas as suas dimensões – social, econômica e cultural - , preocupa-se com a qualidade de seus produtos e serviços, busca preço justo, preocupa-se com seu entorno e com o meio ambiente e busca construir uma sociedade mais eqüitativa, democrática e sustentável"[20].

Com a entrada da empresa no cenário de trabalho da Coopa-roca, duas visões de mundo, filosoficamente opostos, se confrontam. Esta dissertação pretende ter o seguinte viés de reflexão:

1- O que o crescimento da cooperativa, retro-alimentado pela sua visibilidade na grande imprensa e pelas parcerias comerciais, traz de implicações nos relacionamentos dos seres humanos que fazem parte dela, não desprezando o caráter artesanal original da produção; e na relação que este crescimento e suas implicações engendram no trabalho, no fazer.

Esta reflexão é necessária na medida em que a proposta de uma cooperativa é desempenhar, em benefício comum, alguma atividade econômica, mantendo o sentido do coletivo, e do bem comum, a partir de indivíduos; o que só pode ser conseguido quando cada um se sente pertencendo ao todo, quando se sentem em comunidade, em coletividade. A questão do trabalho artesanal e de um possível esvaziamento de seu sentido pela interferência da parceria com a indústria em seu ritmo original, também será considerada. Os universos que cercam a proposta socioeconômica de uma cooperativa de artesanato e a proposta de lucro da iniciativa privada são distintos, assim como suas racionalidades. O tempo da produção seriada da indústria difere intrinsecamente do tempo de trabalho artesanal.

> "O cooperativismo é um sistema de cooperação econômica que pode envolver várias formas de produção e de trabalho e aparece historicamente junto com o capitalismo, mas se propõe como uma das maneiras de sua superação (...). É reconhecido como um sistema mais adequado, participativo,

[20] VEIGA, Sandra Mayrink; FONSECA, Isaque. *Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação*. Rio de Janeiro, DP&A: Fase, 2001.p.17.

> justo, democrático e indicado para atender às necessidades e aos interesses específicos dos trabalhadores. É o sistema que propicia o desenvolvimento integral do indivíduo por meio do coletivo"[21].

Diante da parceria comercial e de suas implicações na vida vivida destas mulheres artesãs, como manter uma proposta "alternativa", cooperativa, valorativa, coletiva, diante da proximidade da racionalidade mercantil das empresas e do tempo de produção e conseqüente divisão do trabalho artesanal? Quais as implicações da imposição de paradigmas industriais como tempo de produção, organização da produção, controle de qualidade e produtividade, nos valores cooperativistas e artesanais? Qual a possibilidade de definição de escopo de parceria entre filosofias tão diferentes? Há cooperação? Ou a racionalidade capitalista age antropafagicamente sobre os princípios cooperativistas?

Mais genericamente, discutir o desenraizamento a partir de uma pedagogia instrucional, nas organizações de caráter social, em função de sua aproximação com o mercado no caminho da sustentação financeira, ou seja, como o modo capitalista de sobrevivência se impõe a propostas alternativas.

2- Qual sensibilidade/ conhecimento deveriam ser desenvolvidos pela empresa para uma parceria menos desigual? Ao que a empresa deveria dar atenção especial quando trabalha com comunidades fornecedoras dentro do âmbito desta relação ética?

Mais genericamente, discutir o papel das empresas, sob a ótica da Responsabilidade Social Empresarial, na construção de uma pedagogia dialógica para parcerias comerciais com comunidades.

O objetivo específico deste trabalho é estudar o percurso de crescimento da Coopa-roca, em duas vertentes principais:

- Internamente: percebendo as modificações das relações inter humanas neste crescimento e o quanto desta relação de crescimento influenciam o desenraizamento;

[21] ibid., p.17.

- Externamente: percebendo a dimensão dialogal no estabelecimento das parcerias comerciais.

Mas o trabalho ajudará também a:

- estruturar a estória da COOPA-ROCA, sistematizando seu percurso e colaborando para documentá-la no que diz respeito à relação com o mercado;

- colaborar para a discussão dos modelos utilizados para diálogo de empresas com comunidades artesanais fornecedoras no âmbito da responsabilidade social corporativa, podendo colaborar para a reflexão a respeito da construção de um modelo mais humano e menos assimétrico;

- refletir sobre a condução do embricamento das empresas com as comunidades, das indústrias com as iniciativas sociais, aspectos negativos e positivos e as ciladas de percurso.

Segundo Lima (2005)[22] o objeto artesanal é definido pela:

> "(...) liberdade do artesão para definir o ritmo da produção, a matéria prima e a tecnologia que irá empregar, a forma que pretende dar ao objeto, produto de sua criação, se seu saber, de sua cultura".

Segundo o autor, a maior ou menor inserção destes elementos na produção artesanal determina diferentes artesanatos. O artesanato tradicional, também conhecido como artesanato de raiz, seria mais imbuído destes elementos e, portanto, traria em sua identidade, a marca mais forte da cultura pela qual é produzido. Uma menor inserção destes elementos no fazer artesanal produziria um artesanato com menor identidade, desprovido ou esvaziado de lastro e referências culturais, não tendo a profundidade necessária a sua condição de objeto artesanal.

Trabalhar com artesanato pressupõe valorizar a auto-estima projetada no fazer, o conhecimento ancestral que o fazer possui e do qual são guardiões os artesãos. Trabalhar com artesanato no ritmo industrial capitalista em algum grau, por mais cuidado que se

[22] LIMA, Ricardo. *Olhares Itinerantes: reflexões sobre o artesanato e consumo da tradição*. Cadernos Arte Sol, número 1. Central ArteSol, Artesanato Solidário. São Paulo, 2005. p.14.

tenha, interfere no tempo e na organização da produção, no controle da qualidade deste artesanato, dentro de um universo cooperativo onde se ganha baseado no que se produz (concorrência interna). Isto exigiria uma atenção especialíssima por que se está interferindo na relação do artesão com a sua criação, sob pena de esvaziar o resultado de seus valores originais e, conseqüentemente, esvaziar a identidade projetada no fazer, podendo ser um desmotivador do processo.

> "A reciclagem de sobras é arte antiga, desenvolvida espontaneamente pelas mulheres em suas lidas domésticas.
>
> Sobretudo pela escassez universal que ameaça este resto de século XX, é preciso garantir a sobrevivência. E, também por isso, aproveita-se o que se tem para consumo próprio; ou, melhor ainda para colocar no mercado, transformado em produto que encontra demanda certa[23]".

A recusa do mercado por artesanato provido de identidade, seria recusa da "prova viva de uma ancestralidade enorme[24]" ali contida. Mas, qual é o mercado que tem na ancestralidade um valor a ser preservado? "Acho que esse objeto, que condensa tanto saber, memória, passado, história, é para ser preservado, sim (...) tanto a sociedade em geral quanto os artesãos precisam ser levados a refletir sobre o valor cultural de suas ações, seus fazeres e saberes"[25]. E não seria esta a responsabilidade de utilizar artesanato em produtos industriais? Não seria este o valor? Ou o valor está em pasteurizar o artesanato e conduzi-lo ao descarte dos produtos industrializados?

> "Ora, o mercado certo é um dos obstáculos ao estímulo da cerâmica popular dos nossos dias. Mesmo as peças utilitárias estão sendo todas pouco a pouco abandonadas. As moringas que refrescam a água são substituídas por geladeiras; o vasilhame de barro, com todas as virtudes que possa ter, encontra inimigos invencíveis em louças mais duráveis, ou em caixas e latas que oferecem outras vantagens; a não ser por moda, um ou outro caso, ninguém quer saber de comida em caçoletas nem em pratos de barro; os alguidares arranham os mármores da cozinha, e as salgadeiras e travessas de barro tornam-se incômodas. O mundo feito à máquina não compreende os bordos irregulares do barro. Não gosta

[23] FUNDAÇÃO NACIONAL DA ARTE. *Retalho Feminino plural***.** Catálogo da exposição da COOPA-ROCA de mesmo nome. Ministério da Cultura, Distrito Federal, 1987. p. 4.
[24] LIMA, Ricardo. *Olhares Itinerantes: reflexões sobre o artesanato e consumo da tradição*. Cadernos Arte Sol, número 1. Central ArteSol, Artesanato Solidário. São Paulo, 2005. p.19.
[25] ibid., p.19-20.

> dos vidrados escorridos desigualmente, não aprecia a boniteza torta das canecas, das jarrinhas sem equilíbrio total (...)[26]"

A aproximação das indústrias com o objeto artesanal enquanto produto de valor agregado, priva este último de algumas de suas maiores riquezas. O artesanato não obedece ao ritmo de produção industrial e, embora se possa reconhecer algum esforço da indústria em aproximar-se do tempo do fazer artesanal, o ritmo e escala necessários à indústria atropelam este tempo, minimamente comprime-o. A forma possível de produção nesta parceria, passa, necessariamente por uma divisão da produção que lhe descaracteriza, ou quase. A liberdade de produção, a matéria prima a ser empregada e a forma de produzir, ficam comprometidas com o tempo e a escala de produção e o gosto industrial.

***

A forma de administrar as empresas privadas vem passando por turbulências desde que a tal responsabilidade social corporativa ganhou espaço na gestão. Esta é entendida como:

> " (...) uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários"[27].

Ainda existe alguma confusão entre os conhecimentos produzidos e a aplicação destes, mas já podemos distinguir alguns que são, comumente, tomados equivocadamente, por RSC – responsabilidade social corporativa.

Melo Neto e Brennand (2004) apontam para tipologias de RSC, distinguindo a filantropia do investimento social privado. A filantropia tem como escopo doações, sejam realizadas num raio de ação restrito ao âmbito local – a filantropia tradicional; sejam doações a

[26] MEIRELES, Cecília. *As artes plásticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Edições de Ouro, 1968 apud LIMA, Ricardo. *Olhares Itinerantes: reflexões sobre o artesanato e consumo da tradição*. Cadernos Arte Sol, número 1. Central ArteSol, Artesanato Solidário. São Paulo, 2005. p.18.
[27] Conceito de responsabilidade social empresarial do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, em www.ethos.org.br. Consultado em agosto de 2005.

entidades que recebem o capital filantrópico e investem este capital em ações sociais locais, regionais, ou ainda nacionais – o que os autores chamam de nova filantropia, caracterizada ainda pela mensuração dos resultados de seus investimentos, para prestação de contas ao financiador. O investimento social privado tem na gestão seu fator dominante de eficiência e eficácia. O capital empresarial investido é controlado de maneira planejada e gera resultados mensuráveis. Já a RSC é uma atitude de ouvir as partes interessadas, incorporando ao planejamento empresarial os interesses diversos, tendo como prerrogativa a co-responsabilidade pelo desenvolvimento social.

A responsabilidade social empresarial traz inúmeros benefícios para a gestão empresarial e para o desenvolvimento social. Para este último, com a premissa de que a RSC seja conduzida com ética. Numa perspectiva otimista, temos como resultado, desde a gestão colaborativa com o desenvolvimento social onde, em última instância, a ética passa a ser norteadora do limite de atuação da empresa; até conseqüências naturais destas trocas, subsidiadas pelo diálogo. Estas conseqüências podem ser relacionadas: a profissionalização do terceiro setor; a sensibilização das empresas para questões até então irrelevantes para os resultados econômicos e mesmo uma certa democratização de decisões, antes circunscritas a alguns ambientes hierarquicamente superiores (decisões de gabinete); satisfação de necessidades sócio-econômicas; crescimento de serviços voluntários; um certo freio na degradação ambiental; maior apoio da mídia para ações sociais; maior sensibilização das pessoas para as dificuldades estabelecidas pelas diferenças sociais; melhoria na educação; desenvolvimento de comunidades externas à empresa; geração de trabalho e renda; bem estar e educação de funcionários e conseqüente melhoria no ambiente de trabalho; comunicação mais transparente, por meio de publicações de balanços sociais e decisões compartilhadas; reconhecimento destas atitudes por parte dos consumidores, gerando reforço de marca e imagem para a empresa; só para citar alguns.

Nos últimos anos, inúmeras ferramentas, sistemas de gestão, normas certificadoras, pactos, indicadores e sistemas de divulgação – transparência – de ações foram sendo criados e adotados pelas empresas do mercado: ISO 26000 – agora em discussão - de responsabilidade social; BS 8800 e OHSAS 18001 (segurança e saúde no trabalho); SA 8000 (responsabilidade social interna); ABNT NBR 16001:2004 (requisitos mínimos de

gestão responsável - políticas); AA 1000 (guia de melhores práticas); Global Compact (comprometimento empresarial com princípios universais); Balanço social (modelo IBASE e modelo Ethos – demonstração de ações)[28]; etc.

***

Segundo pesquisa promovida pelo instituto Ethos, denominada *Responsabilidade Social das Empresas: percepção do consumidor brasileiro (2004)*, numa mostra de 1000 entrevistas pessoais e domiciliares, dividida em cotas de classe, idade, escolaridade e educação, conforme dados do PNAD (pesquisa nacional de amostra domiciliar), do IBGE[29], podemos destacar:

- 71% acha que o mundo não está indo no caminho certo;

- 55% acha que hoje em dia as empresas e indústrias não se esforçam muito para que tenhamos comunidades saudáveis e agradáveis de se viver;

- 25% manifesta muita confiança nas ONGs como um grupo de defesa da área social e ambiental;

- 44% acredita que as empresas deveriam gerar lucro, pagar impostos, gerar empregos, cumprir todas as leis, e tudo isso de forma a estabelecer padrões éticos mais elevados, indo além do que é determinado pela lei, ajudando ativamente a construir uma sociedade melhor para todos;

- 70% acredita que as grandes empresas devem estar diretamente envolvidas na resolução dos problemas sociais em nossa sociedade;

- 100% concorda que quanto mais responsável socialmente for a empresa em que trabalha, mais motivado e leal se torna como funcionário;

- 76% concorda que, como consumidores, podem interferir na maneira como uma empresa atua de forma responsável;

[28] Para aprofundamento ver SIMÕES, Claudia Pestana. *Técnicas e ferramentas de responsabilidade social empresarial*. Coordenação Carlos Renato Mota e Roberto Bartholo. Brasília: SESI/DN, 2005.

[29] Para aprofundamento ver a pesquisa na íntegra em http://ethos.org.br/_Uniethos/Documents/pesq_consum2004.pdf, consultado em agosto de 2005.

- 70%, no ano anterior a realização da pesquisa, não pensou em prestigiar uma empresa que achasse socialmente responsável, comprando seus produtos ou falando bem da empresa, enquanto 17% afirmam ter feito isso;

- 76%, no ano anterior à realização da pesquisa, não pensou em punir uma empresa que não achasse socialmente responsável, deixando de comprar seus produtos ou criticando a empresa para outras pessoas, enquanto 14% afirma ter feito isso.

Analisando estes dados, duas questões sobressaem: a primeira aponta a necessidade de mensuração de elementos que possam motivar a empresa a investir no caminho de responsabilidade social, ou seja, "já que eu tenho que gastar, o que eu ganho com isso"? Ou "minimamente, o que eu evito, se não puder ganhar?" Como se colaborar com o desenvolvimento social necessitasse de motivos específicos, como se não fossem, os empresários e executivos, habitantes do mesmo planeta que o resto da humanidade. Ou seja, há descrença ou ceticismo!

A segunda questão diz respeito à conscientização crescente do público, a respeito de, pelo menos, um certo incômodo com o capitalismo desenfreado e suas implicações na vida do cidadão. Empresas estão em busca de aceitação e legitimidade por parte do público que pode, potencialmente, consumir seus produtos, ou considerá-los em suas decisões de compra; ou ainda derrubá-los diante da opinião pública.

***

O Rio de Janeiro é o hoje o estado brasileiro onde existem mais cooperativas. Existem hoje, no Brasil, 5,7 milhões de cooperados, 7.355 cooperativas singulares[30], que geram cerca de 182 mil, empregos; têm 6% de participação do PIB e US 1,9 bilhão em exportações. São divididas em 13 segmentos: agropecuário; consumo; crédito; educacional; especial; infra-estrutura; habitacional; mineral; produção; saúde; trabalho; turismo e lazer; transporte de cargas e passageiros.

[30] Cooperativas singulares são as constituídas por pessoas físicas ou jurídicas; cooperativas centrais, ou federações, exigem para sua constituição, no mínimo três cooperativas singulares, ao passo que a confederação é constituída de, no mínimo, três centrais ou federais. Para aprofundamento do tema representação cooperativa, ver VEIGA, Sandra Mayrink; FONSECA, Isaque. *Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação*. Rio de Janeiro, DP&A: Fase, 2001.p.52.

O maior segmento é representado pelas cooperativas de trabalho, que somam 2.024 no total, gerando um número de cooperados de 311.856 e empregados que somam 4.036 indivíduos, segundo estatísticas da OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras (2003)[31].

No Estado do Rio de Janeiro, o número de cooperativas soma 1.201; o de cooperados 213.950 e o número de empregos gerados 7.217. A região sudeste é responsável por 55% do total de cooperados no Brasil (a maior expressão) e soma 71.528 empregados, perdendo para a região sul, com 80.934 empregados.

O número de dirigentes mulheres também é mais expressivo na região sudeste 48%, seguido do nordeste com 28%, ainda assim, o universo feminino na direção de cooperativas no Brasil corresponde a apenas 12% contra o universo masculino de 87%. Com relação ao quadro de cooperados, as mulheres respondem por 25% contra 75% de homens. Como empregadas, elas representam 40% contra 60% de empregados masculinos.

Sabe-se, no entanto, que embora o número de cooperativas, cooperados e empregados no setor seja expressivo, parte delas, sobretudo nos estados da região sudeste, foram formadas para dar encaminhamento ao processo da necessidade de terceirização de mão de obra no caminho de expansão global dos mercados, pelos setores privado e público, coincidindo com o período de maior crescimento das cooperativas no Brasil, a partir de 1996.

***

A pungência de proteção do patrimônio artesanal brasileiro e sua necessidade de encontrar um mercado para que possa ser preservado é fato. Compreende-se também o interesse da indústria de moda nos atributos que o artesanato gera para agregar valor social / responsável e competitividade a seus produtos; entende-se e louva-se o caminhar de fato da responsabilidade social corporativa, mesmo que ungido de motivações econômicas e percebe-se o crescimento de cooperativas no Brasil, como alternativa à empregabilidade dos mais pobres economicamente e do conseqüente escoamento de produtos necessário à sua sobrevivência.

[31] Para aprofundamento ver www.ocb.org.br, estatísticas 2003, consultado em novembro de 2005.

***

Há que se encontrar um lugar menos comprimido para esta relação entre empresa / cooperativa/associação de artesanato, sob pena de se esvaziar uma riqueza delicada, talvez capaz de colocar este indivíduo cooperado artesão no protagonismo de sua própria vida, com a riqueza de valores que ainda não lhe foi subtraída por completo: seu conhecimento, seu fazer, seu orgulho, sua identidade.

A demanda reprimida que o mundo corporativo parece apresentar por responsabilidade social e a necessidade de entender, dialogar e estruturar colaboração com as partes interessadas é um foco deste estudo. Compreende-se também que produzir em harmonia com o desenvolvimento social e ambiental tem sido cada vez mais importante, trazendo ao conhecimento do mercado as ações que a empresa desenvolve, podendo gerar-lhes a simpatia, boa vontade e preferência por parte dos consumidores, funcionários, acionistas e a confiança[32] por parte de todos os públicos interessados.

Nota-se também a necessidade de cuidado com esta relação empresa / comunidade artesanal fornecedora, no sentido de não transformar o artesanato em produto por seu lado mais cruel: sua descaracterização original, esvaziamento de identidade e descartabilidade.

***

Nas ações de gestão socialmente responsável, muitas têm sido as tentativas de aproximação entre o empresariado e a comunidade, mesmo que estas comunidades estejam representadas por fornecedores, como no caso da Coopa-roca. Estas aproximações podem se dar de formas muito diferentes: patrocínios, recursos humanos, doações e contratação de serviços.

O escopo do problema de pesquisa passa por duas vertentes:

1- O que sustenta a parceria mesmo que uma parte das mulheres artesãs se queixe de excesso de trabalho e falta de dinheiro?

[32] Para aprofundamento, ver SUCUPIRA, João A.*Ética empresarial e o balanço social das empresas*, texto didático do curso de Formação de Consultores em Responsabilidade Social Empresarial, SESI/LTDS – UNISESI,Rio de Janeiro, 2005.

2- Como se dá o diálogo entre estas duas instituições de formação, objetivos e caráter tão distintos?

A partir destas duas vertentes, o trabalho deseja:

a - Averiguar se há diálogo na relação entre a Coopa-roca com seus parceiros comerciais, e qualificar qual é o tipo de diálogo, se houver.

b – Perceber potencialidades para a melhoria desta parceria.

c - Dimensionar em que medida este diálogo interfere no processo decisório (existente dentro do processo produtivo) de ambas as partes, cooperativas e empresas.

d - Investigar as motivações de ambos os lados.

e - Até que ponto o trabalho é autêntico – ou até que ponto o trabalho, cujo valor cultural está estabelecido sobre o artesanato, modificou-se em função da relação com a indústria.

***

A perspectiva teórica do presente trabalho é uma atualização da concepção de diálogo de Martin Buber, buscando apontar sua relevância no âmbito da responsabilidade social empresarial. Esta perspectiva está apoiada na aproximação e interação com as mulheres artesãs da cooperativa; na divisão e organização do trabalho e no discurso de responsabilidade social empresarial.

Na idéia inicial da pesquisa, também seriam realizadas entrevistas dentro e fora da cooperativa. Internamente, com grupos de mulheres artesãs, divididas segundo critérios internos da cooperativa para distribuição de produção, até então vigentes[33]; com o grupo de

[33] Até meados do ano de 2005, a cooperativa distribuía a produção entre três grupos: grupo 1 – mulheres cooperadas e "integradas" (próximas das outras atividades não referidas à geração de renda, como cursos, reuniões de organização, passeios); grupo 2 – mulheres cooperadas e distantes da cooperativa em relação à integração; e grupo 3 – mulheres não cooperadas e não integradas (prestadoras de serviço em momentos de maior demanda). O trabalho era distribuído segundo esta lógica e o grupo 1 tinha prioridade de produção. Em meados de 2005, esta realidade mudou em função da grande demanda, ficando à distribuição do trabalho

mulheres fundadoras; com a equipe técnica da cooperativa (gerencia de produção, de qualidade e administrativa)[34]; e com presidente, diretoria e coordenação. Externamente, a idéia original era entrevistar dois dos empresários que mantém relação comercial com a cooperativa, sendo um deles o estilista e proprietário da grife M.Officer, Carlos Miele, cujo discurso de parceria comercial se justifica pela responsabilidade social empresarial e seu sítio na internet privilegia a Coopa-roca quando fala do tema; e outro, estilista e proprietário da Osklen, que apesar da parceria, não apresenta este discurso de maneira tão enfática quanto Carlos Miele e sua grife.

No caminho da pesquisa, e na medida em que me aproximava do objeto de estudo como tal, algumas impossibilidades de entrevistas se apresentaram e como conseqüência, novos caminhos foram sendo construídos. Algumas entrevistas foram sendo adiadas, por problemas de agenda; a Coopa-roca estava abarrotada de trabalho, não sendo possível juntar as mulheres para as entrevistas e os empresários, cheios de compromissos derivados dos calendários nacionais e internacionais de moda. Por isso distinguimos a seguir os procedimentos metodológicos projetados daquilo que veio a ser efetivamente realizado.

Foram realizadas entrevistas internas com: (1) **grupo de fundadoras**; tendo participado desta três mulheres que estiveram presentes no início das atividades – D. Teresa, D. Maria Isabel e D. Ana; (2) **artesãs antigas**, cooperativadas e integradas à proposta, Luci e Marli; (3) **gerente de produção, gerente administrativa/diretora administrativa**; respectivamente Lucélia e Viviane (que acumula as duas funções administrativas) e (4) **presidente**, Maria da Paz.

Portanto não foram realizadas internamente entrevistas com a coordenação, com a gerente de qualidade e com outras artesãs.

No âmbito externo, na impossibilidade de me aproximar dos empresários citados, realizei as seguintes entrevistas: (1) **Prof. Cláudio Freitas de Magalhães**, DSC, Coordenador de

submetida à grupos divididos por técnicas demandadas, inclusive permitindo que as mulheres se alternassem nos grupos, sendo capacitadas para tal em função da demanda.

[34] Estas mulheres são da comunidade; as três foram artesãs da cooperativa e capacitadas para as funções que exercem hoje, com remuneração mensal, carga horária definida e trabalham fisicamente na sede da cooperativa. Embora não sejam impedidas de desempenhar como artesãs, isto pouco acontece.

Extensão e do LGD – Laboratório de Gestão de Design[35] da PUC-Rio; co-autor do projeto Retalhar com Maria Teresa Leal; entrevista realizada em 18 de novembro de 2005, na PUC, Rio de Janeiro; (2) **Prof. Paulo Márcio de Mello**, Diretor do CEPUERJ, Centro de Produção da UERJ, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, ministra cursos de Responsabilidade Social Empresarial, é consultor na área para empresas de grande porte, é consultor do Uniethos, dominando suas ferramentas e escreve, semanalmente e há cinco anos, a *Coluna Empresa Cidadã* do Jornal Monitor Mercantil; entrevista realizada em 26 de janeiro de 2006, no Rio de Janeiro; (3) **Ricardo Lima**, pesquisador do Centro Nacional do Folclore e Cultura Popular / FUNARTE / Ministério da Cultura, Professor do Instituto de Artes da UERJ, Doutorando do Programa de Pós-graduação em Sociologia e Antropologia IFICS/UFRJ. Trabalha no Museu do Folclore Edison Carneiro, no Rio de Janeiro, onde atua e escreve sobre interferências em comunidades artesanais brasileiras, sempre preservando seu suporte identitário; entrevista realizada no Museu do Folclore, em 02 de fevereiro de 2006, Rio de Janeiro e (4) **Claudia Jeunon**, Assessora de Responsabilidade Social do Sistema FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. Está sob sua responsabilidade o projeto Arte-indústria, à semelhança e posterior ao projeto Retalhar, citado na dissertação. Entrevista realizada em 15 de fevereiro de 2006, na FIRJAN, Rio de Janeiro.

Além da pesquisa de campo, realizada ao longo de todo o ano de 2005 no projeto Integração, foi realizada pesquisa bibliográfica; pesquisa na Internet, sendo construída mesmo antes de me candidatar ao mestrado, ao longo do tempo em que trabalhei com marketing social e, por isso, a dissertação usa discursos divulgados em sítios na Internet desde 2003 e que não estão mais disponíveis, dada a dinâmica do suporte; e estudo de relatórios produzidos para o projeto Integração (média de 20 mulheres por reunião).

***

[35] O LGD motiva inúmeras iniciativas na PUC-Rio do que o Professor Cláudio Magalhães chama de design social. Uma vez que os estudantes de graduação de design precisavam realizar pequenos projetos de solução de design e tinham inúmeras dificuldades em abrir portas em grandes empresas; acabaram por se relacionar com pequenos empreendimentos, muitos deles de cunho social, para a elaboração de seus projetos.

Por não terem sido entrevistados, acrescento algumas informações interessantes sobre atuação da coordenadora, das artesãs e dos empresários, que colaboram com o entendimento dos objetivos deste trabalho.

1- **Maria Teresa Leal** – foi fundadora da iniciativa há 23 anos e fundadora da cooperativa (como voluntária) há 21 anos. Não é cooperativada, nem artesã, é socióloga e hoje trabalha como coordenadora da COOPA-ROCA. Sua função não existe no organograma da cooperativa. Posiciona-se entre a cooperativa e o mercado. Estão sob seus cuidados as seguintes funções que nos interessam para a pesquisa: comercial, negociação, precificação (o que faz, internamente, junto a gerencia de produção), macro coordenação das atividades de produção, divulgação e marketing da cooperativa.
2- **Artesãs** – são hoje 90 mulheres[36], sendo 35 cooperativadas e 55 prestadoras de serviços. É um público bastante eclético no que diz respeito a envolvimento (quantidade de serviço, entendimento do funcionamento e comprometimento com o trabalho), tempo de casa (tempo cronológico de envolvimento com as atividades da cooperativa) e idades, estas variando entre 24 e 68 anos.

   Dependendo do estágio em que se encontrem no relacionamento com a cooperativa, já passaram por cursos de capacitação nas técnicas artesanais, cursos de cidadania, educação sexual e geografia, palestras diversas sobre temas variados e passeios culturais e de lazer. Também em função desta mesma variável, podem já ter viajado para outros estados, ou mesmo outros países, tanto para trocas de conhecimento, como para acompanhar a produção em algum desfile de moda ou exposição de arte.

3- **- Empresários parceiros -** Carlos Miele é o dono e estilista da marca M. Officer, que evidencia, em sua divulgação, a atuação em questões sociais. Criou um trabalho de propaganda muito polêmico, em 1997, no qual expunha como personagem na propaganda da marca, o modelo Ranimiro Lotufo (o modelo sofreu um acidente e se tornou deficiente físico, o que o excluiu do mercado de trabalho). O estilista levou-

[36] Esta informação foi coletada com Lucélia, gerente de produção em dezembro de 2005, em entrevista para a pesquisa. O número de prestadoras de serviços altera-se com freqüência em função da demanda por produção do momento.

o à passarela e apresentou-o em campanhas publicitárias por todo o Brasil, o que provocou grande repercussão junto à mídia e aos deficientes físicos. A marca, a pedido da Associação de Assistência à Criança Defeituosa - a AACD - e outras clínicas de reabilitação, imprimiu e distribuiu pôsteres com a imagem do modelo exibindo sua prótese.

Miele mantém parceria com a Santa Casa de Misericórdia de São Paulo, onde patrocinou a reconstrução do Pronto Socorro Infantil com equipamentos de alta tecnologia, dando origem a um serviço gratuito que atende mais de 10 mil crianças por mês. Em 1999, o designer foi convidado a participar da mostra Retalhar, abaixo, o discurso sobre o início da parceria, colocado em seu sítio na Internet, constando do menu como responsabilidade social:

"Desse primeiro contato com a Coopa-Roca, nasceu a idéia da parceria que seria firmada no mesmo ano. A partir daí, Miele ajudou a cooperativa a desenvolver um trabalho contínuo sistematizando volumes e linhas de produtos criados pelo designer com a utilização de técnicas artesanais.

Em 2001, Miele também doou um terreno na Rocinha para que uma nova sede da Coopa-Roca seja construída. Hoje, após quatro anos, a quantidade de artesãs aumentou significativamente e certamente estimulou outras parcerias de empresas de moda com a coopa-roca.

(...) O designer também desenvolve parcerias com outras cooperativas das áreas mais carentes do Brasil. Cada técnica que aplica em seu trabalho é específica de uma região do país."[37].

Médico por formação, Oskar Metsavaht é estilista e proprietário da marca Osklen. A marca surgiu de sua atividade como médico, decorrência de uma expedição brasileira ao Monte Aconcágua (Argentina), onde Oskar foi testar um casaco artesanal feito para proteger os esportistas contra o frio, em 1986. Aprovado pela qualidade técnica, começou a ser produzido para alguns poucos amigos esquiadores e alpinistas. O primeiro produto da marca foi o casaco, vendido no Rio, mais especificamente em Armação de Búzios, em loja própria, já acompanhado de uma coleção de verão. A marca teve uma rápida expansão e o empresário, apesar de não se usar deste discurso tão enfaticamente, tem atuação na área ambiental e social.

[37] Retirado do sítio da marca na Internet - www.mofficer.com.br - consulta em agosto de 2005.

Abaixo algumas considerações de seu sítio, relacionadas com um "estilo de vida" proposto pela marca:

"Em 2002, Oskar Metsavaht, junto com biólogos e ambientalistas, lança o movimento e-brigade, de conscientização ambiental, através de um projeto de educação e comunicação multimídia. Passa a desenvolver, em parceria com a Osklen, as linhas de produtos e-brigade. Paralelamente, Oskar é convidado para apadrinhar o lançamento do tênis Amigos da Escola, ação educacional da Rede Globo de Televisão. Nesse mesmo ano, cria o projeto Osklen Music, plataforma de lançamento de selos e fonogramas que traduzam musicalmente o lifestyle comunicado pela marca. Em parceria com a Sony, lança o primeiro CD – Brazilian Lounge. Amplia-se o processo de internacionalização da marca, com a abertura de uma flagship store na região do Chiado, Lisboa (Portugal), a primeira de uma série de lojas a serem abertas naquele país[38].

Apesar dos fatos e da oportunidade, em sítio da marca Osklen na Internet, encontramos referências ao ambientalismo mais notadamente do que a responsabilidade social empresarial. O sítio tem muito apelo, claramente mercadológico, e mostra parcerias feitas com a UNESCO e o Criança Esperança, entre outras.

[38] Retirado do novo sítio na internet em novembro de 2005, www.osklen.com.br

Capítulo 2 – NOZINHOS: REDE PARA POTENCIALIZAÇÃO DE PARCERIAS

"Ausência.
Tem mais presença em mim o que me falta[39]".

Nozinho.

Técnica onde pequeníssimos pedaços, normalmente de lycra ou malha, abraçam com um nó bem apertado uma entretela (trama larga e estruturada), formando um conjunto "peludo" e multicolorido, normalmente utilizado para a confecção de tapetes. Foram inovadoramente utilizados pela Coopa-roca para fazer saias e *tops*, gerando grande visibilidade na mídia da moda. Capítulo onde relato minha visão da história da cooperativa na busca de redes de relacionamento que possibilitassem a sustentabilidade econômica; já discutindo, um pouco, da questão do pertencimento ou não pertencimento das artesãs no processo de crescimento da cooperativa, fruto de sua entrada no mundo da moda, por meio do mercado e, dentro dele, na indústria da produção seriada, sem domínio sobre a criação de seu fazer.

> "O nozinho também eu não sabia fazer. O que eu trabalhava mais era em petiô, fazendo colcha de retalho (...) Nisso aí eu era uma craque. Mas eu senti que num tava vindo fuxico, petiô nenhum e ... eu digo 'eu vou aprender também a fazer o nozinho'. Aí vi as meninas fazendo, me deu vontade de fazê, aprendê, aí eu fiz os nozinho, ficô bom, aí daquela data em diante quando vem nozinho elas me dão preu fazer, brusa, tapete ..."[40].

> "Eu puxava o fiapo assim, puxava um fio do saco e aí puxava as tira, cortava elas igual, enfiava no saco. O primeiro que eu fiz, quem comprou foi o Marcelo Alencar (risos) mas já faz muitos anos, né? Faz é ano"[41].

2.1 - Um pouquinho da história e da engenharia da Coopa-roca

> "O objetivo principal da Coopa-Roca é dar condições às cooperadas de participarem do orçamento familiar sem saírem da comunidade, podendo, simultaneamente, se ocupar das atividades domésticas

[39] Barros, Manoel de, 1916. *Livro sobre o nada* / Manoel de Barros. Quarta edição – Rio de Janeiro: Record,1997.p. 67.
[40] Depoimento D. Ana, entrevista para esta dissertação.
[41] Depoimento D. Maria Isabel. idem.

e do cuidado dos filhos. Portanto, a Coopa-roca enquadra-se dentro dos chamados Projetos de Geração de Emprego e Renda"[42].

Iniciei minha observação da Coopa-roca na década de 90. As atividades que deram origem à cooperativa tiveram início em 1981. Neste ano, Tetê - fundadora voluntária e coordenadora da cooperativa até hoje - iniciou na favela o trabalho de arte educação com crianças. A idéia inicial era trabalhar arte educação a partir sucata: caixas, embalagens, retalhos.

"Histórias contadas através de livros e depoimentos de pessoas que residiram e residem na Rocinha, contam que a comunidade recebeu seus primeiros habitantes, logo após a II Guerra Mundial, vindos de Portugal, França e Itália. Eles viviam, basicamente, da agricultura e possuíam pequenas roças e vendiam suas produções no povoado vizinho (Gávea). Daí surgiu o nome Rocinha.

Mineiros, baianos e imigrantes da região nordeste, chegados em meados dos anos 50, também fazem parte deste crescimento populacional.

Na década de 70, surgem discussões de grupos organizados, visando o desenvolvimento social da comunidade. São reivindicados perante ao poder público, saúde, educação, água, luz e saneamento básico. A água e a luz chegam em algumas residências.

Na década de 80, surgem as escolas, creches e centros comunitários. É implantado o Centro de Saúde, o Núcleo da CEDAE e a Região Administrativa.

O comércio, dos mais variados, cresce a cada dia. A população, com 80% oriundos da região nordeste, faz parte dos 120 mil habitantes.

Através da Lei 1995 de 18 de julho de 1993, a Rocinha é transformada em bairro e a partir daí, grandes investimentos e empreendimentos começam a compor este universo de hoje. O poder público e os serviços instalados em parceria com empresas privadas, oferecem à população todo o tipo de assistência"[43].

"A Rocinha chegou a ser conhecida como a maior favela da América Latina nos anos 80. Segundo cálculos da época, cerca de 200 mil pessoas moravam no morro. Os números atuais, mais realistas,

[42] PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA. Escritório de Desenvolvimento Centro Técnico-Científico Programa de Parcerias Tecnológicas com a Indústria. Convênio Puc-Rio e PMRJ. *Proposta Técnica e Orçamentária do Programa de Cooperação Prefeitura da Cidade de Rio de Janeiro, Coopa-Roca e Puc Rio*. PUC Rio & Indústria.p.5.
[43] http://www2.rio.rj.gov.br/governo/rocinha.cfm, consultado em dezembro de 2005.

> colocam a Rocinha ainda como uma das maiores favelas do Rio com pouco mais de 50 mil moradores (Censo 2000).
>
> O período de maior crescimento aconteceu durante o 'boom' imobiliário dos bairros de Ipanema, Leblon, Gávea e Jardim Botânico nos anos 50 e 60, quando milhares de nordestinos se fixaram na favela atraídos pelas oportunidades na construção civil.
>
> Outras fontes na favela dizem que o nome Rocinha seria uma referência a uma antiga moradora, muito branca, com cabelos quase louros, apelidada de 'russinha'. Por ser muito conhecida na região, as pessoas falavam: 'vou lá onde mora a russinha'[44].

Por meio de seus relacionamentos no asfalto, Tetê conseguiu sobras de cortes de tecido de algumas grifes cariocas. Tecidos finos. A primeira iniciativa ligada à atividade desenvolvida hoje pela Coopa-roca, teve início numa atividade onde D. Teresa[45], incentivada por Tetê, ensinava crianças da comunidade a confeccionar bonecas de pano a partir dos retalhos. Segundo D. Teresa, as crianças não davam muito valor ao trabalho: rasgavam as bonecas em partes e brincavam com cabeças e corpos. A vinda de D. Teresa do Ceará para a Rocinha é parecida com a história de muitas outras mulheres da Rocinha e da cooperativa.

> "Meus irmãos ajudaram a pagar as passagens, e também vendemos as coisinhas da gente. As meninas estranhavam de início, moravam em casa, e viram aquele barraquinho de tauba, elas ficaram preocupadas e diziam: 'Mãe, vamo simbora, aqui não dá para nós morar não, porque tamo vendo todo mundo passá pelos buraco das tauba'. Eu dizia: 'Minha filha, não dá condição não de nós ir não, seu pai tá ganhando pra nós cumê, num dá pra arrumar passagem, pra nós ir. É o jeito que tem nós suportar aqui mesmo'"[46].

---

[44] http://www.favelatemmemoria.com.br/default2.asp, consultado em dezembro de 2005.

[45] Dona Teresa é a artesã mais antiga da Coopa-roca; iniciou sua proximidade com as atividades que vieram a dar origem à cooperativa, antes mesmo da idéia de cooperativa existir. E mais, foi ela quem deu a idéia do primeiro trabalho que é considerado hoje como a idéia seminal da cooperativa. Era a professora das crianças em atividade de confecção de bonecas de retalho, no início das atividades de Tetê na Rocinha. Além de ter dado a idéia de transformar o trabalho com crianças em trabalho com adultos, foi ela mesma quem iniciou a mobilização das mulheres da Rua Um para a atividade que viria a transformar-se , posteriormente, na Coopa-Roca. As reuniões da cooperativa, durante alguns anos, foram realizadas na varanda da residência de Dona Teresa, na Rua Um, na Rocinha. Na verdade, D. Teresa (assim ela se assina nas atas das reuniões na Coopa-Roca e assim é chamada por todos.) é Terezinha da Costa e Souza e tem, hoje, 68 anos.

[46] Depoimento de D.Teresa à Martha Mamede Batalha, publicado na Revista Palavra, ano 2, número 14, São Paulo, junho 2000.p 48/51.

D. Teresa sugeriu a Tetê que usassem de melhor forma os retalhos de tecido, podendo dar-lhes um aproveitamento valioso para as mulheres da comunidade. Idéia aceita, D. Teresa iniciou uma mobilização na Rua Um, quando outras mulheres se juntaram à atividade, agora com o objetivo sócio-econômico: gerar renda e trabalho para as mulheres.

> "Os primeiros moradores da Rocinha começaram a se estabelecer nas terras da antiga fazenda Quebra-Cangalha por volta de 1930, quando toda a área onde antes existiam grandes engenhos de açúcar foi repartida em pequenas chácaras. Os produtos cultivados pelas famílias que se fixaram ali – a maioria invasores que haviam perdido tudo com a crise do café em 1929 - eram colocados à venda na feira da Praça Santos Dumont, que na época abastecia toda a Zona Sul carioca. O nome Rocinha, no entanto, só começaria a ser usado em meados dos anos 30. Segundo os moradores mais antigos da favela, quando os fregueses perguntavam de onde vinham as frutas e legumes vendidos na Praça Santos Dumont, todos diziam que era de uma tal "rocinha" no Alto Gávea. E o nome acabou pegando"[47].

A Coopa-roca surgiu do interesse das mulheres da Rua Um da Rocinha (parte mais alta da favela) em desenvolver e comercializar produtos artesanais feitos com retalhos de tecidos, em interlocução com Tetê, que viria a ser coordenadora da cooperativa. O retalho, introduzido inicialmente nas oficinas de reciclagem com crianças, possibilitou uma aproximação com as mulheres, e, a partir da relação informal, nasceu a proposta da cooperativa; que não teve, como não tem até hoje, nenhuma ajuda financeira dos poderes públicos para sua formação e funcionamento[48]. Esta aproximação, quando houve, limitou-se a colaborações pontuais com fins previamente definidos.

> "Tive 13 filhos, morreu quatro. Morreu de doencinha de criança. A gente morava no interior, pra lá de Sobral (Ceará). Não era cidade, era só casa, fazenda, maracajá. Difícil de levar os filhos para a cidade. A gente ia de pés pra rodagem pra de lá pegar um carro e depois ir pra Sobral. Lá chama légua, léguas de viagem, a gente vinha de pé, de madrugada, até chegar de manhãzinha e pegar o carro pra Sobral. Meus meninos morreram mais no inverno, dava vomitamento e diarréia. O mais

[47] http://www.favelatemmemoria.com.br/default2.asp, consultado em dezembro de 2005.
[48] Esclarecimento necessário, uma vez que na mesma década o governo do estado fomentou financeiramente a formação de diversas cooperativas de trabalho.

> novinho foi de seis meses, morreu de dilatação. Não tinha recurso, dava aquele problema, adoecia e levava pro médico, mas não tinha jeito, morria[49]."

Foi criado um sistema que organizava o trabalho e estimulava sua gestão democrática, potencializando a criatividade e valorizando a participação das mulheres artesãs em todo o processo. Para este fim, foram eleitos órgãos representativos (diretoria e conselho fiscal) e realizavam-se reuniões semanais entre as artesãs e Tetê. As técnicas dominadas pelas mulheres eram 5: nozinho, frufru, *patchwork* ou retalho, crochê e fuxico; mais tarde foi introduzido o bordado.

> "Se no início estas reuniões davam-se nas varandas das casas das mulheres do grupo, hoje a Coopa-roca tem uma sede de três andares, uma conquista que foi iniciada com a compra de um pequeno barraco com empréstimo do extinto BNCC (Banco Nacional de Crédito Cooperativo). Com o apoio do Programa Produzir, da Light Serviços de Eletricidade e da Coordenadoria Estadual de Desenvolvimento Social foi construído o prédio sede"[50].

O produto Coopa-roca, desenvolvido a partir do refugo de fabricantes de vestuário do Rio de Janeiro, foi desenvolvido na confecção de tapetes, colchas e almofadas, originalmente o que as mulheres sentiam-se mais à vontade para produzir. Estes produtos eram consignados em lojas de decoração na Zona Sul da cidade e vendidos em feiras informais no Circo Voador e da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social; escolas e universidades, sempre sob a orientação de Tetê. Os estoques eram baixos, assim como as perspectivas de venda . Nos dias de reuniões de produção, o retalho era distribuído, a produção entregue e o encontro proporcionava também a discussão a respeito da organização e gestão do trabalho.

> "No início, as mulheres produziam o que queriam a partir dos retalhos que sobravam da indústria de moda carioca. Íamos para feiras e eventos vender. Na volta, algumas voltavam contando dinheiro e outras, tristes, contavam o prejuízo. A história da Coopa-roca até aqui tentou dar um passo: que as

[49] Depoimento de D.Teresa à Martha Mamede Batalha, publicado na Revista Palavra, ano 2, número 14, São Paulo,junho 2000.p 48/51.
[50] PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA. Escritório de Desenvolvimento Centro Técnico-Científico Programa de Parcerias Tecnológicas com a Indústria. Convênio Puc-Rio e PMRJ. *Proposta Técnica e Orçamentária do Programa de Cooperação Prefeitura da Cidade de Rio de Janeiro, Coopa-Roca e Puc Rio*. PUC Rio & Indústria. p.6.

> mulheres só trabalhassem quando pagas. Mas ainda temos um passo para dar: precisamos que todas as mulheres da Coopa-roca possam trabalhar e serem pagas por isso"[51].

Nos primeiros anos a Coopa-roca focou suas atividades na organização e qualificação do grupo de mulheres gerando uma pequena estrutura de produção. A partir da realização dos primeiros eventos (ver anexo 2)[52], a Coopa-roca fortaleceu sua rede de articulação, estabelecendo conexões mais profissionais e duradouras com diferentes instituições (educacionais, culturais, empresariais e do terceiro setor), potencializando assim sua relação com o mercado.

Segundo Tetê, o grupo vivenciava um...

> "processo de descoberta e valorização da capacidade produtiva – descoberta enquanto conscientização de seu conhecimento através da prática desenvolvida no seu trabalho artesanal, sendo este objeto de valor. Acreditando que a criação é um importante processo de conscientização do ser humano."[53].

No ano de 1987, a cooperativa de trabalho artesanal e de costura da Rocinha foi fundada legalmente, a partir do trabalho destas mulheres. A história é longa e as partes do percurso que interessam a este estudo, estarão distribuídas ao longo do trabalho. Hoje a cooperativa reúne 90 mulheres, já tendo tido, em passado recente, cerca de 150 mulheres envolvidas na produção.

No sítio da Coopa-roca, é assim definida a atividade da cooperativa:

> "A COOPA-ROCA, Cooperativa de Trabalho Artesanal e de Costura da Rocinha Ltda., tem por missão gerar condições para que suas cooperadas, mulheres moradoras da Rocinha, trabalhem em suas residências e assim ampliem o orçamento familiar sem se afastarem do cuidado de seus filhos e das atividades domésticas. O trabalho desenvolvido na COOPA-ROCA possibilita uma melhoria da qualidade de vida das artesãs e, indiretamente, de suas famílias também. Além de possibilitar o trabalho em casa e a geração de rendimentos, melhorias são visíveis na qualificação profissional, no

[51] Relato de Tetê numa das reuniões do projeto Integração, quando contava uma parte da história da cooperativa para as mulheres presentes, muitas novas, que ainda não conheciam a história passada (depoimento informal).
[52] O anexo 2 traz um currículo resumido da cooperativa
[53] FUNDAÇÃO NACIONAL DA ARTE. *Retalho Feminino plural***.** Catálogo da exposição da COOPA-ROCA de mesmo nome. Ministério da Cultura, Distrito Federal, 1987. p. 2.

> campo da saúde (através do trabalho voluntário de acupunturistas), no crescimento da auto-estima e no aprendizado coletivo intrínseco na prática da cooperativa, distinguindo a experiência da Coopa-Roca na comunidade local (...). Com um enfoque profissional, valorizando a produção artesanal apoiada na qualificação constante das cooperadas, a Coopa-roca tem por visão ampliar o impacto social de sua experiência na comunidade da Rocinha, tornando-se uma referência nacional no processo de inserção social das comunidades de baixa renda, via geração de trabalho e rendimentos. Hoje a cooperativa soma com aproximadamente 150 artesãs e importantes parcerias no mercado de design de vestuário e acessórios. Essas parcerias têm sido construídas ao longo dos eventos realizados pela Coopa-roca".[54]

No ano de 1994, com o surgimento na região sudeste, sobretudo Rio e São Paulo de grandes eventos de moda e a repercussão destes nos meios de comunicação e na indústria, surgiu a idéia de produzir peças de vestuário. Este novo segmento de mercado deu à Coopa-roca uma enorme repercussão na mídia e possibilidade de articular parcerias com grandes grifes do mercado nacional.

> "As roupas revolucionaram a Coopa-roca**,** fazendo com que o trabalho fosse divulgado nas melhores revistas especializadas em moda[55], comportamento e decoração, criando um público interessado. É um projeto que vem dando certo, estimulando a formação de outros grupos. Tem sido apontado como uma experiência original e criativa, voltada para a melhoria da qualidade de vida das mulheres envolvidas.
>
> Ao realizar exposições e, em seguida os desfiles, além de divulgar o projeto e comercializar a produção, foram criadas alternativas mais interessantes de mercado, como também foram conquistados espaços na mídia e na opinião pública, resgatando a auto-estima das produtoras e do carioca de uma maneira geral, mostrando que no morro também existe criatividade e originalidade"[56].

Em 1995, a proposta da Coopa-roca evoluiu a tal ponto que, neste mesmo ano e até agosto de 1997, a cooperativa conquistou um espaço comercial no Shopping Rio Sul, um dos melhores shoppings da cidade. O Banco do Brasil patrocinou a construção do estande de vendas exclusivas da Coopa-roca .

---

[54] www.coopa-roca.org.br, consultado em novembro de 2005. O sítio, neste momento, está sendo atualizado. O número de 150 artesãs não corresponde hoje à realidade. A cooperativa soma hoje 90 mulheres, entre cooperadas e prestadoras de serviço. Os eventos referidos como propulsores das parcerias estão relacionados cronologicamente no anexo 2.

[55] Olhar anexo 3, relação de divulgação na mídia nos anos de 1994, 1995 e 1996. Arquivo pessoal.

[56]PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA. Escritório de Desenvolvimento Centro Técnico-Científico Programa de Parcerias Tecnológicas com a Indústria. Convênio Puc-Rio e PMRJ. *Proposta Técnica e Orçamentária do Programa de Cooperação Prefeitura da Cidade de Rio de Janeiro, Coopa-Roca e Puc Rio*. PUC Rio & Indústria. p.6.

Em paralelo, em 1996, com objetivo de adequar o trabalho à nova realidade comercial, a *Triumph International* patrocinou durante seis meses, um projeto de assessoria técnica, possibilitando a contratação de uma produtora de moda, uma modelista, uma psicóloga, uma agente comunitária e a coordenação do projeto. Neste período a cooperativa aprimorou seu sistema de produção, comercialização e gestão interna. Foi desenhado um plano estratégico de desenvolvimento.

> "Neste período a cooperativa cresceu desde o corte, à montagem e comercialização da produção. A evolução do trabalho demandou coletas de retalhos mais sistemáticas e controles de produção e estoque mais detalhados. Toda administração desta nova estrutura foi ampliada. Essas informações foram trabalhadas nas reuniões de forma a tornar a gestão cada vez mais transparente e participativa.
>
> Esta experiência foi extremamente positiva para a COOPA-ROCA, a ponto de tornar auto-sustentável todo o sistema de produção, incluindo o pagamento mensal das artesãs, costureiras e vendedoras, a compra de aviamentos e toda matéria-prima complementar necessária, além do pagamento do carregamento do retalho.
>
> O término do contrato de concessão do espaço Comercial no Rio Sul e a perda da equipe técnica patrocinada pela *Triumph* resultaram na redução de todo o processo de produção da cooperativa, gerando uma grande crise para o trabalho, dispersando as cooperadas. Estas dificuldades demonstram a importância das parcerias na solidificação da proposta da COOPA-ROCA"[57].

No início do ano de 1997, em função do aumento da produção viabilizado pelo quiosque no Rio Sul, a necessidade de sistematizar a coleta dos retalhos para produção demandava um veículo. A *Tias Gesellschaft*, uma organização alemã, viabilizou a compra de uma mini *Van Towner*. Com este carro a cooperativa passou a coletar o retalho e transportar a produção para a venda.

Ainda no mesmo ano, 1997, 10 anos após sua legalização e portanto sua fundação oficial, por meio de seus relacionamentos, Maria Teresa projetou com o Professor Cláudio Freitas

[57] PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA. Escritório de Desenvolvimento Centro Técnico-Científico Programa de Parcerias Tecnológicas com a Indústria. Convênio Puc-Rio e PMRJ. *Proposta Técnica e Orçamentária do Programa de Cooperação Prefeitura da Cidade de Rio de Janeiro, Coopa-Roca e Puc Rio*. PUC Rio & Indústria. p.6.

de Magalhães[58], uma proposta para a prefeitura do município do Rio de Janeiro, que não foi implantada integralmente, mas que viria, três anos depois, a resultar na primeira Retalhar, já tendo sido este nome e o formato geral da proposta, descrito dentro do programa, fruto de uma parceria entre a Puc Rio, Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro e a Coopa-roca.

Segundo Cláudio Magalhães[59] (informação verbal), na proposta original, a idéia era de trabalho em duplas: cada mulher trabalharia em parceria com um designer (de moda, arquitetura de interiores ou artes plásticas), permitindo uma troca muito mais próxima do que na realidade aconteceu na implantação do projeto. A proposta era, portanto, dialogal. Magalhães aponta ainda alguns dos problemas que o programa procurava solucionar: (1) diversificação de técnicas, "sair do fuxico" no desenvolvimento de produtos; (2) potencializar a distribuição, depois que a Coopa-roca perdeu o quiosque do Rio Sul, isto passou a ser urgente; (3) discutir com a artesã a criação / concepção do produto, fazendo-a participar do design e sem que perdesse a consciência do todo e; (4) Construção de marca, "talvez a Coopa-roca tenha o fuxico mais caro do mundo[60]".

O programa de cooperação entre a prefeitura do Rio, a Coopa-roca e a Puc Rio tinha como objetivo principal capacitar a cooperativa para sua auto-gestão, mediante um conjunto de ações voltadas para o fortalecimento de recursos humanos e melhorias de infra-estrutura física. Como impactos do programa, os proponentes ressaltavam:

> "Impacto na micro-esfera: melhoria da renda das cooperadas; melhoria do produto, sistema de produção e distribuição; aumento do número de cooperadas; melhoria das condições de trabalho e de vida; manutenção das mulheres cooperadas em contato com a família e com os filhos; valorização das referências culturais.

[58] DSC em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ, Universidade Federal do Rio de Janeiro. À época, o Prof. Cláudio era coordenador do departamento de Artes e Design da PUC Rio – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
[59] Entrevista concedida por Cláudio Magalhães, em 18 de novembro de 2005, na PUC-Rio, para pesquisa desta dissertação.
[60] Cláudio Magalhães em entrevista para a dissertação.

Impacto na macro-esfera:consolidação de um modelo de produção permitindo sua sustentabilidade e reprodução"[61].

Ao longo de seus quinze anos de experiência - desde os primeiros contatos com as crianças, com as mães e vizinhas do grupo inicial - a experiência da Coopa-roca potencializou o conhecimento informal das mulheres da região. É uma organização de baixo custo de estrutura e tecnologia, tem grande potencial de transformação da qualidade de vida das mulheres envolvidas e traz novas oportunidades para outras interessadas.

Dona Teresa, conta assim a história do começo da iniciativa:

> "Eu nunca tinha visto a Tetê na minha vida e aí quando foi um dia assim, pelas horas do dia bateru na minha porta assim, aí era Marluce. 'Mamãe, tem uma moça querendo lhe ver'. 'É minha filha ?' 'É'. Aí quando eu olhei tava uma moça. Aí eu disse 'Que foi?', aí ela disse assim, eu disse 'entra, senta'. Ela sentou. A Marluce ensina ali na escolinha ali de frente da minha casa, aí a Marluce trabalha lá, né? 'Porque a Tetê chegô lá e queria fazê um trabalho com as crianças e aí eu fui dizer a ela que você fazia bonequinha de pano lá pra mim, pra nós, lá no Ceará. Era nosso brinquedo era bonequinha de pano que ocê fazia'. Aí ela foi e se eu ensinava as criança que ela arrumava os tecido e eu ensinava as criança, os pequenininho né? Aí eu disse 'Pode arrumá que nós vamu experimentar cumé que faz esse trabalho'.
>
> Primeiro dia que eu tinha visto ela, ela veio logo com essa idéia. Aí ela foi, quando foi na mesma semana ela chegô com umas bolsa. Aí ela foi... eu disse 'Nós vamu ensiná aqui'. Porque a minha casa era pequena, agora é maiozinha. 'Vamu ensiná aqui'. Aí ela juntô as criança, menina, aí vinheram, aí depois, no primeiro dia, eu fui ensiná elas a cortá e costurá sainha com agulha. E elas jogava fora, jogava fora. 'Num sei não tia, num sei fazê isso não'. Aí eu disse assim 'Vamu aprendê, vamu aprendê'. Aí quando foi a mesma semana acabei com a história das boneca né?. Aí eu digo 'Tetê, cê qué sabê de uma coisa, num vai ensina a fazê boneca não, nem fazê vestido de boneca, sabe porque ? Porque eles joga tudo fora. Estraga o pano que é uma beleza. Vamos faze um trabáio de retáio pra nós vendê'.
>
> Ela disse assim 'Ai D. Teresa, boa idéia. Bom então vou arrumar numas fábrica de tecido uns retáio que sobra pra nós fazê. Cê se astreve a arrumá as pessoa pa trabaiá?'. Eu digo 'Eu me astrevo a arrumá minhas amiga, eu me astrevo'. Então, se eu me astreve vamu passá presse trabáio. Aí ela

[61] PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA. Escritório de Desenvolvimento Centro Técnico-Científico Programa de Parcerias Tecnológicas com a Indústria. Convênio Puc-Rio e PMRJ. *Proposta Técnica e Orçamentária do Programa de Cooperação Prefeitura da Cidade de Rio de Janeiro, Coopa-Roca e Puc Rio*. PUC Rio & Indústria.. p.3.

disse assim 'Eu garanto arrumá os retáio'. Aí a primeira que eu fui falá foi essa Dona aqui (apontando pra D. Ana)"[62].

2.1.1 - Engenharia da Produção

O trabalho da cooperativa é categorizado segundo o domínio das técnicas artesanais, a saber: fuxico, nozinho, crochê, bordado, *patchwork* (retalho); o frufru, originalmente dominado, hoje não provoca mais interesse das indústrias, sendo pouco ou quase nada trabalhado.

A coordenação vai ao mercado negociar parcerias comerciais (produto, preço, prazo e condições). Traz o trabalho para dentro da cooperativa em entendimento com a equipe profissional. O trabalho pode necessitar de protótipo. A gerente de produção distribui o trabalho entre as artesãs; a gerente de qualidade inspeciona os resultados e; a gerente administrativa cobra e paga contas, tanto custos fixos, quanto parcerias comerciais, produção, ou serviços.

As artesãs podem necessitar aprender sobre o produto, para estes casos, são marcadas aulas, que são ministradas pela artesã que desenvolveu o produto na fase de prototipagem, chamada de mestra. Realizada esta etapa, as artesãs fazem o trabalho em suas casas, retornando à cooperativa para a entrega do produto ao controle de qualidade.

> "Quando eu entrei aqui a cooperativa tinha vinte artesãs e eu vim, na verdade, para ajudar a coordenadora a pegar a produção das artesãs, anotar, porque não era uma produção em escala, entendeu? A gente trabalhava com resto de retalhos, a gente fazia um controle de qualidade não tão rigoroso como a gente faz hoje. Só tinha duas funcionárias na época, eu e outra menina, e tinha vinte artesãs"[63] .

A engenharia do trabalho transcorre com bastante normalidade, salvo quando as freqüentes guerras entre traficantes da Rocinha e Vidigal interferem no processo produtivo.

> "Não acostumemos com eles (policiais e traficantes). São eles lá, a gente cá, eles passa, a gente também não tem que fazer cara feia. Nunca tive, assim, um desrespeito. Às vezes pede um caneco

[62] Depoimento D. Teresa, entrevista para esta dissertação.
[63] Depoimento de Lucélia, hoje gerente de produção, em entrevista para esta dissertação, em dezembro de 2005.

> d'água, num vai negar, né? Agora, da polícia tive mais queixa. Eles invadem a casa da gente, pensa que a gente é qualquer um. Uma vez minha filha tava de sutiã e calcinha, eles entraram. Acham que quem mora no morro é todo mundo uma coisa só. Mas aqui mora muita gente boa. Entraram e eu disse: 'vocês estão pensando errado. Querem procurar coisa na minha casa, pode procurar, mas tem uma coisa: no quarto em que eu costuro vocês vão deixar bem direitinho. Porque eu não tenho nada de contrabando na minha casa'"[64].

A organização do setor de qualidade vem sendo motivo de reengenharias. Hoje o dia da semana para entrega do trabalho é determinado e só pode ser feita diretamente à gerente de qualidade, como tentativa de minimizar problemas. Um dos problemas mais comuns e que gera alguma insatisfação por parte das artesãs mais envolvidas com a Coopa-roca, é que quando a entrega é realizada sem que o controle de qualidade verifique a peça no momento da entrega, muitas vezes as artesãs que não cometeram o erro se vêem obrigadas a consertá-lo pela dificuldade de identificar quem produziu errado.

> "Eu trabalhava só meio expediente e com isso a Coopa-roca, ao longo desses seis anos, foi tendo projetos e foi crescendo, crescendo, e hoje nós temos uma pessoa que cuida diretamente do controle de qualidade, uma pessoa só pra fazer isso. Tem a menina do administrativo e eu cuido da produção, controle de produção, com clientes que a Coopa-roca, por exemplo, não tinha há seis anos atrás. Antes a gente trabalhava em feiras..."[65].

Um outro problema comum têm sido a negligência da qualidade na hora da entrega. Em alguns casos, quando o protótipo não é desenvolvido, a gerente de qualidade afirma que fica sem parâmetros para o controle e algumas vezes, uma equipe precisa ser deslocada para o local de funcionamento do cliente para realizar os concertos, o que pode levar muitas horas de trabalho e pode também ser feito em horários completamente inconvenientes, como a madrugada, tirando as mulheres da comunidade e da proximidade com seus afazeres cotidianos.

A coordenação gerencia todo o processo e interfere, sempre que necessário.

[64] Depoimento de D.Teresa à Martha Mamede Batalha, publicado na Revista Palavra, ano 2, número 14, São Paulo,junho 2000.p 48 a 51.
[65] Depoimento de Lucélia.

A equipe profissional faz contatos com os funcionários das empresas parceiras durante todo o processo de produção do pedido para cobrar ou alterar datas, informar ou cobrar insumos, negociar modificações. Este contato é feito, na maioria das vezes, pelas gerentes de produção e administrativa.

O trabalho da cooperativa, quando os pedidos não são suficientes para ocupar todas as artesãs que dominam a técnica a ser utilizada, é dividido segundo critérios de domínio de técnicas e tempo de casa / comprometimento com as atividades da cooperativa. Até meados de 2005, era distribuído segundo uma prioridade assim estabelecida:

Grupo 1 – cooperadas,capacitadas e integradas (nua referência ao nível de envolvimento com a cooperativa);

Grupo 2 - não cooperadas, capacitadas e menos envolvidas;

Grupo 3 - novas (na relação com a cooperativa), pouco capacitadas e pouco integradas.

Hoje as artesãs se dividem segundo a técnica que dominam e os critérios para que recebam trabalho são mais subjetivos e estabelecidos por Lucélia, gerente de produção, às vezes com supervisão de Tetê.

Os pedidos que entram são anotados numa planilha e ali está descrito o que é o produto, quantos são, qual o prazo, qual o material, os detalhes ...

> " e tem uma peca piloto na cooperativa, a gente faz essa peça piloto e o cliente devolve essa peça piloto, pra gente sempre ter pra fazer , porque é artesanato, mesmo que eles tenham tamanho, largura e tudo, você tem que ver. Basicamente eu tenho o nome das artesãs e o que elas sabem fazer de melhor e, naquela lista, eu vou calcular o prazo e o tempo em que se faz aquela peça, pra saber quantas artesãs vão ser necessárias pra fazer aquela produção e escolher essas artesãs para vim, pra ver a peça, e produzirem em casa. Ligo pra elas, elas vem até aqui, pegam a peça piloto e fazem uma aqui e elas já saem pra casa com uma peça, aprovada pelo controle de qualidade, pra elas fazerem tantas por semana, como elas pedem. Elas que determinam quantas elas podem fazer, mas as vezes

tem uma que leva dez, outra leva vinte, cada uma tem seu ritmo de trabalho. Tem umas que são mais lentas, outras que são mais rápidas, naturalmente"[66].

A rotina da cooperativa é quebrada pela violência (guerras entre traficantes ou entre polícia e tráfico), como já citado; ou ainda pelas inúmeras visitas de várias origens: estudantes de graduação e pós-graduação a procura de informações; jornalistas; compradores de grandes cadeias; pesquisadores; estudantes ou profissionais de moda de outros países; curiosos turistas do chamado turismo exótico, etc.

"Tava dizendo essa semana pra Tetê que é pra fazer um monstruário aqui. A Tetê concorda, mas esquece. Aqui fica cheinho de visitante. Vem gente famosa, esse povo de foto de jornal. Mas ela leva pra vender e o que sobra deixa na casa dela"[67].

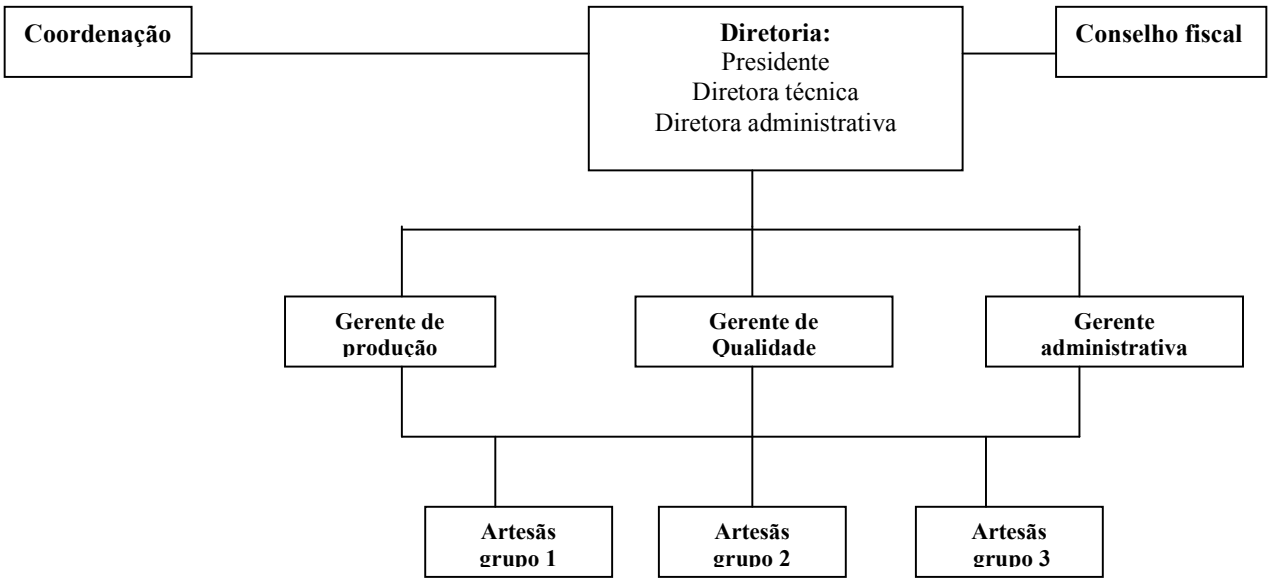
"Primeiro eu tinha até medo daquelas luz, depois não, falava a vontade, aí eles diziam "O que que a Tetê é pra vocês?'. O povo lá de baixo tinha maió caô com ela. Porque diz que ela morava lá em baixo, na pista, e só queria vim aqui pra (mexe com os dedos como que falando de dinheiro), aí o povo tinha maió caô com ela. Quando eles subia aqui pra dar entrevista eles perguntava a mim e a D. Tereza o que era que ela era pra nós. Eu dizia 'Bom, pra mim, tirando Tetê do céu ela é tudo, ela que arruma esse retáio, é quem arruma venda. É quem vende. Então ela é uma peça importante na nossa vida', eles perguntavam o que que ela era e eu dizia 'Ela é nossa curdenadora', só eu dei esse nome a ela. Ela é experiente, é sabida, aí se tornou curdenadora, até hoje. Ela curdena bem. Por onde ela anda... Eu já viajei, até pra Berlim eu já fui com ela. Pra Brasília. Já fui em Sum Paulo, umas duas ou três vezes. Andei muito mais ela (...) Eu já andei muito, agora deixa pras menina que tem perna boa né?"[68].

***

"Nós num tem patrão"[69].

As atividades da cooperativa são divididas segundo funções e sua diretoria eleita a cada 4 anos. Seu organograma é o desenhado, esquematicamente, abaixo:

[66] Depoimento de Lucélia.
[67] Depoimento de D.Teresa à Martha Mamede Batalha, publicado na Revista Palavra, ano 2, número 14, São Paulo,junho 2000.p 48 a 51.
[68] Depoimento de D. Ana, idem.
[69] Depoimento informal de uma das mulheres do projeto integração, na primeira atividade, em fevereiro de 2005.



A função de coordenação, em teoria, não faria parte do organograma, uma vez que se trata de função externa e informal (não está registrada em nenhum lugar), mas foi incluída aí por existir efetivamente.

A coordenação é remunerada em 25% (vinte e cinco por cento) sobre a produção. A produção é calculada na soma dos custos da produção artesanal (trabalho das artesãs), acrescida de 30% (trinta por cento) sobre estes custos, para a cooperativa; estes destinados a pagamento de custos fixos e variáveis.

Os projetos desenvolvidos pela coordenação são cobrados a parte, de forma diferente da produção para empresas clientes, os chamados parceiros comerciais, cuja principal característica é ter na Coopa-roca um fornecedor usual. No caso dos projetos, a coordenação os desenvolve por meio de sua pessoa jurídica e os valores referentes à produção e aos 30% (trinta por cento) da cooperativa são repassados.

2.2 – Projeto Retalhar 1

"Arte-Indústria no Fashion Business

Das mãos saem o fuxico, o tricô, o bordado, o crochê, o patchwork e a estamparia que determinam o estilo diferente e personalizado das peças. Seguindo esta proposta, os artesãos das organizações não

governamentais *Criola* e *Ação Comunitária do Brasil*, da cooperativa *Coosturart* e do grupo sócio-econômico *Fuxicarte* apresentaram coleções inspiradas em novos aspectos do dia-a-dia, da cultura e da história de suas comunidades, na edição do Fashion Business - bolsa de negócios paralela ao Fashion Rio - realizada em junho de 2005. As coleções foram criadas sob a orientação das estilistas Daniella Martins, Kátia Wille (Zigfreda), Luiza Marcier (À Colecionadora) e Verônica d'Orey.

A participação destes grupos no Fashion Business é parte do resultado do Projeto Arte-Indústria, criado em maio de 2004, pela Assessoria de Responsabilidade Social do Sistema FIRJAN, em conjunto com a Dupla Assessoria. Em 2005, o SENAI-RJ e o SESI-RJ passaram a fazer parte da iniciativa.

O objetivo do projeto é promover o crescimento e valorizar as técnicas artesanais como alternativa de geração de emprego e renda, com a participação profissionalizada no mercado da moda. Para concretizar essa proposta, os artesãos envolvidos no projeto realizarão cursos de capacitação em comercialização, exportação, empreendedorismo e aperfeiçoamento - voltados para a negociação de suas coleções.

O Arte-Indústria pretende fortalecer mais as organizações que já existiam e realmente criar uma fonte de renda, principalmente para as mulheres, que constituem 90% do grupo. Para esta edição do Fashion Business, a preocupação foi o apuro de qualidade da produção para valorizar cada vez mais o trabalho destes artesãos, agregando valor ao produto final. Numa auto-avaliação, os próprios grupos reconhecem a melhora em todos os níveis da relação profissional", destacou Luiz Chor, presidente do Conselho Empresarial de Responsabilidade Social do Sistema FIRJAN, no último evento do Fashion Business.

Enquanto isso, o sucesso da iniciativa está se consolidando: algumas marcas como a Totem, Parceria Carioca (Rio), Off Limits (Rio), Padronagem (Belo Horizonte), Guerra Souza (Goiânia) e Trevo AB (Suécia) já exibem em suas coleções o talento dos artesãos fluminenses.

As coleções

A Ação Comunitária do Brasil confeccionou modelos no estilo anos 60 - usando bordado com ponto de cruz, crochê e estamparia. Em fustão, tricoline, crepe indiano e seda nos tons pastéis (verde, pêssego e branco), a coleção faz alusão ao "Cotidiano da Cidade Alta" - comunidade em Cordovil onde está localizada a organização. Um exemplo é a utilização do trevo da sorte, que assume uma função emblemática nos bordados: removidos de extintas favelas da zona sul, os moradores da Cidade Alta contam que, na década de 60, ao chegarem em Cordovil sem nenhum de seus pertences, os ex-moradores da Favela do Pinto - que havia sofrido um incêndio - ocupavam os cômodos com vasos de plantas com trevos da sorte.

A ONG Criola usou estamparia, patchwork e crochê - criando uma perspectiva afro-brasileira, claramente voltada para o resgate cultural. A produção foi composta de peças em chita, lona, juta e linho, em tons de verde, rosa claro, marrom, vermelho, vinho, preto, branco e cores mais fortes. Entre os modelos estão saias de cintura marcada e camisetas. A coleção incluiu ainda bolsas e acessórios em prata, trabalho de novos artesãos que passaram a integrar a equipe, inclusive uma crocheteira que aprendeu suas habilidades em família.

A Coosturart tem como elementos característicos os bordados em linha e pedra, além do patchwork, usando cores fortes como o vinho, o rosa, o azul e o turquesa - mescladas ao branco. Na coleção foram explorados conceitos leves baseados no tema "Expressão de Liberdade". Os vestidos, as saias e as blusas são confeccionados em tricoline e em voil, ambos de algodão. Para a produção, a cooperativa formou um Núcleo de Criação, coordenando as atividades de modelagem e bordado.

O grupo Fuxicarte trouxe o fuxico e o bordado (tanto de linha como de pedra), mesclando-os em peças de tricoline de algodão e em malhas viscolycra e de cetim, usando cores como preto, branco, laranja, rosa e vermelho, com o apoio da Werner Fábrica de Tecidos, de Petrópolis. Com o tema "Fuxico viajando pelo mundo", a coleção inclui saias, blusa, vestido, xale, echarpe, bolsa e até colar. O estilo incorporou motivos e modelagens inspiradas nas culturas de países como Espanha, Índia e África[70].

A matéria acima, veiculada no sítio da FIRJAN, mostra claramente como a implantação de um projeto de mesma tipificação que o Retalhar, convergem para resultados bastante parecidos com foco nas parcerias comerciais entre indústria de moda e comunidades fornecedoras.

***

No ano de 2000, trabalhei na implantação de uma estratégia de marketing para ganhar mercado, a época formulada por Maria Teresa Leal e Cláudio Magalhães, Prof. da Puc/RJ. O Retalhar era simples e consistia no desenvolvimento de projetos de produtos, produção e exposição de produtos confeccionados a partir das técnicas artesanais da cooperativa, desenvolvidos por conceituados designers ligados à moda, decoração, mobiliário e artes plásticas.

[70] Em www.firjan.org.br, consultado em agosto de 2005.

Os objetivos da cooperativa com a proposta da Exposição Retalhar eram, segundo o próprio projeto[71]:

> 1- explorar o potencial criativo e econômico das técnicas artesanais dominadas pelas cooperadas, para aumentar a gama de produtos com qualidade e design produzidos pela cooperativa;
>
> 2- oxigenar criativamente o processo de desenvolvimento de produtos através da relação entre designers e as artesãs da Coppa-roca**;**
>
> 3- estabelecer novos parceiros/clientes como canais de distribuição dos produtos para aumentar a demanda e, conseqüentemente, o número de cooperadas;
>
> 4- agregar valor aos produtos da cooperativa, associando-os a abordagens diferenciadas de concepção de produtos, desvinculando não só os produtos, mas também a proposta da cooperativa de uma tradicional imagem assistencialista. Ou seja, construir novas referências e valores para o produto artesanal da cooperativa: um produto com referências culturais brasileiras e com qualidade artesanal associada a linguagens contemporâneas;
>
> 5- qualificar o produto da Coopa-roca para adequá-lo a novos valores de consumo, socialmente responsáveis, ecologicamente sustentáveis e tecnologicamente apropriados;
>
> 6- fortalecimento da auto-estima da artesã cooperada através do resgate e da valorização das técnicas associadas à sua cultura.

O resultado da primeira Retalhar, em 2000, mostrou-se muito favorável como um articulador destas potenciais parcerias. Até então, a Coopa-roca já havia feito inúmeros desfiles[72], que demonstravam forte potencial para alavancar parcerias comerciais. A interdisciplinaridade dos convidados para o projeto Retalhar, resultou em ações no campo da cultura, da produção industrial e da geração de trabalho e renda.

Como resultado concreto, três parcerias se estabeleceram: (1) Carlos Miele, da marca de M.Officer, passou a encomendar peças para a sua coleção a partir das diferentes técnicas artesanais da COOPA-ROCA. Miele impulsionou o sistema de produção da cooperativa e um aumento significativo do número de artesãs envolvidas na produção de cerca de 20 para cerca de 80 mulheres; (2) Fernando Jaeger, designer de mobiliário, estofou cadeiras e

[71] Projeto Retalhar, arquivo pessoal.
[72] Olhar anexo 3 – currículo Coopa-Roca.

almofadas utilizando a técnica de "nozinho"; (3) João Maurício Pegorim, arquiteto, produziu luminárias a partir da técnica de "fuxico". Mas, sem dúvida, a melhor expressão dos resultados se deu pela parceria com a M. Officer, que possuía lojas espalhadas pelo Brasil, potencializando a capacidade de pedidos.

Abaixo, os designers envolvidos na proposta da primeira Retalhar:

Retalhar 2000
Amaury Veras
Anne Deleporte
Caco Borges
Carlos Miele
Chico Gouveia
Fernando Jaeger
Gringo Cardia
Gilson Martins
João Maurício Pegorim
Jorge Barrão
Lenny
Lia Siqueira
Luiz Stein
Romualdo Vieira de Mello
Rubens Gerchman
Tunga

Como uma das conseqüências diretas da interlocução permitida pelo projeto, em 2001 Carlos Miele doou para a cooperativa um terreno na estrada Gávea, para o qual foi

projetado um prédio, cuja construção está beneficiada por incentivo fiscal (Lei Rouanet de incentivo a cultura), e as parcerias para sua construção estão sendo articuladas, inclusive com sua ajuda (Miele). Este prédio, além de atender a objetivos de produção e logística[73], permitirá que outras atividades de cunho social possam acontecer, já que o prédio atual está pequeno em espaço para as diversas necessidades.

Como resultados relativos aos seis objetivos estabelecidos pelo projeto Retalhar 1 – citados acima - podemos avaliar que, todos, a exceção do objetivo 2 (oxigenar criativamente o processo de desenvolvimento de produtos através da relação entre designers e as artesãs da Coopa-roca), foram positivamente contemplados.

Com relação à oxigenação criativa do processo de desenvolvimento de produtos, cabem algumas considerações.

A produção do projeto Retalhar 1 não foi realizada em diálogo com os designers. O que acabou acontecendo foi uma intermediação, no caso feita por mim e por Tetê (dependendo de quem era o designer e qual a etapa e grau de dificuldade em que se encontrava o contato ou a própria produção), entre o designer e a cooperativa. O contato para convidar o designer era feito por mim ou Tetê, que acompanhávamos o desenvolvimento do projeto ou protótipo do produto até que este chegasse a um ponto de desenvolvimento que permitisse a produção. A partir daí, o projeto ou protótipo retornava à cooperativa que o produzia, ou melhor, desenvolvia as partes que lhe eram atribuídas. Portanto nem o desenvolvimento do projeto, nem tão pouco o desenvolvimento do produto, foram realizados em relação dialogal com as artesãs, quando muito, este diálogo era feito com a coordenação.

Poderíamos, só para ilustrar, já que as justificativas não mudam a realidade na qual a estratégia formulada foi implantada, enumerar algumas determinantes para que o diálogo não tivesse ocorrido, entre elas: pouco tempo para a realização da implantação do projeto como um todo; falta de interesse de alguns designers em estar mais perto da produção (alguns chegaram a só ver o seu produto quando ele já estava realmente pronto); falta de tempo do designer que muitas vezes tinha sua agenda bastante comprometida; e até mesmo,

[73] O prédio atual fica na Rua Um, onde não há acesso por carro e a viela de acesso por vezes impede que a finalização da peça seja realizada na cooperativa devido ao estreitamento do caminho.

para os últimos designers que aceitaram a proposta, alguma falta de interesse do projeto em estabelecer qualquer diálogo que exigisse mais tempo de produção ainda, quando já trabalhávamos com os tempos praticamente estourados.

No que pese todas as justificativas, do ponto de vista do tempo de trabalho das produções de uma exposição e ainda do vício de comprometimento com o tempo do mercado adquirido por mim ao longo dos anos de trabalho, podemos concluir que este aspecto, de certa forma desprezado, pode ser considerado fundamental dentro da perspectiva de discussão da dissertação, uma vez que, ao que tudo indica, enquanto as artesãs não puderem participar do design do que elas próprias vão produzir, acabam por virar "apêndices" da indústria, operárias da produção seriada, sendo subtraídas da possibilidade de troca e aprendizado, bem como do controle de todo o processo de sua criação. Nestes casos, a artesã passa a ser a produtora do trabalho e não a sua autora, como seria mais interessante.

Ainda assim, no caso específico do Retalhar, as peças não eram produzidas em série, já que destinavam-se à exposição, o que, mesmo com o tempo apertado, promovia alguma alegria no trabalho. Tudo era novidade.

2.3 – Projeto Retalhar 2

No ano 2002 uma nova exposição Retalhar aconteceu, agora com um cunho mercadológico mais claro. O foco dos convites aos designers e artistas se mantinha, mas o traço de mercado era mais evidente. As parcerias que resultaram da Retalhar 2001, com Fernando Jaeger, M.Officer e João Maurício Pegorim, deixaram claro que parceiros com redes de distribuição (lojas) tinham mais potencial para os objetivos econômicos da cooperativa, uma vez que poderiam fazer mais pedidos, em conseqüência da capacidade de distribuí-los. Sendo assim, o encaminhamento de ações com a M.Officer, com lojas por todo o Brasil, ofereciam resultado mais interessante que os outros: Fernando Jaeger, que possuía, então, 2 pontos de venda no Rio e São Paulo; e João Maurício, que vendia os produtos para outras lojas, uma vez que não possuía ponto de venda próprio. Além do que, o vestuário potencializava mais pedidos do que a decoração, quando estes resumiam-se a almofadas e tecidos para forros de móveis, não desprezando em absoluto a parceria comercial e a potencialidade de se estabelecer redes por meio delas.

Um mesmo aspecto constitui a força e também a fraqueza da parceria com o mercado de moda: a característica mais marcante das grifes que possuem grandes redes de distribuição é justamente a produção seriada; com muita originalidade e diferencial competitivo, mas seriada.

> "Acho que antes elas, como não tinham todas as peças iguais, não tinha um pedido né? Cada trabalho saia com uma cara, eu acho que elas gostavam disso, delas criarem, delas colocarem as cores que elas queriam. Elas gostavam dessa parte. Mas hoje as artesãs estão mais próximas da cooperativa exatamente porque é mais trabalho, elas tão mais aqui. Antigamente era muito disperso, elas vinham poucas vezes aqui porque não tinha realmente trabalho. Hoje elas vêm com mais freqüência, entraram muitas pessoas aqui nestes seis anos, como eu por exemplo, tem gente que tem relação assim, de segunda casa com a cooperativa e tem gente que só vem pega o trabalho e vai embora entendeu ? Como todos os lugares são iguais, acho que isso é normal ... Eu acho que a criatividade das artesãs fica mais escondida. Porque a gente vai usar a criatividade só das artesãs mestres de cada técnica, as que fazem piloto ... Porque toda artesã é criativa. Em alguma coisa, a artesã é criativa. Eu acho que essa criatividade da artesã fica mais escondida, porque assim, o cliente por exemplo, quer uma camiseta com tais pontos de crochê, deste tamanho. Pronto, a criatividade dela já foi pro espaço, porque ela vai se encaixar no que ele quer, entendeu ? Tudo bem, vai usar o crochê, mais ele já determinou o tamanho, o jeito, as cores, o corte. Vai ser um mecanismo, ela vai fazer o que ele pediu, ela não vai botar criatividade nenhuma ... Assim, eu acho ruim pra elas, porque elas não desenvolvem isso, porque quanto mais a gente desenvolve nossa criatividade a gente tem mais capacidade de pensamento, entendeu? Eu acho que é importante quando a pessoa tem esse lado trabalhado"[74].

A Retalhar 2 foi formulada com foco na potencia que se revelou o trabalho com quem possuía canal de distribuição estabelecido, envolvendo agora uma quantidade maior de designers e com patrocinadores. Trouxe também uma articulação com uma nova geração de designers, por meio de um concurso envolvendo escolas de moda, arquitetura e design do Rio de janeiro e de São Paulo.

[74] Depoimento Lucélia, dezembro de 2005.

Os patrocinadores desta segunda exposição foram SESC Belenzinho; SEBRAE/RJ e SEBRAE/Nacional; os apoiadores foram o Departamento de Artes da PUC-Rio; SENAC; *Goethe Institut* e ICBRA/Instituto Cultural Brasil Alemanha[75].

Os objetivos da segunda Retalhar eram os mesmos da primeira, o que realmente mudou foi a lista de convidados, como mostrado abaixo. Além de mais participantes com rede de distribuição estabelecida ou grande potencial de articulação institucional, o número também aumentou.

Retalhar 2002
Alfaias
Antonio Dias
Carlos Miele
Carlos Vergara
Couro Vegetal da Amazônia
Ernesto Neto
Fernando Jaeger
Fred Gelli
Fumi Hashimoto
Hermann Hiller
Jaqueline De Biasi
Janete Costa
João Maurício Pegorim
Maria Cândida Sarmento

[75] Na Retalhar 1, o patrocínio foi dado pela secretaria municipal de cultura, mas era ainda bastante pequeno, limitando o potencial do projeto. Muitos recursos foram conseguidos por meio de apoios, como lixo industrial de um lenifício para um dos trabalhos; vinho para o coquetel, etc.

Michael Wesely
Renato Imbroisi
Rosângela Rennó
Solange Meneghel
Tok Stok

Além disto, pelo fato de estar mais estruturada, a proposta da exposição teve verba, permitiu, portanto, uma montagem mais sofisticada, equipe bem remunerada e os próprios projetos puderam ser mais ousados, em comparação com a primeira edição.

Os cinco trabalhos vencedores do concurso Retalhar (para universitários), também participaram da exposição, além de receberem premiação em dinheiro.

Nesta edição, os trabalhos que realmente dialogaram com as artesãs foram os de Rosângela Rennó (artista plástica mineira, residente no Rio, que se apropria de imagens existentes para manipulá-las por computador), Michael Wesely (fotógrafo alemão), Hermann Hiller (arquiteto alemão que trabalhou com fotografias) e Fred Gelli (designer).

Os três primeiros tiveram na origem de seu trabalho a fotografia; ou fotografaram as mulheres ou entregaram à elas câmeras fotográficas, trabalho que as mulheres demonstraram prazer em participar. O último, Fred Gelli, por outras razões, talvez por seu próprio modo de trabalhar, talvez pela quantidade de designers de sua equipe que envolveu no trabalho, talvez pela própria ludicidade que promoveu com seu trabalho, estabeleceu mais contato com as artesãs[76].

No caso dos que utilizaram a fotografia como base do trabalho, o resultado, bem como suas próprias atuações não eram ligadas à produção seriada; já o trabalho com Fred Gelli,

[76] O trabalho de Fred Gelli foi apresentado em um ambiente que reproduzia uma casa, onde todos os móveis eram tortos em relação ao chão. Seus produtos eram suportes de pipoca e de copos cujas bases se adequavam ao desnivelamento dos móveis (a base era de areia envolvida por tecido e, por isso, calibrava o equilíbrio). No processo de criação das peças, Fred descobriu que estes saquinhos de areia, quando jogados para cima, caíam sempre de pé. A partir desta constatação, criou gatinhos para serem manipulados pelo público que, quando jogados para cima, caíam sempre de pé. Suas patas tinham o mesmo princípio dos suportes e estes gatos foram a grande sensação da exposição e um prazer para as mulheres envolvidas em sua produção.

embora não tenha pontos de venda, resultou em várias parcerias que foram tocadas mais adiante, como a embalagem da caixa de CDs de Milton Nascimento, em tecido de retalhos. Milhares delas; brindes para a TIM na última edição da semana de moda de São Paulo; ou ainda a decoração do camarote da Nova Skin para o carnaval 2006, na Marquês de Sapucaí.

Novamente, as parcerias com a indústria da moda não foram, no aspecto dialogal, muito frutíferas, embora os resultados comercias decorrentes da exposição possam, de mesma forma que na primeira edição, serem considerados exitosos.

Em paralelo ao Retalhar 2, outras ações aconteceram, com clara proximidade com os objetivos desta ou como resultado direto das parcerias estabelecidas pelo projeto Retalhar 2, ou ainda em decorrência da projeção e articulação deste, como por exemplo o desfile na *Fashion Rio 2002* ou a participação no desfile da M.Officer no evento *São Paulo Fashion Week***,** também em 2002.

Um forte esquema de mídia também foi articulado para esta Retalhar e reverberado nas ações paralelas e é pena que não se tenha um relatório formal do resultado das ações de assessoria de imprensa. No entanto, pesquisando no *google* por "retalhar 2002"[77] obtém-se o resultado de 98 inserções em toda a internet*,* sendo 83 páginas em português. Das páginas em língua estrangeira, figuram páginas em inglês e alemão.

A própria Exposição Retalhar 2 foi montada em 3 locais diferentes: SESC Belenzinho , São Paulo em 2002; Rio Design Barra, de novembro de 2002 a janeiro de 2003; e no Centro Cultural Justiça Federal em 2003, permanecendo bom tempo "em cartaz", favorecendo os resultados de mídia.

***

Entre os convidados que declinaram do convite feito pela Retalhar, um poderia ter mudado os resultados do projeto e traçado um outro destino, caso desse certo, às parcerias da cooperativa: a H.Stern.

[77] www.google.com.br, consultado em dezembro de 2005.

Um trabalho em parceria com a H.Stern, olhado na perspectiva deste estudo, poderia ter mudado o destino da cooperativa.

O mercado não é exatamente o lugar onde se dá a crise identitária da produção artesanal, a residência desta crise é a indústria de produção seriada. A economia de escala não estabelece limites (quanto mais, melhor) para uma parceria com uma comunidade fornecedora de produtos artesanais. Para ter sucesso nesta parceria, a comunidade que produz artesanato passa, quase que necessariamente, por uma reengenharia que fraciona as atividades de produção, subtraindo-lhe, ao menos, parte da identidade, uma vez que a obriga a perder o domínio do trabalho como um todo e a dar a "cara" da moda ao artesanto originalmente popular.

A lógica da produção seriada implica em produzir mais para ganhar mais e impõe a necessidade de dividir o trabalho em partes. Para este processo, é necessário, ou recomendado, que a pedagogia instrucional entre em cena: "é assim que se faz". Submete-se, pois, à lógica economicista. Um limite para o teto da produção, estabelecido e aceito na parceria, poderia preservar a relação entre o artesão e sua produção. Mas a quem interessa este limite? Não parece que interesse à indústria e também não parece que interesse aos artesãos, afinal, mais dinheiro, pela racionalidade moderna industrial, é sempre bom!

Manter a identidade na produção artesanal seria possível de duas formas:

1- em comunidades alternativas, onde a renúncia ao "ganhar mais" estivesse estabelecida a priori, como resultado de um forte contexto político ou talvez religioso;
2- em comunidades que trabalhem com bens de alto valor; matéria prima muito escassa; mercado muito pequeno; ou ainda muito sofisticado, o que poderia tornar o produto de alto valor no mercado e sem possibilidade de ser "copiado" e produzido em grandes quantidades.

O convite a H. Stern, caso tivesse sido aceito e desse certo (com a criação de um produto altamente sofisticado que não demandasse produção muito grande), poderia ter criado um

cenário diferente ao que vemos hoje na Coopa-roca, talvez preservando alguns valores identitários a partir dos ganhos derivados de produtos de alta sofisticação e preço.

A lógica da produção seriada industrial prejudica também a participação das fundadoras no processo de trabalho da cooperativa, deixando-as, muitas vezes, sem outra condição de sobrevivência, em função da idade avançada. Elas, as artesãs que criaram a cooperativa, acabam sendo naturalmente afastadas do trabalho na medida em que o artesanato feito para a indústria exige um nível de qualidade onde cada fuxico deve ser exatamente igual ao outro; onde o que identifica o artesanato – o fazer manual e desigual - é desprezado na produção.

> "...as artesãs, principalmente das mais antigas, fica muito difícil delas fazerem coisas iguaizinhas, com essa cara industrializada, porque é artesanato. E assim, se pedir para elas criarem elas sabem criar, criam coisas bonitas, pra elas, pra vender e tal. Mas se elas forem fazer pra um cliente, fazer todas iguaizinhas fica uma coisa com maior dificuldade, porque são senhoras, a mão já não obedece tanto, é mais difícil pras senhoras"[78].

2.4 – Projeto Integração

> "Nunca pensei (que a Coopa-roca) crescesse assim. Para minha mulher (D. Teresa), é um investimento e uma terapia. Para trabalhar com a Coopa-roca, ela não tem doença. É uma ajuda em todos os pontos, no financeiro ... Acho que é importante para todas (...). Por onde eu ando que falo que moro na Rocinha, todo mundo pergunta se conheço a Coopa-roca"[79].

> "(a Coopa-roca) é a minha caderneta de poupança. Quando estou sem dinheiro, tem sempre algum pra receber. É complemento familiar. Vivo feliz com todos[80]."

> "(a Coopa-roca) é mão na roda, ajuda com dinheiro e ajuda a levantar o destino[81]".

[78] Depoimento Lucélia, dezembro de 2005.
[79] Declaração de Seu Pedro (declaração informal), marido de dona Teresa, no churrasco da primeira atividade do Integração, no ano de 2005.
[80] Declaração da artesã Madalena, no churrasco de abertura do projeto Integração. Madalena entrou no grupo quando a produção seriada e a proximidade com a indústria já eram realidade. Não sei sobre o caso específico dela, mas grande parte destas novas artesãs "caem de pára-quedas" na cooperativa, puxadas pelas atividades econômicas somente.
[81] Declaração de uma artesã, retirada do relatório da atividade, sem especificação de seu nome.

"(a Coopa-roca é um) gerador de emprego. Como as mulheres descobrem a sua vocação (...) ajuda os maridos na manutenção (da casa). Quando minha mulher pega um serviço, já sei que o serviço da casa vai ficar pra mim...[82]"

"Os homens devem agradecer a nós, mulheres, por estarem aqui"[83].

Em fevereiro, um churrasco no sítio Húvulla, em Jacarepaguá, Rio de Janeiro, contando com a presença dos maridos das artesãs (pela primeira vez envolvidos numa atividade da cooperativa), abriu os trabalhos do Projeto Integração. Futebol, *funk*, churrasco, banhos de piscina e muita, muita diversão. Aquelas mulheres sabiam aproveitar muito mais a vida do que eu e eu acreditava que incentivando-as nas suas relações com o grupo, poderíamos caminhar para os resultados que esperávamos. Realizar esta associação simplista, foi mais difícil do que pensei.

03/03/2005 - 16h40[84]

TJ CONCEDE HABEAS CORPUS A LÍDER DE MORADORES DA ROCINHA NO RIO

O presidente da associação de moradores da Rocinha, William de Oliveira, foi solto depois que o desembargador Luiz Leite Araújo, da 6ª Câmara Criminal do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, lhe concedeu habeas corpus, na quarta-feira.

Segundo Araújo, o crime não é considerado hediondo e o mandado de prisão, concedido pela 36ª Vara Criminal não determinava a duração e, por isso, a autoridade deveria tê-lo liberado após cinco dias. Para o desembargador, o atraso caracteriza "flagrante constrangimento legal".

A Polícia Civil acusa Oliveira de repassar propinas dadas pelos traficantes da Rocinha para a ex-presidente da Associação, Maria Luíza Carlos, 36, também presa, que por sua vez repassaria o dinheiro a policiais militares.

[82] Declaração do marido da artesã Lena, retirada do mesmo relatório.
[83] Declaração de artesã, retirada do mesmo relatório.
[84] www.folhaonline.com.br, consultado em dezembro de 2005.

Por meio de escutas telefônicas instaladas na casa dela, os investigadores chegaram ao capitão da Polícia Militar Marcus André Barbosa Goeth, lotado no 23º Batalhão da Polícia Militar (Leblon), que também está preso.

No mesmo inquérito estão indiciados, ainda, Eduíno Eustáquio de Araújo, o Dudu da Rocinha, e Erismar Rodrigues Moreira, o Bem-Te-Vi, apontado como atual chefe da venda de drogas na parte baixa do morro.

Repercussão

A prisão do presidente da associação de moradores causou polêmica e opôs policiais e representantes da elite carioca. Na sexta-feira, empresário, intelectuais e integrantes de movimentos sociais cariocas divulgaram uma carta condenando a prisão temporária de Oliveira, alegando que ele tem 'endereço e trabalho certos'.

O texto foi assinado pela ex-jogadora de vôlei Isabel Barroso Salgado e pelo antropólogo Rubem César Fernandes, da ONG Viva Rio, que tem projetos na Rocinha, entre outros.

***

Trabalhei por todo o segundo semestre de 2004 com a ONG Criola, justamente no projeto de formação da associação das artesãs do grupo Arte Criola. Minha função era, de maneira participativa, preparar o marketing da associação para a entrada no mercado. Na Criola, a proposta preserva a identidade e a autoria do artesão sobre seu trabalho e era justamente este aspecto que dificultava a possibilidade de mercado. O projeto foi todo montado para dar suporte as atividades que as artesãs já realizavam; cada qual produzindo e vendendo seu trabalho. O grupo do Arte Criola difere bastante do grupo da Coopa-roca. No Arte Criola, as propostas da Criola, ONG com forte atuação política nas questões de gênero e raça, têm características bastante dialogais; a tal ponto que em dado momento a ONG fomentou e buscou financiamento para dar as artesãs uma identidade legal própria de maneira a equiparar os poderes na relação da ONG com elas.

As artesãs do Arte Criola moram em todo o estado do Rio e reúnem-se no centro da cidade do Rio, na sede da Criola.

A Associação Arte Criola é, prioritariamente, uma associação de mulheres artesãs negras, mas não rechaça homens e outras raças.

***

No ano de 2004, mais próximo do fim dele, fui convidada novamente a voltar à Cooparoca, agora em um projeto de característica completamente diferente: integração das mulheres, entre elas e com a cooperativa. Nada de mercado, nada de relacionamentos externos e instrucionais. O convite era para adentrar àquelas realidades e promover uma convergência pelo bem comum.

***

13/04/2004 - 07h56[85]

PROTAGONISTAS DA GUERRA DO TRÁFICO JÁ DEIXARAM A ROCINHA

MARIO HUGO MONKEN
SERGIO TORRES

Investigações reservadas da Cinpol (Coordenadoria de Inteligência da Polícia Civil) indicam que os dois principais personagens da guerra do tráfico que vem aterrorizando os moradores da Rocinha, zona sul do Rio, desde sexta-feira, Eduíno Eustáquio de Araújo Filho, o Dudu, e Luciano Barbosa da Silva, o Lulu, não estão mais na favela.

Por meio de interceptações telefônicas feitas com autorização da Justiça, a Cinpol descobriu que, após ter tentado invadir a Rocinha, Dudu se escondeu no complexo de favelas do Alemão, na zona norte do Rio.

[85] www.folhaonline.com.br, consultada em dezembro de 2005.

Segundo policiais da unidade, Dudu está se refugiando em várias casas das comunidades da Fazendinha e da Grota, sob a proteção do traficante Marcos Santana dos Santos, o Coringa.

De acordo com a Cinpol, a ordem para proteger Dudu no complexo do Alemão partiu do traficante Márcio dos Santos Nepomuceno, o Marcinho VP, que está preso em Bangu 1 (zona oeste).

A Cinpol descobriu que, além de contar com a proteção de Coringa, Dudu está sendo escoltado por traficantes de várias favelas dominadas pelo CV (Comando Vermelho), como as da Mandela e Jacarezinho, ambas na zona norte, e de Antares, na zona oeste.

Policiais da Cinpol disseram que, desde fevereiro, já realizaram cinco incursões no complexo do Alemão, mas não conseguiram capturar o criminoso.

Segundo a Cinpol, Lulu já teria deixado a favela da Rocinha antes mesmo da tentativa de invasão ocorrida na sexta-feira. Os investigadores disseram que ele estaria se refugiando na casa de parentes, mas ainda não têm idéia do local exato onde possa estar.

De acordo com a Cinpol, Lulu passou o comando do morro para os traficantes Erismar Rodrigues Moreira, o Bem-te-vi, e Adriano da Costa Brito, o Zarur.

A PM ocupou nesta segunda-feira a casa de Lulu, no Laboriaux, parte mais alta da Rocinha. Segundo a PM, a casa será a base operacional dos policiais que estão na Rocinha. A casa tem três andares e, para os padrões da favela, pode ser considerada luxuosa.

No primeiro andar, há uma sauna e uma banheira de hidromassagem, além de uma mesa de sinuca. No segundo pavimento, há uma boate e duas suítes. No terceiro, um terraço com vista para a lagoa Rodrigo de Freitas e uma churrasqueira.

***

A Coopa-roca havia crescido, e no ritmo da demanda do mercado industrial; muitas vezes as mulheres entravam nos trabalhos sem um tempo de ambientação para entender a proposta. Desta forma, algumas viam a Coopa-roca como um meio de sobrevivência, às vezes como qualquer outro meio de sobrevivência. Minha impressão era de que, excetuando-se o fato de que a cooperativa as permitia trabalhar em casa, tanto fazia faxina como trabalho artesanal.

> "...ela precisa de remuneração todos os meses. Aí (quando não tem trabalho) ela já fica querendo ir embora e trabalhar em outra coisa. Às vezes elas vão ser empregadas domésticas, ou fazer faxina, vão ser diaristas, ou vão cuidar de criança. Eu acho bem melhor trabalhar na cooperativa. Porque elas podem trabalhar em casa, elas vão ficar com seus filhos"[86].

Quando havia trabalho, havia mulheres na cooperativa. Quando não havia trabalho, somente as mulheres antigas estavam lá para as outras atividades; especificamente, somente as mulheres do grupo 1 (cooperadas e com tempo de casa) participavam ativamente da vida da cooperativa.

> "Na cooperativa... se todas as artesãs tivessem a Coopa-roca como um objetivo, nem todas as artesãs tem a Coopa-roca como um objetivo, aí as vezes das 80, 50 tem a Coopa-roca como objetivo, tudo bem, é delas, mas eu acho que quando é cooperativa, tem que ser objetivo de vida, quando não é um objetivo de vida ... se esvazia"[87].

Confesso que tremi na base com o convite. Na minha doce inocência, via na Rocinha e especialmente na Coopa-roca, um modo de vida diferente da vida acelerada e produtivista que eu levava. Achava, e hoje valido minha dúvida, que teria que aprender muito mais do que poderia ensinar. Tive receio em aceitar o convite; tive receio de entrar em diálogo com aquelas mulheres; tive receio em não dar conta.

> "... e as que entram elas não tem, muitas delas tem aqui como trabalho e ponto. Elas não sonham, sonham, mas não é com a visão das que fundaram, com aquela coisa de carinho, com aquela realização, com aquele sonho, não é. Elas vêm, pegam o trabalho, fazem, entregam. Às vezes as

[86] Depoimento de Lucélia.
[87] idem.

cooperadas tentam resolver alguma coisa, mas pra elas tá tudo muito bom, pega o trabalho, depois vão pra casa"[88].

Montamos o primeiro cronograma e a primeira logística, na inocência de reunir todas, ou pelo menos a maioria das mulheres. Duas turmas foram previstas para as reuniões. Portanto, eu passaria duas tardes por semana com as mulheres. O grupo de quarta-feira era o grupo das mulheres mais, digamos, distantes da proposta de trabalho. O grupo de sexta-feira era o grupo das mulheres mais próximas, que já trabalhavam há mais tempo na cooperativa, muitas delas cooperativadas e que tinham mais conhecimento sobre a proposta. As fundadoras também faziam parte do grupo de sexta-feira.

No primeiro encontro realizado com as mulheres em fevereiro de 2005, foi proposto a elas que, em conjunto e por consenso, fizéssemos um diagnóstico dos aspectos que favoreciam ou prejudicavam a integração do grupo de artesãs ou ainda a integração de cada artesã com a cooperativa.

Este diagnóstico utilizou a metodologia de desenho de planejamento estratégico, apontando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades e as idéias delas foram sendo ordenadas por mim dentro da matriz, na medida em que iam sendo apresentadas.

Dezoito mulheres estiveram presentes a cada uma das reuniões neste primeiro encontro e os resultados foram os consolidados abaixo:

Grupo de quarta-feira (mulheres distantes):

	Fatores Positivos	**Fatores Negativos**
Fatores Internos	- cumprimento da tarefa - trabalho - amizade e bom relacionamento - reuniões em que podem opinar - paciência para o trabalho (que é lento) - paciência para esperar o trabalho (nem sempre há trabalho para todas) - passeios - qualidade do trabalho	- negar ajuda as companheiras - nem todas aprendem todas as técnicas - trabalho mal dividido - não é respeitada a necessidade de todas (em relação à necessidade de trabalho) - falta de união

[88] idem.

Fatores Externos		- não ter cliente a todo o momento - pouco trabalho - prazo de entrega pequeno

Grupo de sexta-feira (mulheres próximas):

	Fatores Positivos	**Fatores Negativos**
Fatores Internos	- ajuda mútua - trabalho - pagamento rápido - equipe (referindo-se aos trabalhos de Lucélia (produção), Vera (na ocasião, administrativo, depois substituída por Viviane) e, Verônica(qualidade) - integração - viagens - desfiles - reconhecimento financeiro - encontros (como os cursos) - passeios - valorização dada por Tetê às artesãs	- dispersão e desânimo (quando não há trabalho) - falta de definição do preço dos pilotos antes do trabalho - não ver o trabalho inteiro, montado - falta de diálogo entre artesãs (não é a maioria) - "professoras" artesãs que não conseguem passar a técnica de maneira correta - falta de mobilização para comemorações importantes (dia da mulher, dia das mães etc.) - expectativa frustrada com relação à pedidos de clientes - pouco trabalho para as mulheres antigas - falta de reuniões de trabalho com todas - pouco planejamento na distribuição do trabalho (artesã volta várias vezes à Coopa-roca, gastando passagens e tempo) - falta de reuniões com a Tetê
Fatores Externos	- visibilidade dos desfiles - reconhecimento do público - reconhecimento da mídia - exportação	- pouco trabalho - falta de pagamento do cliente à cooperativa (referindo-se às flores da Grandene)

Na análise deste resultado, bem como a análise e encaminhamento de quase todas as atividades que realizei, eu me reportava à coordenação. Temia, por desconhecimento, chegar a conclusões erradas. Queria saber a opinião da coordenadora; embora, muitas vezes aplicasse algum filtro a elas.

A idéia deste primeiro trabalho era subsidiar os próximos. Voltamos a esta matriz, informalmente, algumas vezes durante o ano.

Eu queria que dialogássemos e encontrássemos algum prazer nas atividades. Não gostava de saber que algumas estavam ali não por que reconheciam que fosse importante, ou por que gostavam. Algumas estavam ali simplesmente por que achavam que era obrigação. E talvez, para a cooperativa fosse mesmo.

Levou um tempo para que ficassem a vontade comigo e entendessem que eu não era uma "enviada" para escutar e levar (suponho que à coordenação, isto nunca ficou claro e eu

tinha medo de perguntar claramente e provocar alguma saia justa) às esferas mais poderosas que elas não gostavam disto ou daquilo; ou que tinham opinião diversa sobre como as coisas estavam seguindo na cooperativa.

Da análise do primeiro diagnóstico, algumas conclusões foram tiradas, a partir do próprio resultado consolidado, como também a partir de coisas que eu vivenciava, embora elas não explicitassem verbalmente com clareza:

1- A primeira percepção é que o grupo mais distante não falava, ou por falta de interesse, ou por inibição, ou por não se reconhecer como cooperativa. Referiam-se à cooperativa como "elas" e apontavam para o andar de cima, onde a equipe técnica (contratadas) trabalha;
2- Um bocado delas não se sentia ouvida, mas sempre tinham um certo receio de deixar isto muito claro;
3- Algumas delas não tinham a menor idéia do que era a cooperativa. Cheguei a escutar, durante uma reunião, que elas queriam que a cooperativa assinasse suas carteiras de trabalho;
4- O acúmulo de trabalho, quando havia trabalho, também de alguma forma impedia que a relação entre elas se aprofundasse. Quando havia trabalho, elas trabalhavam, quando não havia, queriam cuidar de outras coisas;
5- No grupo de sexta-feira, ou seja, no grupo mais próximo, havia lideranças claras e eu tinha que tomar cuidado para que estas não acabassem intimidando a participação das outras;
6- A falta das reuniões que a Tetê mantinha com a cooperativa e que não estavam mais acontecendo, era clara (Tetê passou boa parte do ano articulando coisas para a cooperativa dentro e fora do país; mas longe da Rocinha). Havia uma clara dependência das mulheres, mesmo das líderes, em relação a Tetê. Parece que não passava pela cabeça delas tocar qualquer atividade que não fosse trabalho, na ausência da coordenadora;
7- Parecia existir alguma concorrência interna entre as artesãs, algumas relatavam que as outras, na hora de ensinar, ensinavam errado;

8- Algum desconhecimento por parte de um grande número de mulheres do que era a cooperativa, quais os critérios para distribuição de trabalho; falta de conhecimento do processo de trabalho (visão sistêmica); desconhecimento das atividades de cobrança dos serviços e conseqüente pagamento das artesãs.

Todo o trabalho que eu encaminhei, foi sendo montado, perseguindo os seguintes objetivos:

(a) fazê-las refletir de maneira lúdica e estruturada sobre as relações entre elas, delas com a cooperativa e da proposta de trabalho da Coopa-roca. A idéia não era instruí-las, mas deixar que formulassem as perguntas para respondê-las;
(b) aproximá-las da história da cooperativa, sua trajetória e importância, de preferência e, na medida do possível, por meio de atividades que envolvessem as artesãs que guardavam – porque viveram – as histórias da cooperativa;
(c) tornar mais transparentes as relações da Coopa-roca com os clientes para as mulheres;
(d) permiti-las mais ativas no processo, entendendo mais seus papéis e cobrando pelo que sentissem falta.

28/06/2005 - 11h40[89]

APÓS CONFRONTO, POLÍCIA REGISTRA DIA TRANQÜILO NA ROCINHA

Um dia depois do confronto entre policiais civis e traficantes, que causou a morte de um adolescente e deixou três pessoas feridas, a situação está tranqüila nesta terça-feira na favela da Rocinha (zona sul do Rio). O policiamento permanece reforçado.

O corpo do garoto morto ontem foi velado na própria favela. Segundo familiares, ele era estudante e não tinha ligação com o tráfico.

[89] www.folhaonline.com.br, consultado em dezembro de 2005.

O tiroteio ocorreu durante uma operação da Polícia Civil, que recebeu a informação de que traficantes da Rocinha, vinculados à facção criminosa ADA (Amigo dos Amigos), estariam planejando invadir o vizinho morro do Vidigal para expulsar rivais do CV (Comando Vermelho). Quando a polícia chegou à Rocinha, houve troca de tiros.

Outro objetivo da ação seria capturar o chefe do tráfico na Rocinha, Erismar Rodrigues Moreira, o Bem-Te-Vi. Ele, porém, escapou ao cerco policial.

Foi usado um helicóptero na operação, que chegou a ser atingido por dois tiros, mas nenhum policial foi ferido.

A disputa entre traficantes da Rocinha e do Vidigal não é recente. Em abril do ano passado, tiros disparados por criminosos em uma falsa blitz causaram mortes, entre elas a da mineira Telma Veloso Pinto, 38, que estava em um carro e foi atingida por um tiro na avenida Niemeyer. Na ocasião, a polícia informou que traficantes do Vidigal se preparavam para invadir a Rocinha.

***

Durante todo o ano de 2005, percebi que as entrelinhas tinham mais significado que o que era, realmente, dito. Conversei com Tetê várias vezes sobre minha percepção: Tetê encarnava Deus e o diabo no imaginário daquelas mulheres. Deus para as que reconheciam que sem o trabalho de coordenação a cooperativa dificilmente chegaria aonde chegou; diabo na medida em que suas funções influenciavam, se não determinavam, às atividades da cooperativa e isto era sentido.

Em algum momento do trabalho, as mulheres quiseram saber sobre o mercado com o qual se relacionavam. Informei a Tetê que se dispôs, então, a comparecer a uma reunião.

Marcamos o dia e a equipe avisou as mulheres. Nunca vi tanta presença em uma reunião tocada por mim. Não havia cadeiras suficientes para acolher todas as mulheres, mas uma coisa me surpreendeu: elas não falaram, não expressaram opinião, não contestaram e, algumas que estavam sempre presentes às minhas reuniões e sempre muito ativas, simplesmente não se manifestaram.

> "Eu acho que tem artesãs que tem uns vícios assim, como nós temos a coordenadora, eu trabalho com elas normalmente, aí às vezes, parece criança, a coordenadora viaja e aí elas não ouvem. Tipo assim, alguém acha que como a coordenadora não está aí, fica fazendo corpo mole, aí atrasa o pedido, tem que ir correndo atrás de outras. Isso acontece muito ... e também porque elas não conhecem, não dá tempo delas saberem o passado, aí elas vão aprendendo aos poucos, aí quando elas têm visão de tudo acho que até pra elas mesmo 'eu vou fazer parte, ou não vou ?'. Muitas já passaram por isso e tem muitas que decidem não fazer parte, vão só trabalhar e tchau"[90].

***

Aos poucos, as mulheres me procuravam antes e depois dos horários marcados. Queixavam-se, por um lado; por outro, tentavam me confortar. Diziam que eu teria que me acostumar com o fato de que algumas não queriam ir as minhas reuniões, que elas não queriam falar de qualidade ou de trabalho, queriam falar de suas angústias, de suas próprias vidas, do que achavam do trabalho.

A freqüência nas reuniões era baixa.

17/07/2005 - 03h22[91]

TIROTEIO INERDITA TÚNEL DA ZONA SUL DO RIO POR TRÊS HORAS

Um intenso tiroteio entre policiais do Bope (Batalhão de Operações Especiais) e traficantes da favela da Rocinha, em São

[90] Depoimento de Lucélia.
[91] www.folhaonline.com.br, consultado em dezembro de 2005.

> Conrado, na zona sul do Rio de Janeiro, interditou, na noite deste sábado, os dois sentidos do túnel Zuzu Angel por cerca de três horas, entre aproximadamente, às 21h30 e às 00h30.
>
> Segundo a rádio CBN, os traficantes lançaram bombas de fabricação caseira contra os automóveis que trafegavam nas proximidades da favela e dispararam tiros de fuzil contra policiais.
>
> Para impedir a aproximação da polícia, os criminosos fizeram barricadas com pneus incendiados.
>
> Ainda de acordo com a rádio, muitos motoristas chegaram a abandonar os carros e fugiram. Uma pessoa ficou ferida e foi encaminhada para o Hospital Miguel Couto.
>
> Os traficantes também obrigaram um motorista a parar um ônibus e os passageiros a descer.

Maria da Paz foi uma grande aliada neste processo. Aliás, Maria da Paz era aliada da Cooperativa. É sua presidente eleita e uma mulher de grande clareza e forte influência entre as mulheres.

No meio do ano, resolvemos fazer uma reunião única e juntar as mulheres mais próximas e mais distantes. Desta forma, acreditávamos que tornaríamos as reuniões mais ricas em função da troca possível com um número maior de mulheres com experiências diferentes da cooperativa.

Um dia destinado às reuniões estaria, então, "livre". Resolvemos utilizá-lo para fazer passeios pela cidade. Desta forma, acreditávamos que promoveríamos maior integração entre as mulheres (uma vez que se encontrariam fora do ambiente de trabalho) e também alguma apropriação da cidade onde residiam.

Discutimos muitos temas, nestas reuniões: comprometimento de equipes; trabalho em equipe; responsabilidade; o alcance do trabalho da cooperativa (por meio de reuniões nas

quais trouxemos os *books* com tudo o que já saiu na imprensa sobre a Coopa-roca e visitas à Internet).

"eu vi como minhas amigas cresceram"[92].

"muita gente daqui fala mal da cooperativa , a gente pensa que é uma coisa, mas é outra"[93].

"foi muito bom que eu conheci parte da história, eu não sabia que era tão importante"[94].

20/07/2005 - 14h29[95]

POLÍCIA PROMOVE OPERAÇÃO NA ROCINHA PARA PRENDER BEM - TE -VI[96]

Uma operação promovida pela Polícia Civil na Rocinha (zona sul do Rio) desde as 7h desta quarta-feira resultou na prisão de ao menos seis pessoas e na apreensão de um carro clonado, de acordo com a assessoria de imprensa do governo do Estado. Foram apreendidas drogas e armas.

Um dos objetivos é capturar Erismar Rodrigues Moreira, o Bem-Te-Vi, suposto líder do tráfico de drogas na região. A suspeita é que o carro clonado que foi apreendido, um Corolla, estivesse sendo usado por ele (...) Estão envolvidos cerca de 400 policiais da Core (Coordenadoria de Recursos Especiais) e de delegacias especializadas.

"O combate ao tráfico na Rocinha será cada vez mais forte, para que a comunidade tenha paz e os atuais traficantes tenham o mesmo destino dos seus antecessores, que foram presos ou, por resistirem à prisão com suas armas de guerra, foram mortos em confrontos com polícia", disse Marcelo Itagiba, secretário de Segurança Pública do Estado.

No último sábado houve confronto entre a polícia e supostos comparsas de Bem-Te-Vi, que promovia uma festa. O problema fez com que a auto-estrada Lagoa-Barra ficasse fechada durante três horas.

[92] Relatório Integração de 15 de abril de 2005.
[93] idem.
[94] idem.
[95] www.folhaonline.com.br, consultado em dezembro de 2005.
[96] www.folhaonline.com.br; consultada em dezembro de 2005.

Cooperação, liderança, divisão do trabalho, qualidade, comunicação...

Foi numa destas reuniões sobre comunicação que as mulheres decidiram voltar a se reunir sistematicamente. Marcaram então, uma vez por mês, sempre na última sexta feira, uma reunião com as artesãs onde tratariam do que lhes interessava e só elas estariam presentes. No início das atividades da cooperativa e por muitos anos, estas reuniões aconteciam com a presença de Tetê.

> "... o que agrada é o dinheiro. Mas eu também acho que elas começam, umas com as outras, amizades. Às vezes uma fica doente e aí tem um grupinho que 'ah, vamos lá na casa dela', é eu acho isso bacana, a relação de amizade delas... quando não tem trabalho, é o principal, elas choram, reclamam porque não tem trabalho. Quando elas não são ... tipo assim, quando fica muito tempo sem reunião, elas sem fazer as reuniões delas, sem colocar as idéias delas, os pensamentos delas, elas ficam tristes. Elas gostam, mesmo sendo trabalho, elas gostam de estarem juntas, elas gostam de serem lembradas, e uma chega aqui e a gente não fala com a devida atenção, iih, é um chororô depois 'puxa, eu fui lá e você nem me deu atenção!' Elas tem isso de gostarem, de beijarem, de abraçarem, de ficar junto, elas gostam"[97].

Sabiam também que poucas mulheres iriam as primeiras, mas estavam dispostas a "contaminar" positivamente outras mulheres, para que aos poucos resgatassem o controle sobre o que lhes interessasse.

29/10/2005 - 09h26

POLÍCIA DO RIO MATA TRAFICANTE BEM_TE_VI NA FAVELA DA ROCINHA[98]

Erismar Rodrigues Moreira, o Bem-Te-Vi, um dos traficantes mais procurados pela polícia, foi morto na madrugada deste sábado durante troca de tiros com policiais na favela da Rocinha, zona sul do Rio de Janeiro.

Bem-Te-Vi, apontado como líder do narcotráfico na Rocinha e no morro do Vidigal, ainda chegou a ser socorrido no hospital Souza Aguiar, mas não resistiu aos ferimentos.

[97] Depoimento Lucélia.
[98] www.folhaonline.com.br, consultado em dezembro de 2005.

Outras quatro pessoas ficaram feridas durante o confronto. Uma delas morreu. A polícia não divulgou o nome das vítimas.

Segundo a polícia, a operação na Rocinha teve início na tarde desta sexta-feira e vinha sendo desenvolvida há três semanas, com o objetivo de prender Bem-Te-Vi.

A polícia do Rio deve, agora, realizar uma operação especial para evitar a disputa pelo poder na favela.

A pedido da coordenação, redigi algumas linhas para o relatório da Avina, financiadora da minha atividade, que reproduzo abaixo:

"Os principais resultados concretos foram:

1- as próprias reuniões onde podiam debater temas de seus interesses. Uma vez que o trabalho seguiu uma pedagogia dialógica e não instrucional, elas puderam, dentro dos objetivos do projeto, definir o que queriam fazer, saber ou discutir, de maneira que os encontros obedecessem a uma pauta feita segundo as suas (delas) necessidades. Um exemplo claro desta proposta foi à vontade que manifestaram de ver o resultado final de seus trabalhos (que muitas vezes, na engenharia da produção, é montado em partes, impedindo que vejam o todo). Fizemos, então, dois encontros de pesquisa na Internet, onde puderam visualizar vários trabalhos montados e, para além desta meta, pudemos discutir o alcance da propagação do trabalho da Coopa-roca, constatando 10.600 inserções da Coopa-roca no *google* (ferramenta de busca da Internet) e visitando vários *sítios* que falavam da cooperativa pelo mundo, apresentando várias fotos de trabalhos que algumas não conheciam, outras não participaram e ainda algumas participaram mas não tinham visto seu resultado final.

2- a sistematização de encontros entre elas (sem a presença da coordenadora ou mesmo da facilitadora do projeto) foi também uma grande conquista. A partir de um desejo manifesto de entender "regras de comunicação" para melhor aproveitamento de reuniões, as artesãs resgataram um hábito bastante saudável de debater suas questões e comemorar datas especiais (hábito que sempre existiu na cooperativa, sempre tocado pela coordenação e que nos últimos tempos submergiu na quantidade de trabalho).

Resumindo:

- as reuniões onde podiam discutir temas de interesse como mercado, comunicação, visão sistêmica, hierarquia,etc. Sempre partindo do desejo manifesto das próprias artesãs;

- passeios a lugares da cidade que permitem que os laços entre elas se fortaleçam;

- retomada de reuniões mensais somente com a presença de artesãs, onde debatem questões de interesse delas, sejam relacionadas ao trabalho, sejam relacionadas às suas vidas pessoais"[99].

29/10/2005 - 16h56[100]

TIROS FECHAM TÚNEL ZUZU ANGEL E APAVORAM MOTORISTAS NO RIO

Um tiroteio na entrada do túnel Zuzu Angel, que liga os bairros da Gávea e São Conrado, apavorou os motoristas que trafegavam no local na tarde deste sábado.

Segundo o 23º Batalhão da Polícia Militar, os tiros foram disparados em direção ao túnel por traficantes da Rocinha, que protestavam contra a morte do traficante Erismar Rodrigues Moreira, o Bem-Te-Vi, apontado como líder do tráfico na favela.

Os tiros começaram quando alguns ônibus com moradores saíram para o enterro do traficante, no cemitério São João Batista. O túnel ficou fechado por cerca de 20 minutos, das 16h15 às 16h35. Motoristas assustados abandonaram seus carros dentro do túnel. Outros deram marcha a ré.

De acordo com a PM, ninguém ficou ferido. Segundo a Secretaria da Segurança Pública, o policiamento no entorno da Rocinha havia sido aumentado de 35 para 150 homens.

***

[99]Para o relatório da Fundação Avina, arquivo pessoal.
[100] www.folhaonline.com.br, consultado em dezembro de 2005.

"Toda intermediação feita até então atuou na conscientização dos indivíduos em suas capacidades, na valorização da necessidade de organização no processo das relações, bem como na comercialização do objeto com o objetivo de estimular a continuidade do 'fazer', jamais com intenção de influir no tipo de produto, bem como no processo de trabalho"[101].

CHEFE DO TRÁFICO DA ROCINHA ORDENA FIM DE ROUBOS

22/11/2005[102]

(...) o objetivo do bandido, que diz controlar área da Barra ao Humaitá, é não atrair a atenção da polícia para a favela

Avesso à publicidade, ao contrário do seu antecessor, Erismar Rodrigues Moreira, o Bem-Te-Vi, o novo chefe do tráfico na Rocinha, conhecido apenas como Joca, mandou um recado semana passada aos bandidos da região: não quer mais ninguém roubando na área para evitar chamar a atenção da polícia e da mídia.

Permito-me aqui o relato de uma história que me foi referida pela primeira vez na primeira reunião do Projeto Integração, mas que fui entender depois de um tempo. No preenchimento da matriz de planejamento estratégico do primeiro encontro que realizei na Coopa-roca, as mulheres se referiram ao não pagamento dos trabalhos pela Coopa-roca.

Com o tempo, fui tentando entender que trabalho era este, que não havia sido pago, e que habitava nossas reuniões por boa parte do ano, acolhido dentro de uma enorme caixa fechada, no primeiro andar. E aí vai uma história, que será discutida no capítulo 3:

Cliente Grandene. Tetê, estava de viagem marcada para Paris (a Coopa-roca participou de alguns eventos no ano de Brasil na França durante o ano de 2005), quando atendeu a um pedido da Grandene: pulseiras, grampos de cabelo, colares e brincos de flores de tecido, para uma festa da empresa.

[101] FUNDAÇÃO NACIONAL DA ARTE. *Retalho Feminino plural***.** Catálogo da exposição da COOPA-ROCA de mesmo nome. Ministério da Cultura, Distrito Federal, 1987.p. 4.
[102] www.globoonline, consultado em dezembro de 2005.

Protótipo pronto, Tetê embarcou e a produção ficou pendente. Quando a Grandene fechou o pedido, as mulheres da equipe não conseguiram mais encontrar o tecido que haviam utilizado para confeccionar o protótipo.

Substituíram o tecido (o que demonstra empreendedorismo por parte desta equipe). Porém não fizeram a consulta ao cliente para saber se aprovava a substituição. O trabalho não foi aceito e não foi pago. A qualidade estava aquém do pretendido pela empresa. Eu vi este trabalho. O resultado final, dentro da caixa: as flores eram *kitch*. O tecido escolhido colocou as flores dentro de um padrão estético, que provavelmente a empresa não gostaria de ver associado a sua imagem.

Capítulo 3 – FUXICO: CRÍTICA À DIVISÃO DO TRABALHO E SUBMISSÃO DO SOCIAL ÀS FORÇÃS ECONÔMICAS

> **"**... quando é que a ação de pensar terá por foco a presença de quem vive face a nós? Quando é que a dialética do pensamento vai se tornar dialógica? Quando é que ela vai se tornar diálogo, não sentimental e relaxado, mas um diálogo conduzido nos rigores do pensamento e da razão crítica com o homem presente a todo momento"[103]?

Fuxico

"Arte de jogar conversa fora, ou de tecer pontos de vista à toa, quase sempre sobre a vida alheia"[104]. A técnica do fuxico consiste em recortar uma rodela de retalho, do tamanho desejado, normalmente usando como modelo uma boca de copo. O tamanho final do fuxico é, em média, a metade da circunferência do molde. A partir deste molde, inúmeros retalhos são cortados em igual tamanho e forma e alinhava-se cada um em todo o seu contorno, bem perto da borda. Quando se alinhava todo o círculo, ou seja, quando se chega com o alinhavo novamente ao ponto de partida, puxa-se o alinhavo, trazendo para o centro as bordas do tecido, faz-se o arremate e acabamento, seu formato final é de uma flor. A estética original do fuxico é bastante popular, extremamente delicada e trabalhosa. O cuidado com o acabamento de cada unidade, diferencia muito a qualidade final da peça. Usado normalmente para confecção de colchas, unindo-se vários fuxicos com costura, formando um tecido florido.

> "(fuxico) é uns retain que a gente faz do tecido, fuxico, pá fazê roupa , faz roupa também, brusa, coletezinho, eu vi fazê muitos aqui e ... agora, por último, a gente tá fazendo é um xale. Aí ele fica bonito, né?"[105].

---

[103] BUBER Martin, Do diálogo e do dialógico. São Paulo: Editora Perspectiva, 1982, p. 63 apud Bartholo, Roberto. *O diálogo nos Rigores do pensamento: notas sobre conhecimento e verdade a partir de Emmanuel Lévinas*. Revista Tempo Brasileiro, Rio de Janeiro, 152: 42/73, jan-mar., 2003. p. 69.

[104] FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE RIO DE JANEIRO. *Catálogo do Projeto Arte Indústria*. Quarta edição. Rio de Janeiro, 2006. sem paginação.

[105] Descrição de fuxico de D.Maria Isabel, fundadora da Coopa-roca, em entrevista para a dissertação, em um de dezembro de 2005.

O nome fuxico tem uma origem peculiar. Surgiu por causa das mulheres do interior do Nordeste do Brasil, que se reuniam para costurar e aproveitavam o tempo de trabalho para conversar. As más línguas diziam que faziam "intrigas" e "mexericos"... faziam fuxicos.

> "Eu agora num sei explicar direito não. Mas eu acho que é porque no Ceará, vem do Ceará essa palavra fuxico, né? Aí as muié faziam, e aí pegava na conversá, né? E aí diziam que tinha muié fuxiqueira, né"[106] ?

> "Hoje, a técnica é sucesso no mundo todo. O estilista Carlos Miele usou na sua coleção outono-inverno. A dondoca e milionária Paris Hilton vestiu um modelito do estilista, no primeiro episódio do seu *reality show*, veiculado na MTV. Um vestido de fuxico foi feito pelas artesãs da Coopa-roca - uma cooperativa de costureiras da favela da Rocinha, do Rio de Janeiro. Agora, as costureiras preparam peças especiais para uma exposição em Londres. Jean Paul Gaultier também aplicou fuxicos em sua coleção de verão.[107]"

Neste capítulo grande parte do suporte teórico da dissertação é exposto. A partir de Simone Weil (2001) e André Gorz et al. (1996), vamos fazendo um "fuxico" sobre a divisão do trabalho na aproximação das cooperativas artesanais com a indústria da moda, possíveis implicações da divisão do trabalho nos seres humanos que compõem as cooperativas e sobre as imbricações entre estes dois temas.

Trata-se, neste capítulo, de atualizar as questões da alienação operária e do (des)enraizamento operário (nas visões dos autores), relacionados a uma nova forma de operariado, o das cooperativas de trabalho artesanal, incluindo comunidades fornecedoras desde a perspectiva da responsabilidade social empresarial - RSE. A intenção não é, em absoluto, desqualificar as tentativas, com ou sem sucesso, de inclusão pela RSE, mas questioná-las pela perspectiva do ser humano. A questão é, sobretudo, a forma de atuação, ou à distância entre o discurso – prática do bem - e a prática destas atividades.

Em linhas gerais, a responsabilidade social, enquanto discurso e conceito, fomenta a idéia de que as ações sociais, oriundas da aplicação do conceito, trazem o indivíduo beneficiado para "dentro", torna-o "parte", o inclui, o reenraiza na sociedade, realizam o bem; e a

[106] O "porquê" do nome fuxico, segundo D. Teresa, artesã fundadora da Coopa-roca, em entrevista para esta dissertação em dezembro de 2005.
[107] www.acessa.com, consultado em julho 2005

questão, aqui posta, diz respeito a forma como isto vem sendo realizado; inclui este indivíduo dentro de algo ainda não muito bem definido, ou ainda, se pudesse ser definido, o inclui no mercado, gerando algum poder de compra para o beneficiário, mas com amplo espaço para questionamento a respeito do conceito da inclusão ou do reenraizamento.

O caso estudado para esta dissertação leva a crer que esta "responsabilidade" está carecendo de um aprofundamento. Este capítulo tenta colaborar para esta discussão.

> "...há um equívoco análogo. Um pequeno número deseja realmente o reenraizamento dos operários, simplesmente seu desejo é acompanhado por imagens cuja maioria, em lugar de ser relativa ao futuro, é tomada emprestada de um passado, aliás em parte fictício. Os outros desejam pura e simplesmente manter ou agravar a condição de matéria humana à qual o proletariado está reduzido. Assim, aqueles que desejam realmente o bem, já pouco numerosos, enfraquecem-se ainda repartindo-se entre dois campos hostis com os quais nada tem em comum"[108].

3.1 - O humano diante do mundo do trabalho: dividir para reinar

Pelo exposto nos dois capítulos anteriores, podemos depreender que a divisão do trabalho dentro da cooperativa em questão, torna-o, o trabalho, em relação à sua forma, quase uma facção; descaracterizando-o de sua essência artesanal, decorrente não da proximidade com o mercado, mas, sim, da proximidade com o mercado industrial, cujo principal valor é a produção seriada. O caso estudado é somente um "pé na realidade"; as outras cooperativas aqui citadas trabalham da mesma forma, submetidas ao imperativo do "pedido da indústria"; embora, nos casos de aproximação por meio do projeto Arte Indústria, a criação, a concepção das linhas de produto, o design, estejam sob controle dos artesãos, a produção seriada é a saída encontrada para atendimento dos pedidos. Esta condição subtrai destes artesãos a capacidade de pensar todo o trabalho, tornando-os submetidos em certo grau à racionalidade industrial.

Não é desprezível a condição de vida da população da Rocinha e, por conseguinte, das artesãs da Coopa-roca para colaborar com a alienação proposta por André Gorz et al.(1996). No ano 2005, permaneci em contato com as artesãs da Coopa-roca e com a

[108] WEIL, Simone. *O Enraizamento*. Bauru, SP., EDUSC, 2001.p.48.

violência, sempre subliminar às suas condições de vida, uma questão presente, muito presente, como relatado no capítulo anterior, mas não é esta questão o objeto deste estudo.

O caso Grandene relatado no capítulo anterior, coloca a tentativa de protagonismo das artesãs na solução de um problema e, ao mesmo tempo, a submissão à lógica industrial, a lógica da alienação do operário.

Os autores e textos utilizados aqui para pensar a condição destas mulheres e, genericamente, de artesãs organizadas que trabalhem para a indústria da moda se explica: apesar dos textos referirem-se à fábricas e a um tempo passado, a lógica industrial de produção seriada permanece, irrompendo o presente e apresentando-se de maneira contraditória com o contexto da responsabilidade na lida com comunidades. Este fato se coloca inexplicavelmente oposto à origem da lógica que aproxima as indústrias de moda das cooperativas de trabalho artesanal: o conceito da responsabilidade social empresarial, mais especificamente o diálogo ético com as partes interessadas, sendo a cooperativa fornecedora da indústria a representante das partes interessadas comunidade e fornecedor, concomitantemente.

A forma de organização do trabalho encontrada por estas cooperativas é a mesma das fábricas, que implicou toda uma discussão a respeito da divisão do trabalho e conseqüente alienação do trabalhador. O controle da produção localiza-se, ainda, em mãos externas, como única possibilidade para o ganho econômico. Desta forma, é pertinente a utilização de André Gorz et al. (2001) para pensar a divisão do trabalho e o despotismo imposto daí, dentro das cooperativas.

No artigo de GORZ (1996)[109], a principal questão para nosso interesse, diz respeito à forma como aceitamos que o operário deva suportar o trabalho em quantidade e em natureza. Diz respeito à coerção do trabalho ou ainda, à coerção ao trabalho. Para o autor, apesar da alienação engendrada pelo caráter instrucional e pelo controle externo da produção, existe resistência operária, fruto do imperativo humano, impossibilitando os objetivos capitalistas de se realizarem plenamente. Segundo o autor, a existência de questões que dizem respeito

[109] GORZ, André et al.Crítica a divisão do trabalho. 3 ed. Martins Fontes. São Paulo, 1996. 248: 79/89 - O despotismo de fábrica e suas conseqüências. André Gorz.

à participação ou não do operário na organização do trabalho se dá tão somente pela resistência do operário em trabalhar como máquina, servindo aos objetivos capitalistas:

> "elas (as questões sobre a participação do operário no processo de organização do trabalho) nem chegariam a ser formuladas assim, se a indústria capitalista não as tivesse encontrado como limites externos aos seus objetivos e como uma negação externa de sua lógica; isto é, como impossibilidade, resultante da resistência operária, de atingir os seus fins pelos meios que lhe são normais, ou seja, a coerção ao trabalho"[110].

E talvez aí, na divisão do trabalho, resida um dos principais motivos de se estabelecer nesta produção uma pedagogia instrucional, não dialógica. Esta forma serve à produção somente até certo ponto, como no caso relatado no capítulo anterior da produção para a Grandene. A instrução seria a única forma de ver este trabalho alienado do todo funcionar; mas não seria capaz de fazê-lo funcionar plenamente; por que existe mais lógica na vida e punção dos seres humanos, do que pode ser imposto por um método de trabalho ou uma forma de administração. A lógica contida nesta relação pode ser o local do próprio limite de estabelecimento de um diálogo "ético" entre indústria e partes interessadas.

Esta lógica impõe ao operário uma percepção da forma de organizar o trabalho como um ...

> "imperativo intrínseco à matéria, tanto mais inexorável e incontestável quanto parece confundir-se com as leis do funcionamento de uma complexa maquinaria; leis aparentemente neutras, que escapam a toda vontade e a toda contestação humana"[111].

Simone Weil em *O Enraizamento* (2001), fornece-nos pistas para entender este limite colocado por GORZ et al. (1996) da produção submetida a um método inexorável. O trabalho de WEIL (2001) traz elementos para que pensemos o ser humano enquanto essência, por meio de necessidades que lhe são intrínsecas e também inexoráveis, necessidades que são da alma e o que a divisão do trabalho, o trabalho seriado, traz de implicações a esta essência, ou a "alma humana". As questões trazidas por WEIL (2001) serão tratadas também no decorrer deste capítulo.

[110] Ibid.,p.81.
[111] idem.

Mesmo reconhecendo que o trabalho, quando ainda sob controle delas (das artesãs da Coopa-roca), no início da cooperativa, era mais alegre, as cooperadas, e neste caso específico, as cooperadas fundadoras da Coopa-Roca, acreditam que a proximidade com a empresa seja uma maravilha, alinhando seus discursos à alienação a que GORZ (1996) se refere e ainda, reconhecendo o ganho econômico como a premiação maior da única forma de trabalho possível:

> "No começo num tinha ponto de venda, num tinha nada, era um sacrifício pra gente. A gente fazia aquelas pecinhas, Tetê largava o mundo atrás de uma feirinha, pra gente levar, a gente levava na cabeça pra vender aquele trabalho né? Aí, dia vendia, dia num vendia"[112].

> "Eu tenho a impressão que a gente era mais amiga, nera D. Ana? Muito mais. Agora a gente gosta, é amiga delas também (das novas artesãs, que já entraram para a Coopa-roca a partir da demanda da indústria), mais num tem uma ... no início, né, que nós se ajuntemo, nós mulheres ajudava as menina e tudo, arrumava aqui e acolá, fazia aqueles trabáio na maior satisfação. Não sei se é porque era no início, mas agora, acham tudinho na bandeja, né, D. Ana? Era mais difícil. Nós unia mais, nera D. Ana? D. Ana cuncorda comigo também, nós sofremu muito (...) nós duas é que era mais no pé da Tetê, quando chamava, nós participava. Cansei de deixar minha comida no meio do caminho (...) era reunião e nós ia. Nós ia sem cumê, nera D. Ana? Muitas vez nós lanchava lá o que a Tetê dava. Sofremu muito, mas eu tinha mais alegria"[113].

> "Eu amo a Tetê, ainda, demais, eu sinto falta da reunião dela. Tem as muié todinha, mas nenhuma sabe agradecer o esforço que ela faz. Só querem trabaiá, receber o dinheiro e num chega o dia delas dizê assim 'Tetê, muito obrigado pela forca que cê dá a nós', que é muito desemprego no mundo e elas aqui ganha, e bem. Esse bordado, esse crochê, esse negócio, dá dinheiro. Dá dinheiro. Nós ganhava merrequinha. E isso demorava porque as vez nós vendia uma coisa fiado, demorava a pagar. Hoje não. Hoje é maravilha, tá tudo feito."[114].

> "Acho que nós somos mais ser humano, né? Isso que eu quero só dizer. Nós somos mais ser humano (...). Sentamu aqui na lama, o que nós passemu aqui e o povo pá pá pá batendo aqui, era uma bagunça quando chovia era lama à vontade, tudo aqui. Elas num chegam nesse tempo, num sabem o que é sofrimento. Agora só é chegá, pegá o trabáio, levá pra casa, que isso é uma boa, a pessoa pode trabaiá em casa e voltá, entregá, naquele dia certo e 'fulana, tó' e tá, pagamento. Recebe, bota no

[112] Depoimento de D. Ana, fundadora da cooperativa, para a dissertação, em dezembro de 2005.
[113] Depoimento de D. Teresa.
[114] D. Ana.

bolso e tchau, num dá nem obrigado e num agradece aquele lá (olhando pra cima e referindo-se a Deus). Tudo que nós tem é por causa daquele lá. Se num for, nós num temu"[115].

"(no início, antes das empresas) a gente chegava lá e às vezes era um retáio que não prestava pra nada. A gente butava aquelas saca de tira (de pano) na cabeça e vinha simbora e tinha outros que era retainho bom, mas só malha, malha, malha, malha, malha (...) mas Ave Maria, as empresa que entraram aqui foi uma coisa maravilhosa e tumara que elas num deixe a gente nunca mais"[116].

"Eu penso assim, o mesmo de D. Ana"[117].

"A cooperativa é melhor agora"[118].

***

Outra discussão pertinente a este trabalho é colocada por MARGLIN (1996)[119], quando pergunta se o trabalho poderia favorecer à realização dos indivíduos ou se o preço a pagar é a alienação; se a organização econômica e social é determinada pela tecnologia ou ao contrário. E ele responde:

"Se o produtor deve, por natureza, receber ordens, é difícil perceber como, via de regra, o trabalho poderia não ser alienante"[120].

"... numa sociedade cujas instituições de base – da escola à fabrica – fundamentam-se na hierarquia, qualquer tentativa de mudança parcial, está provavelmente destinada ao fracasso"[121].

WEIL (2001) dialoga:

"Indicar como vantajoso, o que é obrigatório, o que é bom, incumbe ao ensino. A educação trata dos móbiles para a execução efetiva. Pois nenhuma ação é executada na ausência de móbiles capazes de fornecer para ela a soma indispensável de energia.

[115] idem.
[116] idem.
[117] D. Teresa.
[118] D. Ana, D. Teresa e D. Maria Isabel.
[119] GORZ, André et al.*Crítica a divisão do trabalho*. 3 ed. São Paulo, Martins Fontes, 1996. 248: 37/77. Origem e funções do parcelamento das tarefas – para que servem os patrões? MARGLIN, Stephan A.
[120] ibid.,p.40.
[121] idem.

> Querer conduzir criaturas humanas – outrem ou a si mesmo – para o bem indicando somente a direção, sem ter o cuidado de assegurar a presença dos móbiles correspondentes, é como se se quisesse, pisando no acelerador, fazer avançar um automóvel sem gasolina"[122].

O estudo de MARGLIN (1996) contribui para esta dissertação, principalmente, com as seguintes idéias:

1- A divisão capitalista do trabalho garante ao empresário papel essencial no processo de produção. O coordenador obtém um produto combinando esforços separados de seus operários, ou, dividindo para reinar. Nas sociedades pré-capitalistas, o produtor era o ápice e a base da pirâmide, trabalhando junto, ao invés de instruir sobre o que fazer (mestre e aprendiz).

A relação, portanto era dialogal e não instrucional. Uma vez que a tarefa fosse aprendida pelo aprendiz, este possivelmente chegaria a mestre artesão e passaria a vender e a controlar produto e processo de trabalho. E este controle seria essencial para que o produtor entendesse o que faz e pudesse aprender, de maneira criativa, a propor soluções para seu próprio fazer. Na cooperativa, sobretudo na medida exata da aproximação com o mercado industrial de produção seriada, o trabalho é também dividido, a despeito da condição intrínseca à condição de artesanato, o controle do artesão sobre sua produção. A coordenação do trabalho realizado pelas artesãs é externa, realizada pela empresa, ou a partir desta, pela intermediação da coordenação da cooperativa.

> "No progresso que a divisão do trabalho traz, a ocupação da maior parte daqueles que vivem do trabalho, ou seja, a massa do povo, limita-se a um número mínimo de operações simples, quase sempre a uma ou duas. Ora, a inteligência da maioria dos homens forma-se necessariamente através de suas ações cotidianas. Um homem que passa toda a vida a cumprir um pequeno número de operações simples, cujos efeitos também são, talvez, sempre os mesmos ou muito aproximadamente os mesmos, não tem como desenvolver a inteligência, nem exercitar a imaginação na busca de expedientes que afastem dificuldades, que ele nunca encontra; assim, ele perde naturalmente o hábito de exercer ou expandir essas faculdades e torna-se, em geral, tão bruto e ignorante, quanto possa tornar-se uma criatura humana"[123].

[122] WEIL. Op cit.p.171/172.
[123] SMITH, Adam. A Riqueza das Nações, apud. GORZ, André et al.op.cit. p. 45-46.

WEIL (2001) sugere que o progresso seja medido relativamente à obrigação que está fundada em algo que não pertence ao nosso mundo, que é da ordem do eterno e da consciência universal. Satisfazer as necessidades da alma seria o parâmetro para o progresso para a autora.

MARGLIN (1996) coloca que este "dividir para reinar" forja um álibi para a eficácia:

> "É evidente que não se pode obter prova concludente de que a preocupação de 'dividir para reinar' e não a procura da eficácia foi a origem da divisão capitalista do trabalho. Não se pode pedir ao capitalista, ou a quem quer que tenha interesse em preservar a hierarquia e a autoridade, que proclame publicamente que a produção é organizada para explorar o operário"[124].

2- A origem do sucesso da fábrica se dá por despojar o operário de qualquer controle e dar ao capitalista a decisão sobre o como e o quanto trabalhar. Subtrai do operário o controle de seu fazer, coagindo-lhe ao trabalho.

> "(...) a razão profunda dessa coerção não é a eficácia superior do trabalho imposto (do trabalho forçado) em relação ao trabalho que comporta uma parte do engajamento voluntário. A raiz do trabalho forçado e sua necessidade, do ponto de vista do capital devem ser buscadas de preferência na divisão social do trabalho, quer dizer, no fato de que os objetivos do capital são estranhos ao operário e devem permanecer-lhe estranhos: é preciso levá-lo a trabalhar até o limite de suas forças, tendo em vista o resultado – a acumulação do capital – do qual o operário não tem nem deve ter , nenhuma parte"[125].

D. Ana, assim responde, ao ser perguntada se há diálogo na relação com a indústria:

> "Tetê é quem diz. Aqui eles num manda nada. Mas só que tem que se num fizer bem feito eles num pagam"[126].

O operário, portanto, não tem escolha, ou trabalha como quer o empresário, ou não tem alternativa. É subtraído a uma só vez do controle sobre o processo do trabalho; do controle sobre o tempo do fazer e do controle sobre o resultado de seu esforço.

[124] GORZ, André et al.op cit. p. 50.
[125] ibid.,p.82.
[126] Depoimento D. Ana.

"... as artesãs vão, se dispersam, vão embora e aí a gente perde artesãs ótimas. Isso é uma coisa! Como às vezes, em um mês tem muito trabalho a gente às vezes além das 89 (artesãs), a gente tem que agregar outras artesãs da comunidade, porque as vezes o pedido é grande e a gente tem pouco prazo. Aí a gente não tem tempo de trabalhar com essa artesã pra ela entrar na cooperativa, ela entra de supetão. Aí ela não sabe o que é uma cooperativa, nunca ouviu falar de cooperativismo, entendeu? Aí até a gente conseguir trabalhar o pensamento dessa artesã pra ela se tornar uma artesã da cooperativa, sabendo o que é cooperativismo, trabalho solidário, etc. etc., tem um caminho. Se a gente tivesse um tempo antes, pra trabalhar as artesãs, pra elas entrarem na cooperativa já sabendo ... Ah, eu gosto de trabalhar aqui, gosto das mulheres. Eu gosto de trabalhar aqui por um monte de coisa e, assim, o lado econômico. A indústria, principalmente, foi o lado econômico que melhorou, acertou a vida delas mesmo ... ah, se eles (a indústria) olhassem tudo com mais carinho e percebessem que artesanato é trabalhoso e que precisa de mais tempo...[127]".

3- A função social do controle hierárquico da produção permite a acumulação do capital. As instituições sociais, econômicas e políticas condenam a todos a ver no trabalho um meio de vida e não parte integrante da vida. A organização hierárquica tem a acumulação como função e não a eficácia técnica. Esta idéia é reforçada também por GORZ (1996):

"Interpondo-se entre produtor e o consumidor, a organização capitalista permite gastar, para expansão das instalações e melhoria de equipamentos, muito mais do que fariam os indivíduos, se pudessem controlar o ritmo de acumulação de capital"[128].

"O despotismo da fábrica é tão velho quanto o próprio capitalismo industrial. As técnicas de produção e a organização do trabalho que elas impõem sempre tiveram um duplo objetivo: tornar o trabalho o mais produtivo possível para o capitalista e, com essa finalidade, impor ao operário o rendimento máximo através da combinação dos meios de produção e das exigências objetivas de sua execução"[129].

***

"É que nem já falei, elas são as pessoas desagradecida, num sabe dá valor aquilo ali. A pessoa pra trabaiá fora tem que levantá bem cedo, com chuva, com sol, com sereno, tem que pagá a passagem, se chega atrasado é repreendido, se falta é expulso do trabalho. Não, aqui elas pega o trabáio, vem e sai a hora que quer, vem a reunião quando querem vim, quando num querem num são nem chamada

[127] Depoimento Lucélia, gerente de produção.
[128] GORZ, André et al.*Crítica a divisão do trabalho*.op cit.p.41.
[129] ibid., p. 81.

a atenção, entendeu ? Que nem eu acabei de falá com você. Eu acho que nem nós num tem pra agradecer o valor dessa cooperativa"[130].

***

Dizer que o trabalho do operário seria mais eficiente se fosse seu o controle do resultado e do desenvolvimento do processo, seria como dizer que a otimização do trabalho não é compatível com o capitalismo. Portanto, o controle externo ao fazer é necessário para manter a acumulação do capital, mas não é suficiente para a obediência do operário.

Expondo a situação das tecelagens de algodão em finais do século XVIII, MARGLIN (1996) cita vários relatos de resistência do operário à capacidade de produção do maquinário, um deles extremamente curioso, que mostra as estratégias empresariais de convencimento do operariado para a produtividade necessária ao empresário. Este relato foi extraído de correspondência mantida entre um executivo com seu patrão, dono da fábrica, sobre o desempenho de moças nos teares na fiação industrial:

> "Acredito que eles (os operários) fizeram o mesmo, em quatro dias desta semana, do que em uma semana enquanto o senhor estava aqui ... Não havia braços suficientes para fazer funcionar as cinco máquinas, mas quatro funcionavam com a máxima capacidade; uma fez mais de cem meadas por dia e outras chegaram a 130. Uma das razões desse progresso foi a compra de quatro lenços , um por máquina, cada um valendo meio *penny* que o senhor Harrison (o diretor da fábrica) colocou sobre as máquinas, como prêmio às moças que produzissem mais"[131].

Segundo o autor, a disciplina e o controle , na perspectiva discutida aqui, falhavam, mas falhavam somente do ponto de vista do capitalista e não do operário e para justificar sua tese, faz outra curiosa citação:

> "É fato notório...que a penúria, até certo grau, estimula a indústria; e que o operário que pode prover as suas necessidades trabalhando só três dias, ficará ocioso e bêbado o resto da semana...Os pobres, nos condados onde há manufatura, jamais trabalharão mais horas do que é preciso para custear a alimentação e suas orgias semanais... Sem temor, podemos dizer que uma redução dos salários das manufaturas laníferas seria uma benção e uma vantagem para a nação e que não seria prejuízo real

[130] Depoimento de D. Ana.
[131] WADSWORTH, Alfred P.; MANN, Julia D. *The cotton trade industrial lancashire*. Manchester University Press, Manchester, Inglaterra, 1931, pp 482-483, apud GORZ, André et al.*Crítica a divisão do trabalho*. 3 ed. São Paulo, Martins Fontes, 1996.p.60.

> para os pobres. Com este recurso, poderíamos preservar nosso comércio, manter nossas rendas e, além de tudo, corrigir as pessoas"[132].

Não havia falta vontade por parte do operariado para o acúmulo de capital, impedindo assim aos objetivos capitalistas de serem alcançados. Os trabalhadores escolhiam, se podiam, trabalhar menos, ganhando o suficiente e segundo MARGLIN (1996) tratava-se de um fenômeno natural.

> "o próprio sucesso do capitalismo pré-industrial continha, em geral, a sua transformação. Enquanto o comércio interior e o comércio exterior da Grã-Bretanha se desenvolviam, os salários subiram e os operários exigiram a troca de uma parte dos seus ganhos por maior lazer. Por mais razoável que fosse, do ponto de vista deles, essa reação, ela não ajudava o capitalista empreendedor a ir adiante"[133].

Fora da fábrica, o operário teria a liberdade de "morrer de fome".

O autor coloca que os próprios mestres utilizaram-se de estratégias de dividir para reinar na luta da corporação contra o capitalismo, valendo-se da divisão entre classes mais poderosas para estabelecer, com estas, alianças que retardaram a migração do sistema para a fábrica. Como exemplo, cita uma destas alianças entre um pequeno mestre artesão e um grande negociante, que manteve o controle da aprendizagem até o século XVII. Como resultado, houve uma interdição parlamentar das oficinas de tecelagem, relatada em ata de 1555:

> "Os tecelões deste reino, tanto na presente sessão do parlamento quanto em outros tempos, queixaram-se de que os ricos fabricantes os oprimem de várias maneiras: alguns instalam e mantém em suas casas vários teares e os entregam a diaristas e a pessoas sem experiência, em detrimento de um grande número de artesãos educados desde a infância neste ofício ... para remediar tal situação e evitar todas as desagradáveis conseqüências que podem ocorrer, se não forem prevenidas a tempo, é da ordem e decisão deste presente Parlamento que pessoa alguma que exerça a profissão de fabricante de tecidos e que more fora de uma cidade, de um povoado, de uma freguesia ou de uma municipalidade constituída, não deverá ter em casa ou possuir mais de um tear para lã..."[134]".

---

[132] SMITH*, Memories of Wool*, 1794; citado por THOMPSON, *The making of the english working class*, Random House, Nova Iorque, 1963, capítulo 9, apud GORZ, André et al.*Crítica a divisão do trabalho*. 3 ed. São Paulo, Martins Fontes, 1996. p.65.
[133]MARGLIN, Stephen A, op cit.p 67.
[134] ibid.,p 76.

O autor considera que as oficinas de tecelagem deviam realmente ser uma ameaça econômica para os tecelões independentes desde o século XVI para justificar repressão parlamentar. Desde então até o século XVIII, o capitalismo industrial progrediu irregularmente; entretanto a transformação na organização do trabalho foi limitando pouco a pouco a aprendizagem e regulamentando a exploração capitalista. Ao final do século XVIII, o processo, segundo MARGLIN (1996), estava quase concluído. A racionalidade capitalista precede a forma de exercê-la.

> "Não foi a fábrica a vapor que nos deu o capitalismo, foi o capitalismo que nos deu a fábrica a vapor"[135].

GORZ (1996) pergunta-se se a racionalização do trabalho não foi longe demais a partir do ponto em que a criatividade do operário torne-se – e o patronato saberia disto – condição indispensável nos casos de erros das máquinas ou sabotagens, ou seja:

> "Após ter feito tudo para negar aos operários qualquer possibilidade de iniciativa e de controle nas suas tarefas, o patronato percebe, através das falhas da máquina aquilo que os operários souberam desde sempre: se eles pararem de empenhar-se, se eles se restringirem rigorosamente ao que lhes é prescrito, a fábrica pára. A predeterminação rigorosa das tarefas volta-se contra seus autores. A produtividade baixa"[136].

O caso Grandene, relatado no capítulo anterior, é um exemplo clássico de possíveis conseqüências da alienação do operário para o próprio objetivo do empresário. Sem condições ou hábito de decisão no dia a dia, este operário não desenvolve inteligência e conhecimento para tomar a decisão "acertada" quando esta se apresenta.

É possível tentar uma relação entre as "ausências" subtraídas do operário na divisão do trabalho e as necessidades da alma desenvolvidas por Simone Weil, como tentaremos agora.

3.2 - Necessidades da Alma

[135] ibid.,p.77.
[136] ibid.,p.84.

A procura por resultados econômicos parece ser o móbile da responsabilidade social empresarial; parece ser o começo, o meio e o fim das atividades empresariais. Esta seria a essência e objetivo primeiro, portanto, da existência das empresas privadas. Esta constatação, por si só, não seria objeto de julgamento desfavorável. Entretanto, esta procura não poderia ser a única para estabelecimento de diálogo ético com as partes interessadas; não poderia ser o móbile da responsabilidade social das empresas.

A procura por resultados econômicos nas organizações sociais pode sobrepujar-se a outras procuras, relativas a valores intrínsecos do caráter original destas instituições. Recentemente, como decorrência da criação por John Elkington, em 1994, das expressões *single* e *triple bottom line*[137] o conceito de responsabilidade social passa a conter um compromisso explícito das empresas com as condições de vida do planeta, cunhado com a expressão *triple bottom line*, que se representa por meio de balanço de atividades que visibilize não somente os resultados contábeis financeiros - *como no single bottom line* - mas também os resultados sociais e ambientais. Este conceito, bem como a implementação de sua prática, ainda estão sendo assimilados pelo mundo empresarial como uma forma de administração de crise, resultado da exigência cada vez maior de desempenho das empresas pelas partes interessadas.

A recente história das organizações sociais tem demonstrado e exigido uma profissionalização da gestão destas, com a utilização cada vez mais enfática de ferramentas para este fim, de maneira não só, mas também, a buscar e a dar conta, depois de conseguido, de financiamentos ou investimentos, seja em instituições para este fim, seja em empresas privadas ou públicas, com dinheiro rubricado na perspectiva de investimentos em responsabilidade social ou desenvolvimento social. Perseguem, portanto, uma lógica econômica hegemônica para sobreviverem.

Pouco a pouco, a força econômica mundial passa a fazer parte do dia a dia das instituições sociais. Pierre Bourdieu (2002) coloca esta fragilidade e contradição, afirmando que:

[137] O autor salienta que a perspectiva de avaliação contábil tradicional das empresas que considera o lucro como medida de desempenho é reducionista; e trata unicamente de exprimir em números o passado da empresa. Para ele, os desafios da avaliação de desempenho de uma empresa são maiores e mais complexos e estariam relacionados ao valor futuro esperado pelos lucros. Ver ELKINGTON, J. *Canibais com garfo e faca*. Rio de Janeiro, Makron, 2001.

> "De um lado, temos o FMI, que enfraquece os Estados (que, às vezes, mal se constituíram), impõe restrições orçamentárias, joga na rua os desempregados (aqui, podemos tomar o exemplo do Brasil, onde se registra aumento do desemprego, da distância entre ricos e pobres, a concentração da riqueza); paralelamente, ocorre o desenvolvimento de organizações humanitárias, de ONGs que suplementam o Estado, preenchem funções que anteriormente pertenciam ao Estado, à mão esquerda do Estado. A escola, a saúde e a educação passam a depender cada vez mais de instituições humanitárias não-governamentais menos independentes do que os Estados em relação às forças econômicas mundiais, às intermitências de suas generosidades e às flutuações de suas políticas"[138].

Um dos caminhos para livrar as instituições sociais das implicações negativas deste "mal necessário", seria uma gestão privada mais democrática, que tivesse como pressuposto o diálogo, baseado em alteridade, vulnerabilidade e responsabilidade, como pretendemos na reflexão deste e dos capítulos que se seguem.

Simone Weil (2001)[139], traz significativa contribuição para o nascimento desta reflexão, considerando as coletividades como agrupamentos de indivíduos e indivíduos com obrigações incondicionadas, vinculadas a uma questão absoluta, *"acima deste mundo"*[140].

> "Um homem que estivesse sozinho neste universo, não teria nenhum direito, mas teria obrigações.[141]"

O direito derivaria da obrigação e esta não se expressaria com o coletivo, mas de cada homem com cada homem e seria incondicionada, eterna, universal; independendo, portanto, das condições e contexto em que se manifesta. O direito – obrigação vista pelo outro lado dos fatos – é da ordem objetiva e aparece quando a *"*obrigação desce a área dos fatos*[142]*".

> "A área do que é eterno, universal, incondicionado, é diferente daquela das condições de fato e aí residem noções diferentes que estão vinculadas à parte mais secreta da alma humana"[143].

Desta forma, a obrigação não está vinculada a nada mais, a não ser aos próprios seres humanos:

---

[138] LOYOLA, M. A. *Pierre Bourdieu entrevistado por Maria Andréa Loyola*. Rio de Janeiro. Ed. Uerj, 2002. (Coleção Pensamento Contemporâneo, n. 1). p. 20/33.
[139] WEIL, Simone. *O Enraizamento*. Bauru, SP., EDUSC, 2001.
[140] Ibid., p.8.
[141] Ibid., p.7.
[142] Ibid., p.8.
[143] Ibid., p.8.

> "O sentimento das diversas obrigações precede sempre um desejo do bem que é único, idêntico a si próprio para todo o homem, do berço ao túmulo.[144]"

Para a autora, obrigações idênticas vinculam todos os seres humanos e correspondem a diferentes atos, decorrentes da situação, sendo a imperfeição da ordem social conseqüência da quantidade de situações em que o homem se vê obrigado a abandonar uma obrigação (quando não a nega), no momento em que se depara com incompatibilidade entre duas obrigações. O trabalho, portanto, não pode e não deve ser impedimento para o bem; a lógica hegemônica não pode e não deve deixar sucumbir os valores essenciais do homem.

A obrigação só pode ser cumprida quando o respeito é efetivamente expresso mediante as necessidades terrestres do homem. O respeito às coletividades humanas decorre das implicações desta coletividade na vida social, que inclui cada homem, entretanto, em diferentes contextos.

As necessidades são todas manifestas no plano do terreno, porém, podem não ser encontradas no plano físico, mas na vida moral, embora o distanciamento do plano físico não a desvincule da vida terrestre:

> "Todo mundo têm consciência de que há crueldades que atingem a vida do homem, sem atingir seu corpo. São as que privam o homem de um certo alimento, necessário à vida da alma"[145].

Segundo WEIL (2001) o grau de respeito devido às coletividades é elevadíssimo e enumera os três principais fatores para isto:

> "Primeiro, cada uma é única, e, se for destruída, não será substituída. Um saco de trigo sempre pode substituir outro saco de trigo. O alimento que uma coletividade fornece à alma dos seus membros não tem equivalência no universo inteiro.
>
> Em seguida, por sua duração a coletividade penetra já no futuro. Ela contém alimento, não só para as almas dos vivos, mas também para as de seres ainda não nascidos que virão ao mundo no decurso dos séculos vindouros.

[144] Ibid., p.15.
[145] Ibid., p. 11.

> Enfim, por essa mesma duração, a coletividade tem suas raízes no passado. Ela constitui o único órgão de conservação para os tesouros espirituais reunidos pelos mortos, o único órgão de transmissão por intermédio do qual os mortos possam falar aos vivos. E a única coisa terrestre que tenha um vínculo direto com o destino eterno do homem é a irradiação daqueles que souberam tomar consciência completa desse destino, transmitida de geração a geração"[146].

O respeito às coletividades humanas decorre de implicações desta coletividade na vida social. E as obrigações para os que estão dentro e fora da coletividade são as mesmas. Neste sentido, as coletividades devem servir de alimento às almas que dela fazem parte e não ao contrário, não as alimentando ou ainda alimentando-se delas, "comendo as almas". Destes casos em que as almas não são devidamente alimentadas, decorre a doença social.

WEIL (2001) estabelece ainda diferenças entre necessidades (estas da alma) e caprichos, fantasias ou vícios; colocando a necessidade no campo daquilo que é absolutamente exigido, que se impõe, que não pode deixar de ser; e que são limitadas, ao contrário dos desejos:

> "O homem precisa não de arroz ou de batatas, mas de comida"[147].

Entendidos os preâmbulos da proposta da autora, passemos às indicações dos alimentos das necessidades da alma.

São catorze as necessidades da alma que podem ajudar-nos a compreender o ser humano, este dentro das coletividades e suas relações com o trabalho alienante. A obrigação seria a expressão manifesta na satisfação das necessidades da alma. São elas: (1) ordem; (2) liberdade; (3) obediência; (4) responsabilidade; (5) igualdade; (6) hierarquia; (7) honra; (8) castigo; (9) liberdade de opinião; (10) segurança; (11) risco; (12) propriedade privada; (13) propriedade coletiva; e (14) verdade.

A ordem é uma expressão utilizada para indicar um "*sistema de valores e normas que governam o comportamento social de um grupo ou sociedade*"[148].

[146] ibid., p.12.
[147] ibid.,p.13.

> "Um tecido de relações sociais tal que ninguém seja coagido a violar obrigações rigorosas para executar outras obrigações.[149]"

Para WEIL (2001), a ordem somente sofre violência espiritual advinda de causas externas e é uma necessidade da alma. O desejo de ordem, que está no fundo de todos nós, durante toda a nossa vida, pode ser considerado a nossa primeira necessidade, estando acima de todas as outras; para que se possa pensar na ordem, devemos ter conhecimento, antes, das outras necessidades.

A beleza percebida no mundo estaria associada à ordem.

> "Amamos a beleza do mundo, porque sentimos por trás dela a presença de algo análogo à sabedoria que gostaríamos de possuir para saciar nosso desejo do bem"[150].

A liberdade, em seu sentido mais geral, designa "*o estado de ser livre ou estar em liberdade, se não estar sob controle de outrem; de estar desimpedido, de não sofrer restrições nem imposições"*[151].

A liberdade para WEIL (2001) é a possibilidade de escolha, estando limitada por regras de convívio das coletividades, ressaltando-se que as regras devem ser simples e claras, possibilitando um entendimento pleno de maneira a evitar conflitos a cada decisão. Esta facilidade e entendimento das regras levaria a uma aceitação, de fácil incorporação, e só desta forma as possibilidades proibidas não se apresentariam. Devem ser explicitas as necessidades que a impuseram; e a utilidade à qual corresponde. Devem emanar de autoridade interna e não externa ou inimiga.

Nestas condições, a liberdade na consciência é total, limitada somente pelas circunstâncias.

---

[148] FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, Instituto de Documentação. *Dicionário de Ciências Sociais*. SILVA, Benedicto, coordenação geral. NETTO, Antonio Garcia de et al. 2 edição. Editora Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 1987. p.838.
[149] WEIL, Op.cit., p.13-14.
[150] Ibid., p. 14.
[151] FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, Op.cit., p.689.

Se há muita opção, os homens não se sentem usufruindo liberdade, *"chegam a pensar que liberdade não é um bem"*[152].

Segundo FERREIRA (1999), a obediência é o *"hábito de ou disposição para obedecer. Submissão à vontade de alguém, docilidade. Sujeição, dependência. Submissão extrema, vassalagem"*[153].

> "O termo obediência refere-se ao comportamento humano de assentimento a uma ordem, tal como expressamente consta da clássica definição weberiana de autoridade. Na análise da teoria do poder, em sociologia política, são muito importantes as hipóteses sob as quais se assenta a obediência, quer esteja fundada em motivações psicológicas, quer em fatores sócio-políticos" [154].

Para WEIL (2001) existem duas espécies de obediência: às regras estabelecidas; e aos seres humanos visto como chefes. Em ambos os casos, é necessário um consentimento previamente concedido, mola propulsora da obediência. E este consentimento, "de uma vez por todas", concedido previamente e não para cada ordem recebida - o é em relação ao símbolo representado pelo chefe ou ao entendimento claro da regra estabelecida, únicas situações em que a incorporação da obediência é possível, e não em relação ao medo do castigo ou a promessa da recompensa. A única reserva à obediência são as exigências da consciência.

Para WEIL (2001), ao contrário do que coloquialmente se entende, a obediência não pode ser confundida ou suspeita de servilismo e é necessário que quem obedece saiba que quem comanda, também obedece por seu lado, ou seja, é necessário entender a hierarquia; esta deve ser orientada para uma finalidade cujo valor e grandeza sejam sentidos por todos.

Os que submetem os homens pela coerção e crueldade, privam-no de liberdade, bem como de obediência e quem está privado de obediência está doente.

O homem colocado à frente de uma organização social deve ser um símbolo e não um chefe, no sentido de ser exemplo para quem o obedece.

---

[152] WEIL, Op.cit., p.17.
[153] FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio Séc.XXI: o dicionário da língua portuguesa*. 3 ed. Editora Nova Fronteira. Rio de Janeiro, 1999. p.1427.
[154] FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, Op.cit., p.826.

> " é preciso também que as conveniências limitem sua liberdade (a do homem colocado a frente da organização social) mais estritamente do que a de qualquer outro homem do povo"[155].

A responsabilidade designa o ato de *"responder pelo desempenho de cargo, incumbência ou dever"*[156]. Para FERREIRA (1999) responsável é *"quem responde pelos próprios atos ou os de outrem. Quem responde legal ou moralmente pela vida, pelo bem-estar, etc. de alguém"*[157].

Satisfazer a necessidade vital da responsabilidade para WEIL (2001) exige do homem a freqüente tomada de decisões, em problemas grandes ou pequenos "*afetando interesses estranhos ao seu, mas com os quais se sente comprometido"*[158].

É necessário, para esta satisfação, que o homem tenha consciência do todo, da coletividade da qual faz parte, "*incluindo as áreas nas quais não tem nunca que tomar decisões nem dar opiniões*"[159]. Precisa ser sensibilizado para o todo e aprender claramente a parte que desempenha. A autora não cita, mas se conclui, que para satisfazer a responsabilidade é necessário também o exercício da liberdade de opinião, deixando a manifestação da inteligência livre, adquirindo conhecimentos para as decisões.

> " É preciso, enfim, que possa se apropriar pelo pensamento da obra completa da coletividade da qual é membro (...)
>
> Toda coletividade, de qualquer espécie, que não forneça essas satisfações a seus membros é defeituosa e deve ser transformada"[160].

A igualdade designa uma "*disposição ideal de status e direitos, cujo valor moral provém da extensão até onde (e do sentido em que) o que é comum para todos os homens não é*

[155] WEIL, Op.cit., p.18.
[156] FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS,Op.cit.,p. 1069.
[157] FERREIRA. Op Cit. p.1754.
[158] WEIL, Op.cit., p.19.
[159] ibid., p.19.
[160] idem.

mais importante, e sim infinitamente mais importante do que os acidentes pelos quais os homens diferem entre si"[161].

Para WEIL (2001) a igualdade consiste:

> "... no conhecimento público, geral, efetivo, expresso realmente pelas instituições e costumes, de que a mesma quantidade de respeito e atenções é devida a todo ser humano, porque o respeito é devido ao ser humano como tal e não tem graus"[162].

Apesar das diferenças serem inevitáveis, o grau de respeito não pode derivar das diferenças, nem tampouco ser relativo à elas. O respeito devido a todo ser humano é igual. Para tanto, WEIL (2001) propõe um equilíbrio proporcional entre igualdade e diferenças: quanto mais poder, mais deveria haver encargos correspondentes:

> " (a igualdade) Implica, por um lado de uma certa organização dos riscos, por outro lado, em direito penal, uma concepção do castigo em que o nível social, como circunstância agravante, contribui sempre numa grande medida para a determinação da pena"[163].

A autora aponta duas formas de desigualdade: a mais ou menos estável, que suscita idolatria dos superiores e a submissão as suas ordens, no entanto não sem uma mistura de ódio recalcado; e a desigualdade móvel, que suscita o desejo de se elevar. Em função do respeito pela igualdade, cada criança, deve ser igual em esperança, nada deve ser negado à criança em termos de oportunidade para desenvolver capacidade.

A perspectiva econômica, para a autora, não deve ser o parâmetro para a desigualdade.

> "Ao fazer do dinheiro o móbil único ou quase de todos os atos, a medida única ou quase de todas as coisas, pôs-se o veneno da desigualdade em toda parte. É verdade que esta desigualdade é móvel; ela não está presa às pessoas, pois o dinheiro ganha-se e perde-se; no entanto, ela não é menos real"[164].

[161] BELLOC, H. The French revolution. London, Willians & Norgate, 1925. p.22, apud FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS.Op cit. P.572.
[162] WEIL. Op cit. p.19-20.
[163] Ibid., p. 21.
[164] Ibid., p.21.

A hierarquia é "*ordem e subordinação dos poderes eclesiásticos, civis e militares. Graduação da autoridade, correspondente às várias categorias de funcionários públicos; classe"*[165].

> "O termo hierarquia, como é usado em ciências sociais, designa qualquer corpo graduado e escalonado de pessoas e/ou suas relações, na medida em que refletem diferenças, por exemplo, de poder, autoridade e prestígio"[166].

A verdadeira hierarquia para WEIL (2001) exigiria que os superiores se soubessem e se fizessem símbolo e objeto legítimo de devotamento, levando cada um a ocupar moralmente o seu lugar.

> "Constituída por uma certa veneração, um certo devotamento para com os superiores, considerados não em suas pessoas nem no poder que exercem, mas como símbolos"[167].

A honra dá ao indivíduo um sentimento de dignidade própria que o leva a procurar merecer esta consideração.

> "Tem relação com o ser humano considerado, não simplesmente como tal, mas em seu meio social ... é preciso que cada profissão corresponda alguma coletividade realmente capaz de conservar viva a lembrança dos tesouros de grandeza e de heroísmo de probidade, de generosidade, de gênio, despendidos no exercício da profissão"[168].

A falta de prestígio social faz com que os comuns não sejam reconhecidos e cria penúria à necessidade de honra.

> "Só o crime deve colocar o ser que o cometeu fora da consideração social, e o castigo deve reintegrá-lo nela"[169].

WEIL (2001) aponta duas espécies de castigo: o disciplinar e o penal; que devem ter caráter solene de reintegração. Devem ser sentidos como uma honra, como educação suplementar, que leva o indivíduo ao maior compromisso (devotamento) com o bem público.

---

[165] FERREIRA,Op.cit. p.1045.
[166] FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, Op.cit.,p. 547.
[167] WEIL. Op Cit. p.22.
[168] ibid., p.23.
[169] ibid.,p.24.

As penas devem responder não à segurança social, mas ao caráter das obrigações violadas e os sentimentos decorrentes do sofrimento da pena, devem representar sentimento de justiça e não coerção ou abuso de poder.

> "Pelo crime o homem coloca a si próprio fora da rede de obrigações eternas que vincula cada ser humano a todos os outros"[170].

> "O castigo é um método para fazer entrar a justiça na alma do criminoso pelo sofrimento da carne"[171].

O homem não deve ficar impune quando desobedece as regras da coletividade. Segundo WEIL (2001) deve existir uma forma de os homens impedirem situações de impunidade, sem que sejam tentados pela conspiração da impunidade, eles próprios; sendo este para ela, um dos problemas políticos mais difíceis de resolver.

A liberdade de opinião corresponde à expressão total e ilimitada para toda opinião, sem nenhuma restrição. Esta liberdade, para a autora, é necessidade absoluta da inteligência, decorrendo daí a necessidade da alma: *"quando a inteligência não está a vontade, toda a alma está doente"*[172]. Não deve ser confundida com liberdade de associação, esta um expediente da vida prática, embora, comumente sejam apontadas como a mesma coisa.

A autora relaciona a liberdade de opinião com o exercício profissional da escrita em 3 casos específicos: imprensa, escritores e propaganda; dizendo que quanto mais público, mais responsabilidade deveria ter esta escrita e portanto, mais restrição para seus autores.

A autora ressalta o papel da propaganda, que acredita ser violenta e coercitiva tendo, como vítima, a alma humana.

Na alma saudável, as 3 formas de inteligência devem agir alternadamente e com graus diferentes de liberdade: (1) a inteligência que trabalha com problemas técnicos, procurando meios para um fim suposto. Deve ser uma serva e estar a serviço; (2) a inteligência que

[170] idem.
[171] ibid.,p.25.
[172] ibid., p.26.

fornece luz para a deliberação da vontade. Esta destruidora e devendo ser detida quando está do lado do mal e; (3) a inteligência que age sozinha, que precisa de liberdade e deve ser soberana.

Para WEIL (2001) a liberdade de expressão é necessidade de indivíduos. Grupamentos não necessitam de liberdade de opinião, uma vez que não há exercício coletivo de inteligência, portanto, os grupos não deveriam expressar opinião, porque de uma forma ou de outra, acabariam impondo-as a seus membros. De alguma forma, em maior ou menor grau, este exercício coletivo de inteligência aconteceu com todas as organizações, sociais ou não.

> "... a inteligência é derrotada logo que a expressão dos pensamentos é precedida, explicita ou implicitamente da palavrinha nós. E quando a inteligência obscurece, ao fim de um tempo bastante curto, o amor pelo bem se perde"[173].

> "Na situação atual, é bom permitir às pessoas agrupar-se para defender seus interesses, ou seja, o dinheiro e as coisas similares, e deixar esses agrupamentos agir dentro dos limites muito estreitos e sob a vigilância perpétua dos poderes públicos. Mas não se deve deixá-los tocar nas idéias"[174].

> "(um) obstáculo à cultura operária é a escravidão. O pensamento é por essência livre e soberano, quando se exerce realmente. Ser livre e soberano, na qualidade de ser pensante, durante uma hora ou duas, e escravo o resto do dia, é um dilaceramento tão pungente que é quase impossível não renunciar, para se subtrair a isso, às formas mais altas de pensamento"[175].

> "Somos um grupo de mulheres pensantes"[176].

A segurança, "*significa que a alma não está sob o peso do medo ou do terror, exceto pelo efeito de um concurso de circunstâncias acidentais e por momentos raros e curtos*"[177].

> "o medo é a semiparalisia da alma"[178].

O risco seria necessário para preparar para o medo.

---

[173] ibid.,p.30.
[174] ibid.,p.31.
[175] ibid.,p.67/68.
[176] Depoimento de Maria da Paz, presidente da Coopa-roca.
[177] WEIL, Op.cit., p. 35.
[178] ibid.,p.36.

> "A ausência de risco suscita uma espécie de tédio que paralisa de modo diferente do medo, mas quase tanto"[179].

> "A ausência do risco enfraquece a coragem a ponto de deixar a alma, se for o caso, sem a menor proteção interna contra o medo"[180].

A propriedade privada está relacionada para WEIL (2001) com o sentimento de apropriação do trabalho pelas coisas devendo vir acompanhado da propriedade jurídica para que não sinta "separações dolorosas" para a alma. Cita o jardineiro que se sente dono do jardim como uma necessidade da relação do trabalhador com o trabalho.

Originária no latim *proprietas* derivado de *proprius*, a propriedade é o que pertence a alguém. Para alguns autores, propriedade provém de *prope*, que significa perto, daí o sentido de proximidade e dependência da coisa em relação ao seu *dominus*.

> "A alma fica isolada, perdida, se não estiver no meio de objetos que sejam para ela como um prolongamento dos membros do corpo"[181].

Toda espécie de coletividade deve fornecer a satisfação da propriedade coletiva. Não havendo vínculo natural entre a propriedade e o dinheiro.

> "(...) participação que consiste não em usufruto material, mas em um sentimento de propriedade"[182].

> "O vínculo estabelecido hoje é somente o fato de um sistema que concentrou sobre o dinheiro a força de todos os móbiles possíveis. Sendo doentio esse sistema, é preciso operar a dissociação inversa"[183].

E, por fim, a verdade, como numa conformidade com o real "*é mais sagrada do que qualquer outra*"[184] necessidade da alma.

Se se deseja ser responsável em comunidades vocacionadas pela ancestralidade para o artesanato, como no caso da Coopa-roca, onde muitas mulheres aprenderam com suas mães, que aprenderam com suas mães, que aprenderam com suas mães, devem merecer das

[179] ibid.,p.36.
[180] idem.
[181] idem.
[182] Ibid.,p.37.
[183] ibid.,p.38.
[184] idem.

empresas que dela se aproximam, toda consideração e atenção neste fazer e na preciosidade de cultura e valores trazida por esta comunidade para interferir nesta realidade.

> "Visitando estas famílias, pude perceber a presença constante de objetos diversos confeccionados com retalho (bonecas, colchas, panos de mesa, tapetes, entre outros). Procurava saber de que forma tinha sido a aprendizagem do manuseio com o material. Ficava bastante curiosa ao perceber a `transformação` das pessoas ao relatarem suas experiências – transformação já que o relato geralmente aproximava as mulheres de um outro momento de vida, onde os valores vividos eram outros (...) Com a possibilidade de aproximação da realidade dos moradores da Rua Um, me foi possível resgatar uma questão pessoal íntima: a possibilidade de transformar o conhecimento renunciado em fonte de valoração individual, potencial capaz de gerar mudanças relativas à própria condição de vida"[185].

***

> " (o cooperativismo é) uma filosofia do homem na sociedade em que vive, um pensamento que procura construir uma nova maneira de processar a economia baseando-se no trabalho e não no lucro; na ajuda mútua e não na concorrência e competição; nos valores e necessidades humanas e não na acumulação individual do dinheiro e na exploração do trabalho de outras mulheres e homens. Para tanto, o cooperativismo visa o aprimoramento do ser humano em todas as suas dimensões – social, econômica e cultural - preocupa-se com a qualidade de seus produtos e serviços, busca preço justo, preocupa-se com seu entorno e com o meio ambiente e busca construir uma sociedade mais eqüitativa, democrática e sustentável"[186].

> "(o cooperativismo) é reconhecido como um sistema mais adequado, participativo, justo, democrático e indicado para atender às necessidades e aos interesses específicos dos trabalhadores. É o sistema que propicia o desenvolvimento integral do indivíduo por meio do coletivo"[187].

3.3– Enraizamento, desenraizamento e reenraizamento

A maior parte das discussões que seguem abaixo, estão reunidas no livro *O Enraizamento*[188] sob a denominação de desenraizamento operário; mas não só, a autora

[185] FUNDAÇÃO NACIONAL DA ARTE. *Retalho Feminino plural***.** Catálogo da exposição da COOPA-ROCA de mesmo nome. Ministério da Cultura, Distrito Federal, 1987. p. 3 e 4.
[186] VEIGA, Sandra Mayrink; FONSECA, Isaque. *Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação*. Rio de Janeiro, DP&A: Fase, 2001.p.17.
[187] ibid., p.17.
[188] WEIL.Op cit. p.272: 44/77.

também discute o desenraizamento camponês e o enraizamento, além das necessidades da alma, já vistas nesta dissertação.

O enraizamento, para WEIL (2001) é a participação natural ocasionada pelo nascimento e vivência num determinado contexto.

Cada ser humano tem múltiplas raízes, e deve tê-las, herdadas do contexto em que nasce e vive. Têm a mesma importância as raízes oriundas das trocas com os meios naturais, quanto com os outros meios; e estas engendrariam o enraizamento: *"precisa receber a quase totalidade de sua vida moral, intelectual, espiritual, por intermédio dos meios dos quais faz parte naturalmente*"[189].

> "O enraizamento é talvez a necessidade mais importante e mais desconhecida da alma humana. É uma das mais difíceis de definir. Um ser humano tem raiz por sua participação real, ativa e natural na existência de uma coletividade que conserva vivos certos tesouros do passado e certos pressentimentos do futuro"[190].

O desenraizamento pode ser brusco, como no caso das ocupações militares. Quando o sujeito que ocupa permanece estrangeiro e não se mistura a população local, sendo maior e, portanto, fazendo mais mal; nestes casos WEIL (2001) aponta o desenraizamento como *"uma doença quase mortal para as populações submetidas"*[191].

Pode ser brusco também como o desenraizamento provocado pelo poder econômico: o "*poder do dinheiro*" e a "*dominação econômica*"[192].

Para WEIL (2001) excetuando a dominação militar - a ocupação - seriam dois os principais venenos de desanraizamento: o dinheiro e a instrução, mas cita também, não dando a mesma importância, o desemprego.

O dinheiro "*destrói as raízes em toda parte onde penetra*"[193].

---

[189] Ibid., p.43.
[190] idem.
[191] idem.
[192] Ibid., p 44.
[193] idem.

Com relação às comunidades fornecedoras de trabalho artesanal para a indústria, o poder do dinheiro parece fazer com que o dano que ele pode provocar quando colocado em lugar de soberania não seja, sequer, percebido.

> "Nada é tão claro e simples como uma cifra"[194].

Esta falta de percepção, se pudéssemos estabelecer diálogo com GORZ (1996) e MARGLIN (1996), associaria-se à divisão do trabalho e sua conseqüente alienação – não a do trabalho, mas a dos operários que passam a ter no dinheiro o valor supremo da vida. Uma comunidade fornecedora, se a olharmos pela perspectiva deste estudo e pela assimetria de poderes e de conhecimento (instrução + informação) na tentativa de diálogo ético, pregado pela responsabilidade social empresarial, deveria trabalhar no sentido de diminuir as diferenças entre as oportunidades oferecidas pelas duas realidades, pelos dois contextos das pessoas que dialogam.

> "Há uma condição social inteira e perpetuamente suspensa ao dinheiro, é o salariado, sobretudo desde que o salário por peça obriga cada operário a manter a atenção sempre fixa no cálculo do dinheiro. É nesta condição social que a doença do desenraizamento é mais aguda"[195].

A mola fundamental, o outro veneno do desenraizamento para WEIL (2001) é a instrução. A autora localiza na separação que o renascimento provocou entre a massa e as pessoas cultas, o seminal do desenraizamento, a instrução como é percebida, concebida hoje.

> "O Renascimento provocou em toda parte um corte entre as pessoas cultas e a massa; mas ao separar a cultura da tradição nacional, ele a mergulhava pelo menos na tradição grega. Desde então, os laços com as tradições nacionais não foram reatados, mas a Grécia foi esquecida . Disso resultou uma cultura que se desenvolveu num meio muito restrito, separado do mundo, numa atmosfera confinada, uma cultura consideravelmente orientada para a técnica e influenciada por ela, muito tingida de pragmatismo, extremamente fragmentada pela especialização, completamente desprovida ao mesmo tempo de contato com este universo e de abertura para o outro mundo"[196].

O conhecimento é cada vez mais técnico e, por isto mesmo, cada vez mais distante da experiência em si e mais próximo do relato da experiência. Na maior parte destas

[194] idem.
[195] idem.
[196] Ibid.,p.45.

comunidades fornecedoras de artesanato, o grau de instrução é baixíssimo; entre as mulheres artesãs da Coopa-roca, ainda algumas são analfabetas. Portanto, a assimetria de poder e o móbile sedutor do poder econômico poderiam ganhar ainda mais espaço e força, uma vez que nem mesmo ao conhecimento técnico e de segunda mão, todas estas mulheres têm acesso. Quanto ao seu próprio conhecimento e neste cenário de desenraizamento, estes acabam não sendo valorizados. Ainda assim, a instrução hoje seria desenraizada.

> "O que se chama hoje instruir as massas é pegar essa cultura moderna, elaborada num meio tão fechado, tão doentio, tão indiferente à verdade, tirar-lhe tudo o que ela ainda possa conter de ouro puro, operação que se chama vulgarização, e enfornar o resíduo tal e qual na memória dos infelizes que desejam aprender, como se enfia comida pela goela dos pássaros.
>
> Aliás o desejo de aprender por aprender , o desejo de verdade, tornou-se raríssimo. O prestígio da cultura tornou-se quase exclusivamente social, tanto para o camponês que sonha ter um filho professor primário ou o professor primário que sonha ter um filho normalista, quanto para pessoas da alta sociedade que bajulam os sábios e os escritores famosos.
>
> Os exames exercem sobre a juventude das escolas a mesma obsessão que o dinheiro sobre os operários que trabalham por peça. Um sistema social está profundamente doente quando um camponês trabalha a terra com o pensamento de que, se é camponês, é porque não era suficientemente inteligente para se tornar professor primário"[197].

A questão educação / instrução (chamada da primeira, mas na verdade a segunda), para inclusão é outro "engodo" do discurso da responsabilidade empresarial. Boa parte destas comunidades fornecedoras passa por vários cursos onde podem aprender estrutura de custos; precificação; mercado; legislação; qualidade; empreendedorismo, etc. As instituições responsáveis pela maioria destas instruções, no entanto, são sustentadas por compulsórios vindos da indústria e comércio por meio de repasses federais; sendo portanto casas políticas, com racionalidade claramente mercantilista e voltadas para a manutenção de seus próprios *status*. Além disto, os próprios processos de gestão interna destas próprias instituições são "cegos", ou seja, extremamente voltados para os resultados numéricos destas instruções. No fim das contas, cada uma destas instituições precisa, quantitativamente, (quantos alunos, quantos capacitados, quanto de venda) justificar o

[197] ibid., p.46.

dinheiro investido em cada um dos programas. A necessidade da obrigatoriedade desta justificativa não necessariamente a compromete, mas quando este é o indicador principal do desempenho, a possibilidade qualitativa pode perder espaço ou ser, mesmo, desconsiderada.

A discussão da autora sobre a forma de propagação do desenraizamento nos interessa:

> "O desenraizamento é de longe a doença mais perigosa das sociedades humanas, pois multiplica-se a si mesmo. Seres verdadeiramente desenraizados não têm senão dois comportamentos possíveis: ou caem numa inércia da alma quase equivalente a morte, como a maior parte dos escravos no tempo do Império Romano, ou se jogam numa atividade que tende sempre a desenraizar, freqüentemente pelos métodos mais violentos, aqueles que ainda não o estão ou não o estão senão em parte"[198].

> "quem é desenraizado desenraiza. Quem é enraizado não desenraiza"[199].

Outra questão colocada pela autora e importante para esta dissertação é a abordagem que faz sobre formas de revolução. Para WEIL (2001) sob o mesmo nome estão duas formas opostas, mas continuamente confundidas.

> "Sob o mesmo nome de revolução estão, e freqüentemente sob palavras de ordem e temas de propaganda idênticos, são dissimuladas duas concepções absolutamente opostas. Uma consiste em transformar a sociedade de maneira que os operários aí possam ter raízes; a outra consiste em estender a toda a sociedade a doença do desenraizamento que foi infligida aos operários. Não se deve dizer ou pensar que a segunda operação possa ser um dia prelúdio da primeira; isso é falso. São duas direções opostas, que não se encontram"[200].

E, sob esta perspectiva, a tentativa de estabelecer ética, resposta, portanto, limite nas relações empresariais envolve questões de dinheiro e poder, bem como de instrução abarcando ainda a questão do desemprego.

A Responsabilidade social empresarial seria uma possibilidade de tentar enraizar, ou melhor, reenraizar o que já se desenraizou? O enraizamento poderia ser comparado à inclusão, ao menos a inclusão da qual as empresas tanto falam?

---

[198] ibid., p.46/47.
[199] ibid.,p.47.
[200] idem.

Em referência a citação op cit. de WEIL (2001); poderíamos dizer que tentamos, em nome de um mundo melhor e fundamentados nos conceitos de responsabilidade empresarial, transformar a sociedade de maneira que os operários (ou desempregados, ou excluídos) aí possam ter raízes?

Poderíamos dizer que tentamos, em nome de um mundo melhor, estender a toda a sociedade a doença do desenraizamento que já toma conta da lógica e do ambiente empresarial? Desta ótica, incluindo os excluídos na mesma e a partir da racionalidade mercantilista, expansionista, capitalista e hegemônica da lógica empresarial e de seus domínios, forjada de ética e limite para este envolvimento, estruturada ferramentalmente por conhecimentos de gestão, tornarão ainda mais alienados os excluídos?

Incluir quem, aonde e para quê? Seriam respostas a perguntas fundamentais a serem delineadas claramente pelas empresas, em diálogo com as outras partes interessadas, se realmente se quer estabelecer diálogo ético e somente a partir do diálogo se definir o método para os fins estabelecidos, se é que isto é possível.

> "É fácil compreender que, de um dia para o outro, o mal pode tornar-se irreparável"[201].

Em que pese os processo de globalização e mundialização, a racionalidade hegemônica, fundamentada nas forças econômicas expande-se para todo o lado, tornando ainda mais difícil um processo de reenraizamento ou uma transformação social onde caibam indivíduos enraizados e valorizados por isto.

Há alguns anos fui chamada a colaborar com uma empresa que prospectava, então, uma aproximação com a Comlurb – empresa de limpeza urbana do Rio de Janeiro – com o objetivo de intervir no relacionamento entre Comlurb e catadores de lixo, para os quais esta tentava organizar o trabalho com o lixo na cidade. Deparei-me com um relato de dificuldades neste relacionamento com os catadores de lixo.

Segundo estes, a empresa que prospectava o trabalho, depois de uma série de investimentos que, entre outras coisas, organizava espaços públicos para estes catadores (até hoje temos

[201] Ibid., p.48.

na cidade as pontas dos viadutos fechadas em alvenaria, com luz, água corrente, banheiros e cozinha, onde funcionam as cooperativas de catadores de lixo), surpreendeu-se com a resistência a algumas facilidades possibilitadas pelo projeto: os catadores negavam-se a usar os fogões que haviam sido disponibilizados para dar "dignidade" às refeições dos catadores, e mantinham o hábito anterior ao projeto usando a fogueira feita rente ao chão na hora de esquentar suas comidas; e também resistiam a usar os banheiros que haviam sido construídos para que fizessem suas necessidades, continuando o "horrível hábito" de fazer suas necessidades nas ruas.

Podemos ainda pensar em colaboradores de empresas que implantam e incentivam o intra-empreendedorismo entre colaboradores desqualificados e encontram resistência.

A própria valorização velada de secção do funcionário, do indivíduo – ser humano - ainda existente em grande parte de empresas, quando do funcionário é esperado que deixe, da porta para fora da empresa, sua vida pessoal – vivendo ali uma outra e nova e mais promissora realidade – reforça a idéia da exigência de ser outro, ou parte, divisível, apartado de si mesmo. O passado não importa, mas somente o futuro glorioso da dedicação de cada colaborador aos objetivos estratégicos da empresa. As empresas parecem preferir funcionários desenraizados, desconhecendo, no entanto, as implicações advindas daí.

Salvo exceções, é comum, e nome de um mundo melhor, que se cobre do operário ou do excluído a adoção de idéias que fazem parte da realidade dos incluídos ou dos que participam do resultado dos trabalhos alheios.

> "Seria inútil desviar-se do passado para não pensar senão no futuro. É uma ilusão perigosa crer que haja mesmo aí uma possibilidade. A oposição entre o futuro e o passado é absurda. O futuro não nos traz nada, não nos dá nada; somos nós que para o construir devemos dar-lhe tudo, dar-lhe a nossa própria vida. Mas para dar é preciso possuir, e não possuímos outra vida, outra seiva, senão os tesouros herdados do passado e digeridos, assimilados, recriados por nós. De todas as necessidades da alma humana, não há nenhuma mais vital do que o passado"[202].

> " ...a natureza da obediência, a quantidade fraca demais de iniciativa, de habilidade e de reflexão pedida aos operários, a impossibilidade em que se encontram de tomar parte pelo pensamento e pelo

[202] ibid., p. 50.

> sentimento no conjunto do trabalho da empresa, a ignorância às vezes completa do valor, da utilidade social, do destino das coisas que fabricam, a separação completa da vida do trabalho e da vida familiar"[203].

> "Até aqui os técnicos jamais tiveram em vista senão as necessidades da fabricação. Se passassem a ter sempre presentes no espírito as necessidades daqueles que fabricam, toda a técnica da produção deveria ser pouco a pouco transformada"[204].

Nestes termos, situação grave seria a de mulheres e homens que trabalham para cooperativas artesanais em contato com as indústrias de produção seriada. Podemos concluir a respeito destes novos "operários":desenraizam-se porque suas situações sociais são vulneráveis - as populações carentes, normalmente fruto de imigração em busca de melhores chances de trabalho nas grandes cidades, saíram de seu ambiente natural, deixando para traz as trocas que os influenciariam positivamente para o crescimento de suas raízes; a maioria não tem instrução ou tem baixa escolaridade; sofrem com o desemprego, eles próprios ou seus próximos; e o contato com o poder econômico agrava ainda mais as suas situações. Seu trabalho é desprovido de poder; seus desejos, e não suas necessidades, bolinados todo o tempo; e suas necessidades desrespeitadas muitas vezes. Se é verdade que a inclusão acaba sendo reduzida ao acesso à sociedade de consumo, mesmo que de forma precária e parcelada em 24 vezes com juros extorsivos, suas chances de reenraizamento chegam perto de zero. É possível que esta racionalidade econômica impossibilite a responsabilidade empresarial de existir.

> "Um dos pilares da domesticação neoliberal é o consumismo, que emergiu nos Estados Unidos a partir dos anos 20 do século XX, como uma mudança radical nos fundamentos psicossociais da nação americana, que numa ação combinada de propaganda e crédito ao consumidor conseguiu com sucesso transformar supérfluo em necessidade. Este mecanismo de domesticação, apoiado na sistemática confusão entre desejo e necessidade instrumentalizada pelo marketing, é o mais poderoso dispositivo de integração social da sociedade fragmentada, onde a publicidade e persuasão mercadológica nos instruem o que queremos"[205].

---

[203] Ibid., p.55/56.
[204] Ibid.,p.57.
[205] BARTHOLO, Roberto. *A pirâmide, a teia e as falácias - sobre modernidade industrial e desenvolvimento social*. Texto escrito para o curso Gestão de Iniciativas Sociais, UFRJ/COPPE, LTDS/SESI,Rio de Janeiro,sem data.

> "Aparentemente são (os operários) incapazes de pensar mais de dois ou três anos para a frente. Sem dúvida também uma inclinação secreta fazia-os preferir ter em suas fábricas um rebanho de desgraçados, de seres desenraizados e sem nenhum direito a qualquer consideração. Não sabiam que, se a submissão dos escravos é maior do que a dos homens livres, sua revolta também é muito mais terrível. Tiveram essa experiência, mas sem a compreender"[206].

No fim de 2005, um pouco depois de alguns passeios do projeto Integração, me foi relatado que, pela primeira vez, as mulheres foram sozinhas fazer a compra do lanche que providenciaram para o passeio (patrocinadas pela cooperativa). Este lanche, normalmente era providenciado pela coordenadora. Foi-me relatado também, e eu não pude discordar, que o lanche foi excessivo, houve muita sobra de tudo – refrigerantes, frutas, frios, pães. A conclusão de quem me relatava o ocorrido foi de que as mulheres passaram toda a vida dividindo e contando ... Em outra ocasião, na festa de Natal, pude perceber – mesmo que influenciada pelo relato acima descrito - que as mulheres (também foi a primeira vez em que organizaram toda a festa) compraram muitos filmes para a câmera fotográfica da cooperativa e fotografaram absolutamente tudo. A compra e revelação destes filmes também é custeada pela cooperativa.

É possível esquecer o passado? É possível instruir os excluídos para a gestão com seu histórico e a despeito dele?

***

> "O passado destruído jamais retorna, a destruição do passado é talvez o maior crime. Hoje, a preservação do pouco que resta deveria tornar-se quase uma idéia fixa. É preciso parar com o desenraizamento que os métodos coloniais dos europeus sempre produzem, mesmo sob suas formas menos cruéis. É preciso abster-se, após a vitória, de punir o inimigo vencido desenraizando-o ainda mais; desde que não é possível nem desejável exterminá-lo, agravar sua loucura seria ser mais louco do que ele. É preciso também ter em vista, antes de tudo, em toda inovação política, jurídica ou técnica susceptível de repercussões sociais, um arranjo que permita aos seres humanos retomar suas raízes.
>
> Isso não significa confiná-los. Ao contrário, jamais a aeração foi mais indispensável. O enraizamento e a multiplicação dos contatos são complementares. Por exemplo, se, em toda a parte onde a técnica

[206] WEIL. Op.cit. p. 61.

> permitir – e ao preço de um leve esforço nessa direção ela o permitiria amplamente - os operários fossem, dispersados e proprietários cada um de uma casa, de um pedaço de terra e de uma máquina; e se em compensação se ressuscitasse para os jovens a volta à França de antigamente, se preciso em escala internacional; se os operários tivessem freqüentemente ocasião de fazer estágios na oficina de montagem onde as peças que fabricam se combinam com todas as outras, ou de ir ajudar a formar aprendizes; além disso com uma proteção eficaz dos salários, a desgraça da condição proletária desapareceria"[207].

***

Talvez o resultado da aproximação indústria / cooperativas, para os indivíduos, no âmbito da responsabilidade social empresarial, possa ser cotejada com a desgraça operária. Talvez, como está sendo praticada hoje, a responsabilidade empresarial ajude a desenraizar ainda mais o que já é desenraizado. Talvez ela não possa colaborar para o reenraizamento.

No contato entre cooperativa de trabalho artesanal e indústria de moda, a pedagogia instrucional utilizada para a produção necessária aos fins empresariais assemelha-se ao desenraizamento de WEIL, sendo urgente a reflexão sobre uma pedagogia dialogal que oportunize o enraizamento colocado pela autora.

No caso estudado neste trabalho, bem como nas pesquisas em outras relações indústria / cooperativas de trabalho artesanal no Rio de Janeiro, sempre que esta aproximação com o mercado de produção seriada acontece, esta questão entre o instrucional e o dialogal aparece, implicando em divisão de trabalho. O imperativo da grande escala torna-se mais forte que a lei da gravidade. Não é o mercado (que pode ampliar espaço para a produção seriada, mas não se resume a ela) quem impõe este conflito, mas a indústria de produção seriada e seu "dividir para reinar".

A pergunta é então: porque o mercado vira aliado da produção seriada? E a resposta está contida na economia de escala. Haveria um antídoto para esta situação? Qual o antídoto? A resposta parece apontar para um limite a ser estabelecido nesta produção de maneira a minimizar suas implicações negativas. Quando a lógica é produzir mais para ganhar mais dinheiro, necessariamente instaura-se a pedagogia instrucional. O limite preservaria o modo

[207] Ibid., p.51.

de relação, a possibilidade de enraizamento. Piso e teto na produção para manter o dialógico, a ludicidade, o relacionamento; caso contrário, a produção artesanal cooperativada vira facção, com todas as implicações da alienação trazida por GORZ (1996) e do desenraizamento na procura de inclusão, trazido por WEIL (2001).

> "... as artesãs, principalmente das mais antigas, fica muito difícil delas fazerem coisas iguaizinhas, com essa cara industrializada, porque é artesanato ... elas sabem criar, criam coisas bonitas, pra elas, pra vender e tal. Mas se elas forem fazer pra um cliente, fazer todas iguaizinhas, fica uma coisa com maior dificuldade, porque são senhoras, a mão já não obedece tanto, é mais difícil pras senhoras"[208].
>
> "Pra nós às vezes falta mesmo, mas a gente tá satisfeita das outras também ganhá o dinheiro delas, trabaiá e ganhá o dinheiro delas"[209].
>
> " (do ponto de vista) financeiro, (depois da entrada das empresas) melhorou"[210].
>
> "(o que mais agrada as mulheres no) trabalho é o dinheiro. Mas eu também acho que elas conversam umas com as outras, amizade. Às vezes uma fica doente e aí tem um grupinho que 'ah, vamos lá na casa dela', eu acho isso bacana, a relação de amizade delas"[211].
>
> "Ela dizia, ela é nova, ela diz 'como eu ganhei dinheiro, ganho mais de mil real'"[212].
>
> "Eu tenho a impressão que a gente era mais amiga, nera D. Ana? ... Nós unia mais, nera D. Ana? ...Eu tinha mais alegria"[213].
>
> "... a gente faz essa peça piloto e o cliente devolve essa peça piloto, pra gente sempre ter o que fazer, porque é artesanato, mesmo que eles tenham tamanho, largura e tudo, você tem que ver ... eu tenho o nome das artesãs e o que elas sabem fazer de melhor e, naquela lista, eu vou calcular o prazo e o tempo em que se faz aquela peça, pra saber quantas artesãs vão ser necessárias pra fazer aquela produção e escolher essas artesãs pra vim, pra ver a peça e produzirem em casa. Ligo pra elas, elas vem até aqui, pegam a peça piloto e fazem uma aqui e elas já saem pra casa com uma peça, aprovada pelo controle de qualidade, pra elas fazerem tantas por semana, como elas pedem ... às vezes tem

[208] Depoimento de Lucélia.
[209] D. Teresa.
[210] Lucélia.
[211] Lucélia.
[212] D. Ana.
[213] D. Teresa.

uma que leva dez (dias), outra leva vinte, cada uma tem seu ritmo de trabalho. Tem umas que são mais lentas, outras que são mais rápidas, naturalmente"[214].

"... fiquei com isso tudo aleijado meu doendo (apontando para a mão). Os dedo eu não conseguia nem fechá de noite. Passei oito dia pra fazê. Trabalhava de dia e um pouco na noite"[215].

" ... nós temos os prazos pra gente entregar aquilo no prazo, é assim, artesanato é mais trabalhoso, dá mais trabalho, não é maquina fazendo, então sempre tem alguns imprevistos. E as vezes, o prazo fica mínimo, porque as vezes lá eles (as empresas) não se organizaram e não mandaram a linha em tempo, então nosso prazo vai se apertando, então as vezes eu sinto isso ... Eu acredito que, do meu ponto de vista, eles tratam a cooperativa e uma indústria da mesma forma ... a gente tem que trabalhar uma carga horária maior, às vezes tem que trabalhar no final de semana, quando o cliente chega na sexta-feira livre e fala 'eu quero o trabalho', principalmente artista, artista adora fazer isso, liga na sexta e fala 'eu quero o trabalho pra terça', aí a gente entra final de semana ... sempre conseguimos. Apertadinho e ficando loucas, mas conseguimos"[216].

"... mas Ave Maria, as empresa que entrarum aqui foi uma coisa maravilhosa e tumara que elas num deixe a gente nunca mais"[217].

"O desenraizamento engendra a idolatria"[218].

" (a entrada da empresa melhorou) o lado econômico porque antigamente nós fazíamos peças e nós não tínhamos pra onde vender, vendíamos em feiras e as vezes não vendíamos todas as peças, aí algumas recebiam e outras não porque o produto de algumas vendiam e de outras não"[219].

"Tetê é quem diz. Aqui eles não manda nada. Mas só que tem se num fizer bem feito eles num pagam"[220].

"Acho que antes elas, como não tinham todas as peças iguais, não tinha um pedido né, cada trabalho saía com uma cara, eu acho que elas gostavam disso, delas criarem, delas colocarem as cores que elas queriam. Elas gostavam dessa parte. Mas hoje as artesãs estão mais próximas da cooperativa exatamente porque é mais trabalho ... Eu acho que (o que mudou depois da entrada das empresas) a criatividade das artesãs fica mais escondida. Porque a gente vai usar a criatividade só das artesãs

[214] Lucélia.
[215] D. Ana, 68 anos.
[216] Lucélia.
[217] D. Ana.
[218] WEIL. Op cit. p.66.
[219] Lucélia.
[220] D. Ana.

mestres de cada técnica. Porque toda artesã é criativa, em alguma coisa, a artesã é criativa ... o cliente por exemplo, quer uma camiseta com tais pontos de crochê, deste tamanho. Pronto, a criatividade dela já foi pro espaço, porque ela vai se encaixar no que ele quer, entendeu ? ... ele já determinou o tamanho, o jeito, as cores, o corte. Vai ser um mecanismo, ela vai fazer o que ele pediu, ela não vai botar criatividade nenhuma"[221].

"Eu nem vi (um trabalho para o artista Ernesto Neto), tinha e tenho muita vontade de ver o trabalho inteiro. Já vem os nozinho, as tira..."[222].

"Não vem ninguém das empresas aqui, né ? ... Ah, (eu queria) que eles olhassem tudo com mais carinho e percebessem que artesanato é trabalhoso e que precisa de mais tempo"[223].

"Foi a única cooperativa que venceu (na Rocinha). Teve outras, não quero falá o nome de ninguém ... Butaram uma muié de olho grande, tinha trabalho pra fazê em quantidade de camisa (...) Acabô"[224].

"Elas (as novas artesãs) não sonham. Sonham, mas não é com a visão das que fundaram, com aquela coisa de carinho, com aquela realização, com aquele sonho, não é. Elas vêm, pegam o trabalho, fazem, entregam. Às vezes as cooperadas tentam resolver alguma coisa, mas pra elas tá tudo muito bom, pega o trabalho, depois vão pra casa"[225].

"Mas toda vida eu disse que a cooperativa é uma espécie de terapia pra gente"[226].

"O trabáio é grande e aperreado"[227].

Limites de piso na produção para a sobrevivência e sustentabilidade econômica e limites de teto para preservação da identidade, para guardar o passado, para irromper no futuro, para falar às novas gerações. A quem interessa colocar os limites? Poder público? Indústria? Comunidade? Provavelmente a nenhum deles. Para o piso a comunidade e o poder público podem ter interesse, mas e para o teto? A comunidade poderia ter interesse no teto, mas perece que não tem. Poder econômico. O suporte identitário é esquecido quando se esquece ou negligencia o teto.

[221] Lucélia.
[222] D. Teresa.
[223] Lucélia.
[224] D. Ana.
[225] Lucélia.
[226] D. Ana.
[227] D. Maria Isabel.

Enquanto a comunidade não puder participar do design, será apêndice da indústria, será operária do fazer.

Se é verdade, se concordamos que a alma tem necessidades e que as coletividades exigem respeito por que são únicas e não podem ser substituídas, ao retirar destas comunidades o controle sobre seu trabalho – artesanato, conhecimento do qual estas comunidades são guardiãs – um grande desrespeito está ocorrendo, forjado de responsabilidade.

Se é verdade também que, por sua duração, a coletividade penetra o futuro, ao desestruturar o conhecimento artesanal destas comunidades, obrigando-as, impondo-as à divisão do trabalho como a única forma de sobrevivência econômica – inclusão no mercado de trabalho da indústria de produção seriada – esvaziam-na do que de mais precioso poderiam passar às gerações futuras, seu valor.

Se é verdade que a coletividade tem suas raízes no passado, resgatá-lo – por meio da formação das cooperativas que façam emergir a riqueza de valores artesanais trazidos das gerações passadas – é um respeito a sua existência.

Mas se para que sobrevivam só lhes oferecemos uma alternativa - dividí-la, desintegrando seus conhecimentos – então temos realmente que questionar os valores da responsabilidade neste mundo. Fruto da resposta ao outro, do respeito atento ao que o outro me coloca, a responsabilidade pregada pelas empresas não estaria alimentado às almas, mas alimentando-se delas.

Capítulo 4 – FRUFRU: RUMORES DE DIÁLOGO

"Os outros: o melhor de mim sou eles"[228].

Frufru

Finas e longas tiras de retalho são franzidas pela linha central do retalho em seu sentido vertical, sobre um tecido; são franzidas ao mesmo tempo em que são costuradas sobre o tecido. Pode servir de acabamento, num arremate de manga, por exemplo; ou ainda preencher toda a superfície do tecido sobre o qual é costurada de maneira a resultar em uma estética bastante barroca, formando um tecido cheio de pequenos e amontoados babadinhos. Difícil de lavar, dificílimo de passar e, por vezes, difícil de vestir. "*Rumor de folhas, ruge-ruge, rumor de asas no vôo*"[229].

Rumor, por sua vez é fama, é notícia, ou boato[230]. Neste capítulo rumorejaremos sobre o diálogo ético contido no conceito de responsabilidade social, cotejado com a prática das ações; com a realidade da aproximação das indústrias de moda das comunidades fornecedoras e com a contradição do próprio discurso. Onde ocorre o diálogo? O que é o diálogo e o que é o diálogo nesta relação? Ele existe? O que seria um diálogo ético? É possível haver diálogo?

> "É preciso divulgar de uma vez por todas a todo o país e aos próprios interessados que os patrões se mostraram de fato incapazes de suportar as responsabilidades que o sistema capitalista faz pesar sobre eles. Eles têm uma função a preencher, mas não essa, porque a experiência mostra que essa é pesada demais e vasta demais para eles. Uma vez bem entendido isso, não se terá mais medo deles, e eles por seu lado pararão de se opor às reformas necessárias; permanecerão nos limites modestos de sua função natural. É sua única chance de salvação; é porque se tem medo deles que se pensa tão freqüentemente em livrar-se deles"[231].

Neste capítulo, traremos a antropologia filosófica de Martin Buber para fundamentarmos os conceitos de diálogo e responsabilidade, apontando sua importância para a discussão de

[228] BARROS, Manoel de. *Livro sobre o nada*. Quarta edição, Rio de Janeiro, 1997.p.73.
[229] FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio Séc.XXI: o dicionário da língua portuguesa*. 3 ed. Editora Nova Fronteira. Rio de Janeiro, 1999. p.946.
[230] ibid., p.1789.
[231] WEIL, Simone. *O Enraizamento*. Bauru, SP., EDUSC, 2001. p. 60.

responsabilidade social, bem como para a educação para a ética. Criticaremos a responsabilidade social instrucional, desde esta perspectiva, uma vez que a responsabilidade exige mais que uma ou dez ferramentas, a partir do conceito de desenvolvimento sustentável e da apropriação do conceito dentro da perspectiva capitalista da responsabilidade social empresarial.

Pesquisa no *Google*[232] mostra que, sob o título de *responsabilidade* em sítios no Brasil, existem vinte milhões de inserções; sob o título de *responsabilidade social*, aparecem sete milhões trezentos e cinqüenta mil páginas; sob o título de *responsabilidade social empresarial*, o resultado é de um milhão trezentos e cinqüenta mil; e sob o título de *instituto ethos*, nada menos que duzentos e quarenta e uma mil páginas são relacionadas.

As empresas têm praticado muitas ações ditas de responsabilidade social, e grande parte delas inspiradas pelo que o Ethos prega, seguindo uma diretriz comum. E digo prega, por que acredito que, como referência, o Ethos virou um mito no tema e existe a crença, no mercado empresarial, que sem ele, pouca coisa se pode realizar. Por isso, algumas referências utilizadas aqui para desenvolver o capítulo no que tange a responsabilidade social empresarial, serão apoiadas no que está sendo produzido, em termos de conhecimento e ferramenta, pelo Ethos.

4.1 - A responsabilidade e o discurso da responsabilidade

A responsabilidade social empresarial, pode ser definida como:

> "... uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários"[233].

Segundo SCHIAVO (2004), a responsabilidade social deve ser entendida primeiramente como uma postura individual, podendo ser exercida em conjunto:

[232] www.google.com.br, consultado em janeiro de 2006.
[233] www.ethos.org.br, consultado em novembro de 2005.

> "É o reconhecimento e assunção pelos cidadãos, individualmente e em conjunto, dos seus deveres para com a comunidade em que vivem e a sociedade em geral. Este conceito se fundamenta no princípio de que, em maior ou menor grau, as ações individuais sempre têm algum impacto (positivo ou negativo) na vida dos demais cidadãos e da coletividade. Assim, a Responsabilidade Social concretiza-se por meio da adoção de atitudes, comportamentos e práticas positivas e construtivas, que contribuam para o bem-comum e a melhoria da qualidade de vida de todos. Quando aplicado em relação às empresas, a expressão é empregada como sinônimo de Responsabilidade Social Corporativa ou Empresarial"[234].

Para FERREL (2000)[235], ser socialmente responsável implica em maximizar os efeitos positivos sobre a sociedade e minimizar os efeitos negativos, o que no âmbito empresarial resultaria em assumir uma dimensão social e ambiental nas decisões empresariais.

ARMSTRONG E KOTLER (1992)[236], corroboram com esta visão acrescentando que poucas empresas no mundo de hoje podem ignorar as renovadas exigências ambientalistas. Segundo estes, a década de oitenta serviu, neste sentido, para que as empresas aprendessem que não podiam mais viver fechadas nelas mesmas, ignorando as necessidades dos consumidores e o meio ambiente. A este compromisso que as empresas deveriam assumir no âmbito da responsabilidade social, os autores chamam de *criação de valor para os clientes*. Ou seja, coloca-se uma funcionalidade como objetivo da responsabilidade. O limite imposto à existência da empresa, pela própria sobrevivência dela, diante da legitimidade necessária junto à sociedade civil, acaba transformado a responsabilidade em valor de produto e serviço! Ainda assim, este poderia ser um caminho para o diálogo – a necessidade de legitimação - mas é rapidamente liquidificado pela racionalidade capitalista e criada uma "nova máquina a vapor"[237]. A empresa apropria-se do discurso da responsabilidade social como instrumento para valorizar suas ofertas diante dos consumidores, no entanto, o exercício do diálogo e a assunção desta interlocução para suas ações, ficam em segundo plano.

---

[234] SCHIAVO, Marcio. www.comunicarte.com.br, conceitos, consultado em 2004.
[235] Ver FERREL, O.C. FERREL, Linda e FRAEDRICH, John. *Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso Ed., 2001. 404 p: 65/90.
[236] Ver ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. *Princípios de Marketing*. Editora Prentice-Hall do Brasil, Rio de Janeiro, 1998. p 527: 471/492.
[237] Ver GORZ, André et al.*Crítica a divisão do trabalho*. 3 ed. São Paulo, Martins Fontes, 1996. p.67., ou o capítulo três desta dissertação, seção 3.2: Dividir para reinar.

Para BESSA (2006) e a respeito do tema de RSE:

> "Quando se pensa que o mercado alcança plena hegemonia e seu poder simbólico submete os valores e expectativas sociais, ali mesmo, no mercado, ou fazendo uso de instrumentos que lhe são típicos, emergem reações que se encadeiam e se insurgem contra seus desmandos"[238].

Neste sentido, a autora afirma que a RSE é uma resposta exigente da sociedade civil à legitimação necessária às empresas. Entretanto, na prática, o discurso tem se mostrado mais forte do que a realidade, com a serventia preponderante de "puxar" a discussão.

Os programas de responsabilidade social empresarial impõem, na teoria, uma colaboração com os principais problemas do país e do mundo, por isso, as soluções apontadas podem convergir com a direção dos objetivos das políticas públicas nacionais e/ou com a melhoria da qualidade de vida de pessoas, trabalhadores ou não, e do meio ambiente onde se inserem. A RSE tornaria a "empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social"[239]. Do ponto de vista estratégico, ou seja, do lado empresarial, as ações devem mitigar os impactos empresariais, colaborando com a área onde criam mais impactos negativos, sem concorrer com as políticas públicas, mas complementando-as. Segundo Claudia Jeunon[240], no caso da indústria, onde o maior impacto negativo foi à redução dos postos de trabalho, estrategicamente, as ações devem estar relacionadas com educação para o trabalho e geração de trabalho e renda. Isto explicaria o fato de as indústrias de moda estarem, crescentemente, procurando comunidades produtoras de artesanato para suas coleções.

Segundo a Pesquisa Nacional de Amostras por Domicílio – PNAD/IBGE (1999), o número de pobres brasileiros somava então 53,1 milhões de indivíduos, sendo 22,6 milhões indigentes. O desafio da responsabilidade social não pode desconsiderar os não trabalhadores e, talvez, esta seja a importância primeira de se investir em projetos com as comunidades.

---

[238] BESSA, Fabiane Lopes Bueno Netto. *Responsabilidade Social das Empresas: práticas sociais e regulação jurídica*. Editora Lúmen Júris, 2006. Rio de Janeiro,2006. p.275.
[239] www.ethos.org.br
[240] Claudia Jeunon é Assessora de Responsabilidade Social Empresarial do Sistema da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, FIRJAN. Depoimento informal, em entrevista para a dissertação, em 15 de fevereiro de 2006.

Mas há que se ter limite e cuidado na implementação destes projetos.

Qualquer atividade de RSE precisaria abordar de maneira afirmativa os interesses dos diversos atores envolvidos nas operações das empresas, bem como buscar, de alguma forma e na perspectiva empresarial, alcançar credibilidade e legitimidade sócio ambiental. As ações seriam estratégicas, evitando-se assim o risco de desresponsabilizá-las e, ainda, revertê-las, perante a opinião pública, contra a empresa; e deveriam também explorar todo o potencial de propagação de imagem possível. Desta forma, o diálogo com as partes interessadas da empresa, seria fundamental, de maneira a legitimar o processo decisório de ações para a responsabilidade social.

Em entrevista concedida à Revista Razão Social[241], Joshua Karliner, americano presidente da *CorpWach*, uma organização que luta pelo controle democrático das grandes empresas, dá a seguinte declaração: *"*Há empresas sérias que entendem a importância da responsabilidade social, mas há um número muito maior que faz o contrário, ou seja, lobby*"*; referindo-se a um fenômeno denominado *Greenwach*, que corresponde à apropriação do discurso sócio-engajado por parte dos empresários, como se estivessem preocupados com questões ambientais e sociais e não só financeiras. Cabe aqui dizer que segundo Kotler (1994), *lobbyng* é um dos instrumentos da ferramenta promoção/comunicação de marketing, ou seja, o *lobbyng* estaria inserido no escopo de atuação de marketing[242].

MELLO (2004) aponta para o processo de responsabilidade social empresarial como um processo "partido, esquizofrênico"[243], onde os conflitos decorrentes do ambiente empresarial e inerentes a ele, se manifestariam.

O autor aponta que uma das percepções do processo partido dá-se:

> "(...) na tendência à abstração e ao discurso inespecífico, decorrente da inquietação provocada pela dinâmica confusa da interligação do mundo externo com o interno (...) A linguagem inespecífica ou

[241] *Revista Razão Social* – Jornal O Globo número 15, agosto de 2004.
[242] KOTLER, 1994. Op Cit. p. 514.
[243] MELLO, Paulo Márcio. Mensagem didática do curso de extensão em responsabilidade social empresarial, SESI/LTDS/UFRJ. Paulo Márcio de Mello. *Disciplina- A Prática da RSE na Industria, Novembro de 2004.* UNISESI – www.unisesi.org.br em dezembro de 2004.

> abstrata atende à necessidade de expressão, sem que os segredos pessoais sejam devassados (...) a responsabilidade social empresarial pode aparecer sem pé nem cabeça. Ou como uma planta sem raízes, verdejante, decorativa e, ao mesmo tempo, morta. Este processo pode ser angustiante por que, no inconsciente, a movimentação das forças opostas não cessa nunca (...) [244]".

O autor afirma que, assim como a esquizofrenia é doença sem cura, mas passível de tratamento e acompanhamento; a responsabilidade social empresarial precisaria ser administrada, entretanto, não necessariamente, segundo o autor, tornar-se-ía um processo consistente, *in-divíduo*. Nesta perspectiva, a responsabilidade social torna-se ferramental para administração de crise, esta crise de legitimidade referida acima.

Reafirmando a defasagem entre discurso e prática, um recente relatório do IBASE/RJ, Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, traz constatações. O estudo baseou-se numa avaliação e análise da evolução do comportamento empresarial através de 231 balanços sociais entregues ao IBASE pelas empresas, entre os anos de 2000 e 2002. Na análise dos balanços modelo IBASE, constatou-se que o investimento das empresas na área social pouco colaborou para a transformação social no cenário brasileiro. O investimento médio feito por empresas em educação, por exemplo, por cada empregado no ano de 2000 era de R$ 514,05; em 2001 baixou para R$ 421,23 e em 2002, baixou mais ainda, foi para R$ 402,27 , em valores corrigidos[245]. O estudo mostra também que o número de acidentes de trabalho cresceu no período: de 21 para 30, em cada mil empregados[246]. Outro aspecto que aponta a distância entre discurso e prática é a questão da diversidade: somente 4% de negros e 16,4% de mulheres ocupam cargos de chefia nas empresas[247]. É bom lembrar que a população brasileira é constituída de 45% de negros.

Relato que evidencia esta defasagem entre discurso e prática é de Ciro Torres, coordenador do estudo:

> " (há) empresas que fazem o discurso da responsabilidade social, mas que são campeãs de reclamações de consumidores(as). Há também as que estão envolvidas com trabalho escravo. Que

[244] Idem.
[245] http://oglobo.globo.com/especiais/razaosocial/ed16/edicao16.htm, consultado em novembro de 2004.
[246] http://www.abong.org.br/novosite/publicacoes/informes_pag.asp?cdm=2027, consultado em novembro de 2004.
[247] Idem.

> responsabilidade social é esta? Isto não vale para nós, não é ético, responsável, nem é uma atitude transparente.[248]"

Para evidenciar a falta de diálogo nos processos decisórios da responsabilidade social empresarial, este estudo do IBASE constata que 85% dos projetos sociais nas empresas são definidos pela direção e gerência das empresas, sem participação de funcionários (alguma parte de projetos de RSE são de responsabilidade social interna, ou seja, para beneficiar os próprios funcionários).

A mesma constatação de falta de diálogo na decisão dos projetos é colocada no Balanço Social das Telecomunicações 2004. Neste, 51,7% dos programas ou projetos de RSE são definidos pela direção das empresas[249].

Em sua coluna Empresa Cidadã, publicada semanalmente no Jornal Monitor Mercantil, MELLO (2004) comenta alguns resultados da pesquisa "*Perfil das maiores demandas judiciais do TJRJ*". O estudo foi realizado pelo Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro e aponta que 16 empresas formam uma relação das mais processadas, respondendo por 50,9% do total de processos ajuizados: "*a liderança cabe à Telemar, que responde por 24,9%, dos 629.905 processos ajuizados, equivalente a 185 por dia*[250]". A Telemar é patrocinadora, através do Instituto Telemar, do Balanço Social das Telecomunicações 2004, acima citado.

São de SUCUPIRA (2004)[251] as palavras abaixo:

> "Segundo levantamento realizado até junho de 2004, 231 empresas publicaram o balanço social no modelo IBASE (...) o faturamento dessas organizações, em 2002, correspondeu a cerca de 30% do PIB brasileiro daquele ano (...) foram responsáveis (aquelas empresas) pelo emprego direto de 771 mil pessoas (...). Muitas destas empresas são conhecidas como referência no tema de responsabilidade social empresarial e estão espalhadas por todo o país, apesar de estarem mais presentes no eixo Sul-sudeste. Algumas são colecionadoras de prêmios nessa área, como as empresas Usiminas, Fersol e Petrobras (...) Várias empresas transnacionais possuem políticas de promoção de

[248] Idem.
[249] *Balanço Social das Telecomunicações 2004*. Ananã Produções, Rio de Janeiro,2004.
[250] MELLO, Paulo Márcio. Jornal Monitor Mercantil, *Coluna Empresa Cidadã*, Rio de Janeiro,10/11/2004.
[251] SUCUPIRA, João. *Balanço Social: diversidade, participação e segurança no trabalho* in Democracia Viva número 22, jun/jul.2004, Rio de Janeiro, IBASE. p.76: 58/63. Sucupira é hoje diretor do IBASE.

> igualdade racial , incluindo ações afirmativas nos países onde têm sede, mas no Brasil não apresentam iniciativas no mesmo sentido. No Brasil quase todo mundo conhece algum caso de discriminação racial em ambiente de trabalho, embora dirigentes de empresas sempre digam que não há preconceito em suas organizações. No entanto, o simples ato de informar a quantidade de negros e de negras existentes na empresa virou um pesadelo. Desde a fase de escolha dos indicadores que deveriam compor o modelo de balanço social, quando o IBASE reuniu empresários (as), consultores (as) e acadêmicos (as), ficou evidenciada uma forte resistência à introdução do tema "diversidade racial". Um empresário chegou a dizer que, se fosse incluído o item 'número de trabalhadores negros', ele não apoiaria a campanha do balanço social. (...) A situação das mulheres, ainda que seja melhor que a de negros (as) está longe de ser o ideal. A proporção de mulheres empregadas passou de 28% em 2000 para 31% em 2002, e o percentual de cargos de chefia ocupados por elas chegou a 16,4% o que mostra que as empresas continuam preferindo os homens na hora de escolher quem vai comandar . Essa realidade chama mais a atenção quando se leva em conta que o nível de escolaridade das mulheres já superou o dos homens e que as mulheres, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), representam 42% da população economicamente ativa (PEA)"[252].

A palavra responsabilidade segundo FERREIRA (1999) é definida como "*ação de um agente consciente em relação aos atos que pratica voluntariamente*"[253]. Ou seja, os cidadãos devem reconhecer que suas ações sempre têm algum impacto sobre a vida dos demais cidadãos e sua comunidade, seja este impacto positivo ou negativo. A isto, BUBER chama de vulnerabilidade, como veremos a seguir.

Desta forma, quando falamos em responsabilidade social empresarial, estamos assumindo esta dimensão e tentando diminuir impactos negativos e aumentar impactos positivos das ações das empresas sobre os cidadãos, melhor, sobre os diversos atores sociais interessados ou relacionados a esta ação, direta ou indiretamente e sobre o meio. Então, em teoria, a RSE associa a idéia de lucro, objetivo empresarial, à idéia de restrição e de limite para este lucro; restrição esta que repousaria sobre a interlocução com as partes.

Podemos entender que a responsabilidade social empresarial está associada com a necessidade de maximização de lucros, primeiro objetivo da existência de empresas, e um conjunto de restrições impostas pelos seus *stakeholders*.

[252] ibid.,p.59/60.
[253] FERREIRA, Op. Cit., p.1754

Esta contradição e defasagem são percebidas não só, mas sobretudo, no discurso empresarial, na comunicação empresarial, sendo esta uma das funções do marketing. E justamente aí, na apropriação do discurso inespecífico, que não revela as entranhas, que em última instância não é transparente, que verdeja a responsabilidade social empresarial.

Uma das principais críticas à ferramenta Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial[254] diz respeito exatamente a inespecificidade da interlocução para avaliação dos indicadores. Ou seja, cada indicador deve ter a colaboração – de maneira democrática – de um interlocutor que represente a parte interessada do indicador. No caso da responsabilidade social interna, por exemplo, a ferramenta indica o sindicato de trabalhadores como o interlocutor. Mas quem seria, por exemplo, o interlocutor de meio ambiente? Esta inespecificidade abriria uma enorme lacuna na credibilidade dos resultados.

Segundo KOTLER (1994)[255], sobre as filosofias que nortearam a administração das empresas ao longo do tempo, o conceito de marketing evoluiu para a filosofia de marketing social, onde o eixo das decisões sobre a gestão da empresa não está mais focado somente no mercado consumidor ou no público que potencialmente poderia aderir às ofertas da empresa, mas na sociedade como um todo, onde a gestão incorporaria responsabilidades com o meio onde de insere[256].

A RSE é também um diferencial competitivo para as empresas. Segundo entrevista[257] de, Oded Grajew, presidente e fundador do Instituto Ethos , o peso da responsabilidade social

[254] Esta ferramenta é um ícone da responsabilidade social no momento. É uma ferramenta de auto-avaliação que dá valor numérico à responsabilidade social da empresa e a coloca frente a um grupo de comparação, com os melhores resultados. Ver www.ethos.org.br.

[255] Ver KOTLER, Philip. Administração de *Marketing*: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.p.43.

[256] As filosofias que orientaram a administração, Segundo KOTLER, Op.Cit., foram evoluindo como a seguir: (1) A orientação para produto acontece em um mercado pouco complexo, onde as relações de troca são simplificadas e os consumidores, como decorrência, menos exigentes A empresa concentra seu esforço na produção de produtos de boa qualidade e preços justos; (2) A orientação para venda, sucedeu a orientação para produto. Sua tarefa principal consistia em conseguir mais vendas, através de instrumentos promocionais; (3) A orientação para o marketing é a mais utilizada nos dias de hoje. Coloca o consumidor no centro de toda a sua produção e de todo o seu processo, este experimentado consumidor de um mercado hipercompetitivo "manda" (em certo grau) nas ofertas das empresas, de maneira que se alcance o resultado mais positivo na aceitação do produto e na lucratividade da empresa; e (4) A orientação para o marketing social como sendo a mais recente. Coloca, lado a lado, a necessidade da empresa em gerar resultados e o bem estar da sociedade em longo prazo, promovendo a sua própria legitimidade. Assume, como as outras filosofias, que as ações de marketing atendem aos objetivos da empresa, mas, diferentemente, devem também gerar bem estar do público em longo prazo, o que estabeleceria uma convergência com a responsabilidade social empresarial.

[257] Diário de São Paulo em 07/08/2002.

no momento do consumo ainda é pequeno no Brasil, se comparado aos índices de outros países. No Brasil, 16% dos consumidores entrevistados pelo Ethos no terceiro levantamento de responsabilidade social empresarial disseram que prestigiam uma empresa que consideram socialmente responsável, comprando seus produtos ou falando bem da empresa, percentual similar ao de países como México, África do Sul e Venezuela. Em outros, como Austrália e Estados Unidos, o índice ultrapassa 50%. Este prestígio que os consumidores empenham na relação com as empresas é resultado direto da percepção que estes têm da empresa, que não está contida somente no discurso, mas para a qual o discurso, a apreensão deste e a crença nele, colaboram sobremaneira.

Outro estudo, divulgado no fim de 2005, realizado pelo Pacto Global, iniciativa na Organização das Nações Unidas – ONU – em prol da responsabilidade empresarial e a consultoria francesa *Utopies*, chamado *Talk the Walk*, concluiu que o marketing verde (estratégia de comunicação para atingir consumidores ambientalmente responsáveis) é viável, por ser economicamente barato.

> "Em uma análise mais geral é dizer que empresas que não tem muitos recursos para publicidade podem ser favorecidas com a adoção dessas ações. Afinal práticas sociais e ambientais são cada vez mais discutidas e valorizadas na sociedade, o que segundo o estudo, agrega valor ao produto da empresa.
>
> O estudo vai além ao dar o exemplo da Inglaterra como tendência mundial: no país, 76% dos consumidores gostariam de comprar produtos de empresas socialmente responsáveis, mas não o fazem por falta de informação. Esse contexto, por sua vez, tornaria imprescindível para a empresa dar visibilidade às suas ações sociais para atingir o crescente segmento.
>
> (...) Embora o relatório mencione que uma das maiores vantagens do marketing verde seja o seu baixo custo, o estudo ressalta que a estratégia pode ser uma alternativa para promover elevação real nas vendas. Uma das empresas que aposta no marketing verde e tem bons resultados financeiros é a brasileira Natura, de acordo com o "Talk the Walk". O relatório menciona ganhos recentemente obtidos pela empresa de cosméticos: crescimento de 32% nas vendas no período 2002-2004 (ante elevação de 20% do mercado de cosméticos), fazendo com que a fatia de mercado da empresa alcançasse 19%; receita de US$ 604 milhões (em 2004); e valor da marca equivalente a 113% do volume de vendas anual"[258].

[258] Ver www.pnud.org.br /meio_ambiente/reportagens/index.php?id01=1716&lay=mam, consultado em fevereiro de 2006.

***

Dona Maria Isabel, fundadora da Coopa-roca, bota as mãos nas cadeiras, faz cara de séria e assim define o trabalho resultante da parceria comercial com as empresas: "O trabáio é grande e aperreado"[259].

Quando perguntada se há diálogo ou responsabilidade por parte das empresas parceiras da Coopa-roca, a gerente de produção, Lucélia, responde:

> "Não vem ninguém das empresas aqui, né ? ... Ah, (eu queria) que eles olhassem tudo com mais carinho e percebessem que artesanato é trabalhoso e que precisa de mais tempo"[260].

Na relação da Coopa-roca com as indústrias de moda, algumas das quais propagam a sua responsabilidade social por meio desta relação, o diálogo não existe. Existe, num primeiro momento da possibilidade de estabelecimento da parceria, um entendimento técnico, com o objetivo de dar segurança à empresa de que um pedido possa ser feito, produzido e entregue. Suponho que, pelo tipo de acompanhamento que as indústrias fazem do andamento da parceria – enfaticamente baseado em qualidade técnica e prazo - elas sequer cheguem a questionar as condições reais de trabalho. Abaixo declarações de Lucélia, gerente de produção, sobre o tema:

> "(...) quando não tinha os parceiros que nós já temos, ou então quando vai ter outra parceria, a Tetê entra em ação para "vender o peixe", como ela fala, da Coopa-roca, como a coopa-roca é. E quando a gente consegue esse cliente, a gente faz pilotos, pra mostrar as técnicas artesanais que a Coopa-roca tem, porque ela trabalha com algumas técnicas e, a partir daí, quando o cliente estipula o produto que vai ter da Coopa-roca, que a Coopa-roca vai produzir. Aí é quando eu entro, pra falar com o cliente, ver qual o pedido, o prazo, a quantidade"[261].

> "(...) nós temos os prazos pra gente entregar aquilo no prazo e assim, artesanato é mais trabalhoso, dá mais trabalho, não é maquina fazendo, então, sempre tem alguns imprevistos. E, às vezes, o prazo fica mínimo, porque às vezes lá eles não se organizaram e não mandaram a linha em tempo, então nosso prazo vai se apertando, então às vezes eu sinto isso. Às vezes a gente faz um piloto em julho, por exemplo, e a gente só vai produzir em setembro, em vinte dias, trinta dias. E a gente já fez o

[259] D. Maria Isabel, artesã da Coopa-roca, sobre o trabalho trazido para à cooperativa pela indústria da moda.
[260] Depoimento Lucélia, gerente de produção da Coopa-Roca.
[261] Idem.

> piloto lá atrás, eles tiveram tempo, todo o cronograma e eles poderiam ter mandado esses materiais antes pra gente ter mais tempo, até pro trabalho ficar melhor. Eu acredito que, do meu ponto de vista, eles tratam a cooperativa e uma indústria da mesma forma"[262].
>
> "Eu não sei se eles acham que por a gente ser uma cooperativa e a gente trabalhar na comunidade, que a gente tem um trabalho inferior, eles pegam o trabalho e ficam maravilhados, mas eu não sei se por trás disso não tem um pensamento 'eu tô mandando, mas será que vai dar certo?'. Pelo menos com os primeiros clientes, quando a gente manda, a gente fez agora pouco um trabalho, parece que a menina estava morrendo de medo, de vez em quando ela ligava, assim, de casa até. Mas chegou lá, ela ligou, deu milhões de parabéns, porque a gente entregou antes do prazo, não ficou nada errado e tal..."[263]

E, se não existe diálogo, existem aspectos que são cruelmente perversos nesta e em outras aproximações de mesma tipologia. O tipo de parceria estabelecida entre indústrias e comunidades artesanais como fornecedoras de serviços, estão dentro de uma questão maior, no âmbito das políticas de desenvolvimento, como escreve Bartholo:

> "O contorno dessa grande transformação (mudanças radicais nos paradigmas tecnológicos sócio-institucionais) começaram a ser vislumbrados na segunda metade do século XX, quando começam a emergir as conseqüências da ampla disponibilização das aplicações da microeletrônica a baixo custo. No processo de destruição criadora de novos investimentos as palavras-chave foram: redes informacionais (...) Ao longo das décadas de 80 e 90 do século XX efetivou-se a transição da sociedade industrial para a sociedade informacional global. A geração, o processamento e a transmissão de informação se constituem em fonte fundamental da produtividade, poder e riqueza monetária.[264]"

Segundo o autor, paralelamente a este processo, inúmeras empresas de pequeno e médio porte são criadas, na expectativa de produzir o que não interessa à grande empresa; no entanto, esta existência fica submetida ao dinamismo da grande, combinando novos modelos de gestão com organização produtiva, formando uma teia onde as mais frágeis estão nas bordas e as mais fortes no centro da teia, da decisão e do poder. O primeiro

[262] Idem.
[263] Idem.
[264] BARTHOLO, Roberto. *A pirâmide, a teia e as falácias - sobre modernidade industrial e desenvolvimento social*. Texto escrito para o curso Gestão de Iniciativas Sociais, UFRJ/COPPE, LTDS/SESI,Rio de Janeiro, sem data. p. 2.

telefone, computador e fax foram doados à Coopa-roca pela primeira indústria parceira: M. Officer.

O autor aponta que as novas e pequenas empresas "*desempenham a função de amortecedores dos impactos negativos das flutuações conjunturais do mercado. Aspecto não menos relevante é que a segurança do emprego na firma mãe pode ser uma face da mesma moeda que tem a outra face na precarização do emprego no entorno satelitizado*"[265].

Sobre estas condições precárias, seguem depoimentos:

> "O que não funciona bem é a produção não ter todos os meses. E aí isso gera coisas negativas"[266].
>
> "(...) Como a Coopa-roca esta ligada ao mercado da moda, a moda tem isso. Tem meses que a gente trabalha muito e tem meses que a gente trabalha menos. Porque, acredito, que a indústria da moda tenha esse balanço (...) porque aí fica difícil, porque a artesã fica querendo sair da cooperativa, mas ela precisa de remuneração todos os meses. Aí ela já fica querendo ir embora e trabalhar em outra coisa, vão ser empregadas domésticas, ou fazer faxina, vão ser diaristas, ou vão cuidar de criança"[267].
>
> "Quando não tem trabalho, é o principal, elas choram, reclamam porque não tem trabalho"[268].
>
> "Que as artesãs vão, se dispersam, vão embora e aí a gente perde artesãs ótimas. Isso é uma coisa. Como às vezes, em um mês tem muito trabalho a gente às vezes além das 89, a gente tem que agregar outras artesãs da comunidade, porque as vezes o pedido é grande e a gente tem pouco prazo. Aí a gente não tem tempo de trabalhar com essa artesã pra ela entrar na cooperativa, ela entra de supetão. Aí ela não sabe o que é uma cooperativa, nunca ouviu fala de cooperativismo, entendeu?"[269]
>
> "Esse ano teve muito crochê e pouco bordado, aí já não é culpa das artesãs, é porque o mercado esse ano vai botar mais crochê nas lojas e aí, às vezes, a artesã do bordado não faz crochê..."[270].
>
> "Porque toda artesã é criativa, em alguma coisa, a artesã é criativa. Eu acho que essa criatividade da artesã fica mais escondida (na aproximação com a indústria), porque assim, o cliente por exemplo, quer uma camiseta com tais pontos de crochê, deste tamanho. Pronto, a criatividade dela já foi pro

[265] Idem. p.,3.
[266] Lucélia.
[267] idem.
[268] Idem.
[269] idem.
[270] Idem.

> espaço, porque ela vai se encaixar no que ele quer, entendeu ? Tudo bem, vai usar o crochê, mais ele já determinou o tamanho, o jeito, as cores, o corte. Vai ser um mecanismo, ela vai fazer o que ele pediu, ela não vai botar criatividade nenhuma. Assim, eu acho ruim pra elas, porque elas não desenvolvem isso, porque quanto mais a gente desenvolve nossa criatividade a gente tem mais capacidade de pensamento, entendeu ? Eu acho que é importante quando a pessoa tem esse lado trabalhado."[271].
>
> "(sobre prazos) Sempre conseguimos. Apertadinho e ficando loucas, mas conseguimos"[272].
>
> "(sobre os prazos) e a gente cai nessa loucura de que a gente é também capaz de fazer. Da nossa parte é a necessidade de fazer. A gente tem que trabalhar. Não dá para dizer assim, não vou fazer. Se você não tem condições de fazer, eles dão para outro. O mercado é isso aí.[273]"

E sobre a aceitação destas condições como se fosse a única possibilidade de trabalho, sobre a forma conformada como olhamos o mercado e a maneira como se comporta, Bartholo coloca:

> "Vivemos um tempo em que sucumbimos a uma lógica esterilizante: a adesão à tese de que a política é a arte do possível. Uma adesão que, no mundo de hoje, pode ter duas faces. A primeira delas é a adaptação oportunista à correlação de forças hegemônicas, que parece tornar vã qualquer pretensão de vislumbrar alternativas efetivas ao atual modo de modernização globalizada. A segunda delas é a renúncia a fazer política, comportando-nos diante dos frutos da ação política de outros como meros consumidores/ espectadores"[274].

***

Uma outra apropriação no discurso empresarial diz respeito ao conceito de desenvolvimento sustentável. Embora os conceitos de responsabilidade social do Instituto Ethos, da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas e do GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, tragam, todos, a "contribuição com o desenvolvimento sustentável", na prática, a apropriação é restrita e omite premissas fundamentais, como veremos a seguir.

[271] idem.
[272] idem.
[273] Maria da Paz, presidente da Coopa-roca.
[274] Bartholo. Op.cit. p1.

O conceito de desenvolvimento sustentável apareceu pela primeira vez no *Relatório Brundtland*, referência à presidente da *Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento*, que deu origem ao documento *Nosso Futuro Comum*, datado de 1997.

A definição do relatório apresenta assim o conceito:

> "O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades"[275].

O texto acima, extraído do relatório, está presente nas discussões de RSE, e em muitos dos discursos das empresas no trato com a questão, mas o texto inicial do capítulo intitulado *A Busca do Desenvolvimento Sustentável*, onde a definição aparece, prossegue da seguinte maneira:

> "Ele (o desenvolvimento sustentável) contém dois conceitos-chave: o conceito de 'necessidades', sobretudo as necessidades essenciais dos pobres do mundo, que devem receber a máxima prioridade; a noção de limitações que o estágio da tecnologia e da organização social impõe ao meio ambiente, impedindo-o de atender às necessidades presentes e futuras"[276].

A apropriação do conceito, no discurso engajado da responsabilidade social empresarial, omite aspectos que são fundamentais para a transformação social, para o real desenvolvimento sustentável, como as partes extraídas do relatório, abaixo:

> " O desenvolvimento supõe uma transformação progressiva da economia e da sociedade"[277].

> " ... só se pode ter certeza da sustentabilidade física se as políticas de desenvolvimento considerarem a possibilidade de mudanças quanto ao acesso aos recursos e quanto à distribuição de custos e benefícios.
>
> Mesmo na noção mais estreita de sustentabilidade física está implícita uma preocupação com a equidade social entre gerações, que deve, evidentemente, ser extensiva à equidade em cada geração"[278].

---

[275] COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *Nosso Futuro Comum – em busca do desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1988. p.430: 47/71. p.46.
[276] idem.
[277] idem.

"Para que haja um desenvolvimento sustentável, é preciso que todos tenham atendidas as suas necessidades básicas e lhe sejam proporcionadas oportunidades de concretizar suas aspirações de uma vida melhor"[279].

"As necessidades são determinadas social e culturalmente, e o desenvolvimento sustentável requer a promoção de valores que mantenham os padrões de consumo dentro do limite das possibilidades ecológicas a que todos podem, de modo razoável, aspirar"[280].

"Uma grande atividade produtiva pode coexistir com a pobreza disseminada, e isto constitui um risco para o meio ambiente. Por isso o desenvolvimento sustentável exige que as sociedades atendam às necessidades humanas, tanto aumentando o potencial de produção quanto assegurando a todos as mesmas oportunidades"[281].

"... é preciso definir a produtividade máxima sustentável"[282].

"Como persuadir as pessoas ou fazê-las agir no interesse comum? Até certo ponto pela educação, pelo desenvolvimento das instituições e pelo fortalecimento legal. Porém, muitos dos problemas de destruição dos recursos do desgaste do meio ambiente resultam de disparidades no poder econômico e político. Uma indústria pode trabalhar com níveis inaceitáveis de poluição do ar e da água porque as pessoas prejudicadas são pobres e não tem condições de reclamar"[283].

"Não é que de um lado existam vilões e de outros vítimas. Todos estariam em melhor condição se cada um considerasse os efeitos de seus atos sobre os demais. Mas ninguém está disposto a crer que os outros agirão deste modo, e assim todos continuam a buscar seus próprios interesses"[284].

"Muitas vezes porém, a compatibilidade entre os objetivos ambientais e econômicos fica perdida quando se busca o ganho individual ou de algum grupo, sem dar grande importância ao impacto que isso pode causar aos outros, acreditando-se cegamente que a ciência encontrará soluções e ignorando-se as conseqüências que poderão ter num futuro distante as decisões tomadas hoje"[285].

---

[278] idem.
[279] ibid., p.47.
[280] idem.
[281] idem.
[282] ibid.,p.49.
[283] ibid.,p.50.
[284] idem.
[285] ibid.,p.68.

> "Em seu sentido mais amplo, a estratégia do desenvolvimento sustentável visa a promover a harmonia entre os seres humanos e entre a humanidade e a natureza"[286].

> "O importante é que esses objetivos sejam buscados com sinceridade e que os eventuais desvios sejam corrigidos com eficiência"[287].

As questões colocadas pelo relatório, tão reduzidas na ação e no discurso de responsabilidade social das empresas, tocam em áreas de extrema importância: equidade; adoção, pelos que tem condição econômica, de padrão de vida e consumo mais compatível com os recursos, do que decorre o comércio justo e o consumo consciente[288]; educação para o desenvolvimento sustentável; vontade política, sinceridade na busca dos objetivos.

A racionalidade sobre a qual repousa o capitalismo não permite que as mudanças fundamentais sejam, sequer, discutidas. São aceitas como inexoráveis.

A leitura do relatório mostra que o desenvolvimento sustentável, bem como a RSE, é um processo e não um resultado; compreende a cidadania e a evolução do modo de produção para formas cooperativas. Pressupõe diálogo, para que me coloque em escuta e possa tentar responder, já que são tão complexas as questões. Mas reduzir a necessidade de desenvolvimento sustentável ao discurso, omitindo-se ao reduzir as condições de pobreza; omitindo-se a colaborar com a aspiração de uma qualidade de vida melhor por parte dos pobres; omitindo-se quanto à consideração de que as necessidades são fruto social e cultural, é irresponsável.

> "Nada mais contrário ao desenvolvimento sustentável do que a concentração da renda e da riqueza e a iniqüidade, inerentes à coexistência da atividade produtiva com a disseminação da pobreza (...) O desenvolvimento sustentável é incompatível com a crença desenfreada nas possibilidades da tecnologia. Se é verdade que problemas imediatos podem ser resolvidos por ela, é verdade também que outros ainda maiores podem ser gerados, como o da marginalização de amplos segmentos da população pelo seu uso inadequado"[289].

---

[286] ibid.,p.70.
[287] ibid.,p.71.
[288] Sobre estas questões, ver www.idec.org.br e rwww.akatu.org.be, este último, um braço do Instituto Ethos. Consulta em novembro de 2005.
[289] MELLO, Paulo Marcio. *Às vezes, omitir é mentir. Como no caso do conceito de desenvolvimento sustentável.* Coluna Empresa Cidadã. Jornal Monitor Mercantil. Janeiro de 2006.

Portanto, se o resultado das parcerias indústria/artesanato, no âmbito da responsabilidade social, considerando a vulnerabilidade das populações que trabalham com estas técnicas, enfatiza características econômicas, estamos, contraditoriamente ao discurso, caminhando no sentido oposto ao do desenvolvimento sustentável. Se os projetos de geração de renda dessem realmente certo, mesmo que com objetivos restritos ao econômico, em última análise, poderiam levaria o planeta à extinção.

Para BARTHOLO:

> "As implicações socialmente perversas de processos econômicos não são uma conseqüência inevitável da tecnologia produtiva. São conseqüências de decisões políticas e empresariais. As transformações na organização do trabalho não são intrinsecamente más, o que é urgente, sim, é conjugá-las com uma política de desenvolvimento social. As relações de trabalho numa organização pós-fordista podem abrir espaço para atividades auto-organizadas, e abrir oportunidades para atividades facilitadoras da inclusão social. Mas para isso duas condições são necessárias: 1. é preciso que as prioridades políticas estejam fundadas em outros valores que o simples cálculo de uma rentabilidade estritamente monetária; e 2. é preciso que o imaginário social supere a ilusão de que a felicidade humana somente se assegura por uma apaixonante jornada de trabalho em tempo integral para todos".[290]

***

> "Na situação atual, é bom permitir às pessoas agrupar-se para defender seus interesses, ou seja, o dinheiro e as coisas similares, e deixar esses agrupamentos agir dentro dos limites muito estreitos e sob a vigilância perpétua dos poderes públicos. Mas não se deve deixá-los tocar nas idéias"[291].

***

A mudança política, a qual o relatório *Brundtland* e Bartholo fazem menção, sugere que somente outra racionalidade poderia dar curso ao caminho do desenvolvimento sustentável na solução de problemas que foram promovidos a propósito desta mesma racionalidade; e que o empenho engendrado para erradicar ou diminuir as implicações negativas decorrentes

[290] BARTHOLO, Roberto. *A pirâmide, a teia e as falácias - sobre modernidade industrial e desenvolvimento social*. Texto escrito para o curso Gestão de Iniciativas Sociais, UFRJ/COPPE, LTDS/SESI,Rio de Janeiro, sem data. p. 9.
[291] WEIL, Op cit. p.31.

desta racionalidade se esgotaram, sem que oferecessem um resultado ou uma pista de resultado capaz de reverter seus problemas originais.

Desta forma, somente uma profunda mudança, que, com sinceridade e verdade, considerasse o outro, este outro que não conheço e sobre o qual recaem as conseqüências das minhas ações, poderia ser capaz de apontar o caminho para um "mundo melhor".

> "É a confrontação dos olhos do Rosto do Outro-Próximo que nos possibilita o acesso à presença dos *outros outros*, vizinhos distantes do meu próximo, que também apelam por justiça. A entrada em cena desses *outros outros*, é o último fruto da responsabilidade, que não se deixa confundir com a mera universalização de regras de conduta. Ser eu perante o Rosto de Outrem não é apenas ser suporte de uma razão universal. É reconhecer, na ofensa dos ofendidos, a raiz de meu pensamento. E esse enraizamento traz uma inquietação"[292].

4.2 – Eu e Tu, premissa para o diálogo

A antropologia filosófica de Martin Buber[293] é calcada na tese que caracteriza dois modos relacionais fundamentais: (1) o *Eu-Tu*, onde a relação acontece sem intermediários, sem pré-definições e no face a face com um único interlocutor de cada vez, sendo direta e vinculante e (2) o *Eu-Isso*, onde a relação molda-se de maneira institucionalizada e instrumentalizada; são relações funcionais, sem gratuidade. Todo ser humano, independentemente do contexto em que se insira, escolhe, por meio do exercício de sua liberdade, qual a realidade a ser instaurada quando profere as palavras-princípio Eu-Tu ou Eu-Isso, quando profere Tu ou Isso. A tensão decorrente da escolha do modo relacional a ser instaurado, é uma tensão constitutiva da existência humana.

> "A atitude do homem é dupla de acordo com a dualidade das palavras-princípio que ele proferir"[294].

O contexto não define o modo relacional a ser instaurado. A liberdade de opção é sempre do Eu. A opção é sempre possível, independentemente do contexto, por mais complicado que seja o contexto. Portanto, é do indivíduo a possibilidade de entrar em diálogo instaurando a realidade Eu-Tu. Sou Eu quem faz a opção, sou Eu quem traz a condição de

[292] BARTHOLO, Roberto. *O diálogo nos rigores do pensamento: notas sobre conhecimento e verdade a partir de Emmanuel Lévinas*. Revista Tempo Brasileiro, Rio de Janeiro, 152: 42/73, jan-mar., 2003. p. 69.
[293] Ver BUBER, Martin. *Eu e Tu*. 8. ed. São Paulo: Centauro,2001.
[294] Ibid.,p.3.

liberdade entre os contextos; embora o contexto possa ser mais propício a uma ou outra forma, não determina a escolha, ou a liberdade.

O Tu é, necessariamente, o que você não conhece, e só se instaura quando não é possível pré defini-lo. E esta seria a condição chave para o diálogo: a relação que, na presença, não cabe dentro de pré-definições. Se for possível pré-definir e fazer caber nas minhas definições de ante mão, estaria instaurando outra realidade, que não a Eu-Tu, mas sim a realidade Eu- Isso, instrumentalizada e intermediada pela idéia que faço do outro.

A base de pensamento da tese fundamental de BUBER (2001), portanto, é o princípio dialógico.

A palavra fundante, palavra-princípio que instaura realidades, não exprime algo fora dela, mas fundamenta uma existência. O Eu desse homem é duplo também. Eu-Tu, é uma relação direta, vinculante, face-a-face, sem intermediações e, em decorrência, sem preconceitos. O Eu-Tu define uma relação dialogal. Fazer da alteridade uma presença é o que distingue a relação Eu-Tu. O dizer, a palavr-ato não pode ser só vocal.

A relação Eu-Isso é eminentemente instrumental, funcional e se dá nos mais diferentes planos, podendo ser instaurada em qualquer relação. É um modo de relação técnico e funcional. O que é requisitado dessas relações são saberes instrumentais, institucionais, funcionais da pessoa, não se requisita a pessoa quando se instaura o Eu-Isso por proferir esta presença palavra. Para BUBER (2001) o modo Eu-Isso não é um problema a ser eliminado, é parte da condição humana, mas não é diálogo. O Eu-Isso, na melhor das hipóteses, é um modo de interatividade e não de diálogo.

O maior risco para instauração cada vez mais freqüente de modos de relação Eu-Isso, é o fato de o contexto permitir cada vez menos o Eu-Tu, o contexto relacional da sociedade moderna é cada vez mais Eu-Isso. Porém, a autor aponta que nenhuma das duas opções é perene, é possível mudá-la a qualquer momento.

> "A vida do ser humano não se restringe apenas ao âmbito dos verbos transitivos. Ela não se limita somente às atividades que tem algo por objeto ... Aquele que diz Tu não tem coisa alguma por objeto"[295].

A palavra princípio Eu-Tu só pode ser proferida pelo ser inteiro, todo, na totalidade do homem que a profere, por que não há Eu em si, mas Eu relacional.

> "A palavra princípio Eu-Tu só pode ser proferida pelo ser em sua totalidade"[296].

> "Ser Eu ou proferir a palavra Eu são uma só e mesma coisa. Proferir Eu ou preferir uma das palavras-princípio são uma só e a mesma coisa"[297].

> " ... o homem não se aproxima do mundo somente através das experiências.
>
> Estas lhe apresentam apenas um mundo constituído por Isso, Isso e Isso, de Ele, Ele e Ela, de Ela e Isso"[298].

> "O experimentador não participa do mundo: a experiência se realiza 'nele'e não entre ele e o mundo"[299].

Desde a perspectiva aqui colocada, o "diálogo" preconizado no conceito de responsabilidade social empresarial não é diálogo, mas interatividade; diálogo técnico e não diálogo ético; interatividade funcional e instrumental, com objetivo. A responsabilidade empresarial, nesta perspectiva é relação Eu-Isso.

A relação Eu-Tu é interpessoal, ou seja, uma de cada vez, não sendo o ponto de partida desta instauração o sujeito, seus discursos e sua verdade. O discurso e a verdade não são errôneos, mas não são primordiais, não estão no fundamento. Para Buber, antes do discurso e da verdade, o que está no princípio é o outro e um modo de vínculo e de relação.

O Eu-Isso, na visão Buberiana não é um mal, assim como o Eu-Tu não é um bem em si. Nem tampouco o Eu-Isso é a mentira – ele é verdadeiro! – e o Eu-Tu a verdade. Não se

[295] ibid., p 3-4.
[296] idem.
[297] Ibid., p.4.
[298] ibid., p.5.
[299] ibid., p.6.

trata de ilusão e realidade. Na construção do mundo cultural, os processo pedagógicos precisam se apoiar sobre o Eu-Isso.

Buber aponta para o risco que a relação de modo Eu-Isso pode engendrar na inexistência de limites. A ética começa quando o outro - Tu - aparece diante de mim. A ética é ancorada na vida vivida, em caso contrário, é retórica. O lugar da ética é no próprio exercício da relação Eu-Tu. Os exercícios éticos não se enraízam somente no campo da funcionalidade. Olhar a ética no campo do Eu-Isso é despersonalizar, é desresponsabilizar.

Antes de afirmar qual é a natureza das coisas é preciso escuta. Mais importante que afirmar é responder. Daí é impossível o caráter da responsabilidade de gabinete. A que determina o percurso de antemão. A que instruciona o caminho de antemão. O que importa não é falar de – Isso – e falar com – Tu.

> "Buber adverte dos riscos da concepção de um fruto pré-determinado, cujas relações de causa e efeito estariam identificadas e apontariam para um mundo perfeito, sendo a culminância de toda teoria o desvelamento das leis desse processo"[300].

O primado do outro – vulnerabilidade e alteridade – ultrapassa o verbal. A palavra em nossa cultura é identificada com o conceito e o conceito é uma intermediação com o pensar. Para Buber, ato e palavra são uma coisa só, *palavr-ato*. Palavra fundante, palavra que é ato, palavra que salva, palavra da salvação.

A cartilha, a doutrina, a forma instrucional, a ferramenta, o manual passo a passo é determinista. O diálogo é em aberto, é indeterminado. O diálogo é possibilista. Responsabilidade é resposta, é diálogo, é escuta.

Podemos concluir que a RSE como posta, é um processo do mundo do Isso, instrucional, sobre dimensões do mundo do Tu, por isso, partido. Se concordarmos que o mundo da responsabilidade social corporativa é um mundo Eu-Isso, concordaremos que há nele

[300] AYRES, Andréia Ribeiro. *O Inter-humano e o mundo do ISSO: Martin Buber e as possibilidades de padrões relacionais comunitários na sociedade industrial moderna*. Dissertação de mestrado defendida na COPPE/UFRJ, 1999. p.19.

tendência a esmaecer os limites e, se concordamos com esta segunda afirmação, concordaremos que o processo é contraditório e pouco permeável à ética..

> "Buber alerta para o enfraquecimento da responsabilidade pessoal, quando se atribui a um grupo o encaminhamento da totalidade para a sociedade perfeita. A facilidade de se aderir a grupos pode desresponsabilizar as pessoas e alimentar o anonimato. Para Buber a ética fica assim anulada, pois o ato ético sempre cobra de nós a capacidade de 'responder ao que nos acontece ... a cada hora concreta, com o seu conteúdo do mundo ... , designada a cada pessoa (Buber,1982,p.49)."[301].

> "O fato fundamental da existência humana é o homem com o homem"[302].

4.3 – Diálogo – premissa para a responsabilidade desde a perspectiva Buberiana

> "Para Buber, a realidade dialógica funda o exercício da responsabilidade, entendida como resposta eticamente fundada à presença-palavra que me é dirigida por outrem. Ao acolher a interlocução que me é dirigida dizendo-lhe: Tu, posso ser responsável. Essa responsabilidade é, então, algo que somente acontece no mundo real concreto, no mundo da vida vivida, pois não conheço mais outra plenitude a não ser a plenitude da exigência e da responsabilidade de cada hora mortal (Buber, 1982, p.47[303]). Responsabilidade e ética são, na perspectiva buberiana, referidas à vida vivida. As virtudes éticas se exercem na concretude dos desafios situacionais. Normatizar a ética mediante um conjunto de disposições prescritivas universais, desvinculadas do comprometimento situacional é sinônimo de falsidade e hipocrisia"[304].

A responsabilidade desde a perspectiva Buberiana está intimamente ligada à relação, e à escuta, resposta, alteridade e vulnerabilidade.

BUBER (2001) entende ser a relação à primazia do ser. O ser humano existe enquanto relação e antes de qualquer coisa, antes de tudo, é um ser relacional; todo o restante que se possa pensar do ser humano, deriva disto; tudo o que o ser humano possa vir a ser (ser econômico, ser social, ser político), deriva desta premissa.

---

[301] AYRES, 1999. Op.cit. p 19.
[302] BUBER, Martin. *Que es el hombre*? México, Fundo de Cultura, 1985. p. 146. apud AYRES, Andréia Ribeiro. *O Inter-humano e o mundo do ISSO*: *Martin Buber e as possibilidades de padrões relacionais comunitários na sociedade industrial moderna*. Dissertação de mestrado defendida na COPPE/UFRJ, 1999. p.17.
[303] BUBER, Martin. *Do Diálogo e do Dialógico.* São Paulo.: Editora Perspectiva, 1982 apud BARTHOLO, Roberto. SILVA, Gabriela Tunes. *Ucronia - Sobre o tempo da vida vivida a alguns dilemas éticos contemporâneos*, in Caminhos da Ética. Tempo Brasileiro, abr.-jun. – n. 157. Rio de Janeiro, 2004.
[304] BARTHOLO, Roberto. SILVA, Gabriela Tunes. Op.cit.,p.11.

Desde esta premissa de primazia da relação, a maneira de se estabelecer a relação se constrói a partir da resposta que posso proferir para a escuta que tenho do outro, que poderá estabelecer o diálogo, caso eu responda instaurando o modo relacional Eu-Tu. É escolha, portanto.

A pré-condição para o diálogo esta estabelecida no livre arbítrio, quando o indivíduo escolhe que resposta dá ao seu interlocutor. Para que esta escolha possa se dar no sentido da relação Eu-Tu, é preciso reconhecer o outro como diferente de mim – alteridade – e respeitá-lo. Reconhecer que este me é vulnerável – vulnerabilidade - na medida em que o que profiro pode alterar sua vida, bem como o que é proferido pelo outro pode, também, alterar a minha vida.

Desde esta perspectiva, a possibilidade de verdade só existiria no dialogal, uma vez que na falta de escuta, a resposta proferida estaria criando a ficção; portanto toda verdade é dialogal e toda ficção, monologal.

A ênfase da antropologia filosófica de Buber repousa no "entre", no inter-humano, no encontro do Eu com o Tu. Buber difere o inter-humano do "social", neste último, os homens poderiam se achar ligados por acontecimentos comuns, sem que, necessariamente, realizassem relações pessoais.

A responsabilidade social empresarial é funcional, serve à objetivos, sejam eles mais ou menos nobres, não é esta a discussão; e servem a objetivos do capital; seu objetivo fundamental é o lucro e a manutenção das empresas no mercado. Empresas não dialogam, visto que o diálogo é existente entre pessoas. Desta forma, em qual pessoa estaria ancorado o diálogo da relação ética empresarial?

Na perspectiva do conceito de responsabilidade social corporativa, poderíamos supor que este exercício – o da dialogicidade - fosse atribuído a um líder, ocupando função determinada, um líder que escuta, responde, submerge da realidade corporativa para um mundo relacional, a despeito do contexto. Considerando o número de representações de públicos interessados, de stakeholders – governos, funcionários, fornecedores, comunidades, etc. – um único líder empresarial seria suficiente? Isto seria impossível? Acredito que não, mas o contexto empresarial deveria ser vencido, o contexto instrucional,

mediático do mundo empresarial objetivo, deveria ser vencido. O contexto empresarial não favorece o diálogo buberiano. Poderíamos então supor que boa parte da responsabilidade social corporativa está no mundo da ficção. E poderíamos também supor que seja possível educar os colaboradores das empresas que desejem praticar a RSE para que relacionem-se com seus diversos públicos de interesse, praticando a escuta, a resposta e o diálogo. Mas, ainda assim, podemos supor que poucos serão os que alcançarão este resultado, posto o contexto. Mas podemos concluir que as cartilhas que predeterminam como é ou como deve ser a responsabilidade, têm pouca serventia.

Sobre responsabilidade, Buber coloca:

> "O conceito de responsabilidade precisa ser recambiado, do campo da ética especializada, de um 'dever' que flutua livremente no ar, para o domínio da vida vivida. Responsabilidade genuína só existe onde existe o responder verdadeiro.
>
> Responder a quê?
>
> Responder ao que nos acontece, que nos é dado ver, ouvir, sentir. Cada hora concreta, com seu conteúdo do mundo e do destino, designada a cada pessoa, é linguagem para atenção despertada.[305]"

A relação Eu-Isso, cuja realidade corporativa é mais permeável, engendra o conceito de caráter social à ação. Segundo RAMAL, empreendimentos sociais são:

> "aqueles que trabalham visando algum tipo de mudança social, e cujos objetivos são o bem público de maneira geral, sem restringir-se aos interesses individuais ou de determinado grupo da sociedade"[306].

Sabemos que este conceito adotado por RAMAL na prática não vê correspondência em sua totalidade, em muitos casos ficando restrito ao reconhecimento legal do empreendimento, tido como social; à sua categorização. O empreendedorismo social tem, na prática, repetido a lógica capitalista e, muitos destes negócios, negligenciam os seres humanos das comunidades onde atuam, subtraindo-lhes o controle sobre os resultados, ou pedagogicamente instruindo-os para o caminho do bem, para o caminho da inclusão, para o caminho do mercado, para o mundo do Isso, para o mundo dos desenraizados. No mercado

[305] Buber, Martin. *Do Dialogo e do Dialógico*. São Paulo, Editora Perspectiva, 1982. p49.
[306] RAMAL, Silvina Ana. *Proposta de Plano de Negócios para empreendimentos sociais*. Pontifícia Universidade Católica – Puc-Rio, p. 2, sem data; acessado em janeiro de 2006 no sítio aplicaciones.icesi.edu.co/ ciela/anteriores/Papers/emsoc/4.pdf.

de moda é comum vermos, de maneira não oficial, intermediários utilizando-se de mão de obra barata de comunidades inteiras para produzir artigos artesanais em todo o Brasil e beneficiando-se do lucro – resultado – deste trabalho. Vemos ainda elogios a este tipo de atividade como forma de inclusão.

Portanto, se aceitarmos que o empreendedorismo social é este, deve-se instituir outra forma, o empreendedorismo de interesse social, dialogal, onde fortalece-se na comunidade o que o outro modo - interativo, Eu-Isso - subtrai.

Para Buber, a responsabilidade pressupõe alguém que se dirija a mim de forma primária, isto é, de um âmbito independente de mim a quem eu devo prestar contas. Dirige-se a mim a respeito de algo que me confiou e de cuja tutela eu estou incumbido. Ela(e) se dirige a mim no âmago da sua confiança e eu, ou respondo na minha lealdade, ou me recuso a responder na minha deslealdade ou, tendo caído na deslealdade, liberto-me à força da lealdade da resposta.

A responsabilidade consiste em prestar conta dos que nos é confiado.

> "... a inteligência é derrotada logo que a expressão dos pensamentos é precedida, explicita ou implicitamente da palavrinha nós. E quando a inteligência obscurece, ao fim de um tempo bastante curto, o amor pelo bem se perde"[307].

Contudo, a instauração do modo relacional Eu-Tu, engendraria caráter de conceito de interesse social à ação. A ação de interesse social é marcadamente dialógica, trazendo para os beneficiários o controle sobre o estabelecimento dos objetivos, a relação entre objetivos e necessidades e o controle sobre os resultados. Desta forma, se é entendido como responsabilidade social à ação de "diálogo" instrucional, deveríamos propor outro modo e cunhar o conceito responsabilidade empresarial de interesse social, quando os beneficiários, os interlocutores, exercitariam o diálogo mesmo que em desigualdade de condições.

Desde a perspectiva de WEIL (2001), esta desigualdade de condições não seria um problema em si, contanto que o grau de respeito aos indivíduos em desigualdade fosse o mesmo:

[307] WEIL, Op.cit. p.30.

> "(...) no conhecimento público, geral, efetivo, expresso realmente pelas instituições e costumes, de que a mesma quantidade de respeito e atenções é devida a todo ser humano, porque o respeito é devido ao ser humano como tal e não tem graus"[308].

WEIL reforça a tese a respeito da responsabilidade. Um homem em condição desigual não teria problemas para interferir em projetos empresariais - muitas vezes o discurso de impedimento é este (como alguém com poucas oportunidades e conhecimento poderia opinar sobre, por exemplo, a alocação de verbas para o investimento social?). Satisfazer a necessidade vital da igualdade para WEIL (2001) exige do homem a freqüente tomada de decisões, em problemas grandes ou pequenos "*afetando interesses estranhos ao seu, mas com os quais se sente comprometido"*[309]. Para satisfação desta necessidade é imperioso que o homem tenha consciência do todo, da coletividade da qual faz parte, "*incluindo as áreas nas quais não tem nunca que tomar decisões nem dar opiniões*"[310].

O exercício da responsabilidade não prescinde de princípios e de educação, uma educação inclusiva, participativa, respeitosa e solidária.

> " É preciso, enfim, que possa se apropriar pelo pensamento da obra completa da coletividade da qual é membro (...)
>
> Toda coletividade, de qualquer espécie, que não forneça essas satisfações a seus membros é defeituosa e deve ser transformada"[311].

O discurso da responsabilidade social corporativa é cirúrgico e contém todas as bases até aqui consideradas, ou seja, não contradiz a fundamentação; mas na prática, vira retórica.

> "A Responsabilidade Social é um processo que nunca se esgota. Não dá para dizer que uma empresa chegou ao limite de sua Responsabilidade Social, pois sempre há algo a se fazer. Assim, o primeiro passo é a empresa fazer uma auto-avaliação que possa indicar onde é necessário melhorar suas políticas e práticas e, a partir daí, estabelecer um cronograma de ações que devem ser realizadas pela empresa. **É um processo educativo que evolui com o tempo**". [312]

---

[308] WEIL. Op cit. p.19-20.
[309] Ibid., p.19.
[310] idem.
[311] idem.
[312] www.ethos.org.br, consulta em dezembro de 2003.

A responsabilidade social empresarial tem sido tratada e debatida por muitas empresas e instituições do tema, como um processo educativo. Para desenvolver a RSE, a empresa precisa colocar seus colaboradores em contato com um novo universo de valores e ética; conhecimentos que até o início dos debates da responsabilidade empresarial não faziam parte do escopo de necessidades dos colaboradores enquanto funcionários, mas à vida privada de cada um. Repensar a forma como agem no ambiente de trabalho e na sociedade, propagar e agir pelo "mundo melhor", entender as conseqüências das atitudes de cada um no ambiente que os rodeia e mudar!

A empresa, representada por seus trabalhadores, "deve" ser educada, preparada para que todos colaborem com a responsabilidade dentro e fora da empresa, nos diversos relacionamentos desta com sua cadeia produtiva, ou ainda com seus *stakeholders*.

Porém, quando nenhuma reivindicação primária pode me tocar, pois tudo é minha propriedade, a responsabilidade torna-se um fantasma. Neste caso, dissolve-se a reciprocidade da vida. Quem cessa de dar a resposta cessa de ouvir a palavra.

***

Inúmeros são os organismos que difundem, debatem e apóiam as idéias sobre a responsabilidade na e da empresa e as formas de se alcançar à educação para a responsabilidade, no caso, incluir em sua gestão o comprometimento com a RSE

Mas não se deve acreditar que agindo instrucionalmente, pratica-se a responsabilidade ética. Não se deve acreditar também que esta, a que está posta, seja a única forma de responsabilidade corporativa. Mas é uma delas, se aceitamos que existam a responsabilidade social empresarial – esta adotada - e a responsabilidade empresarial de interesse social.

Do livro intitulado *Discursos sobre a Educação*[313], de Martin Buber, destacaremos alguns conceitos que nos interessam para refletir a educação para responsabilidade no universo empresarial.

Os conceitos são: pulsão vinculante e pulsão de autoria; dialogicidade na educação; limite e ascese e papel do educador.

Existem duas pulsões dentro da condição humana que seriam originárias, ou seja, não derivariam de nenhuma outra. São elas a pulsão de autoria e pulsão vinculante.

A pulsão de autoria está no âmbito do fazer, determinaria no homem uma vontade de participar, como autor, da "fazeção" das coisas do mundo, admitindo até ser "feito" com outros, porém, com destaque para a autoria. Neste sentido, as tarefas poderiam ser divididas, objetivando um resultado maior, mas a autoria prevalece, a imersão na "fazeção", como autor, prevalece.

A pulsão de autoria se definiria na intervenção do homem como ser agente e, desde a perspectiva buberiana, os processos pedagógicos evidenciariam esta pulsão. Sobre esta evidência, Buber faz um alerta: seria necessário trabalhar a educação desenvolvendo a pulsão de autoria sim, mas não só ela, ou mesmo não ela com evidência sobre a outra pulsão, também originária do ser, a pulsão vinculante.

O processo pedagógico da educação, não poderia reforçar somente a pulsão de autoria em detrimento da pulsão vinculante, pois, o homem como autor, seria um homem solitário e, reforçando esta pulsão, reforçaria-se a condição solitária do homem, ampliando seu isolamento e o não reconhecimento da alteridade e vulnerabilidade contidas na presença palavra Tu.

A pulsão de autoria não levaria o homem a proferir Tu, ou Eu-Tu, remetendo-o a dialogicidade. O caminho, a possibilidade de caminho para a responsabilidade, residiria na

[313] Comunicação pessoal de BARTHOLO, Roberto. A partir de transcrições de suas aulas sobre o livro *Discursos sobre Educação* de Martin Buber, em janeiro de 2004, na Universidade Federal do Rio de Janeiro. O livro, em língua alemã, tem prefácio de Buber de 1953 e reúne os textos: Discurso sobre o educável (1925); Formação e concepção de mundo (1923) e Sobre a educação do caráter (1939).

dialogicidade e o que levaria o homem a proferir Tu e instaurar a realidade dialógica, seria a pulsão vinculante. Quando o homem diz Tu, de alguma maneira escapa da pulsão de autoria e estabelece um vínculo com o outro, com quem entra em interlocução; e a interlocução está para além da autoria.

A realidade Eu-Isso, instrumentalizada e intermediada pela idéia que faço do outro reforça a pulsão de autoria, não permeável à responsabilidade, que nasce da interlocução, da escuta e da resposta; no Eu-Isso, não encontraria espaço.

> "Eu posso ter tido uma lavagem cerebral educativa e ideológica que me diz que os trabalhos são todos do coletivo mas não altera fundamentalmente o que está em discussão aqui, que é o dizer Tu implica de alguma maneira ... é você reconhecer que o Tu está fora do campo da factibilidade, o verdadeiro Tu. Eu não foco o Tu que eu entro em relação nem o coletivo no qual estou trabalhando"[314].

A educação é também um processo relacional. Segundo Buber, quem ensina é o mundo e o sem fim de relações que se estabelece dentro do mundo e com o mundo, este é o grande educador. O processo pedagógico não poderia, como é ainda hoje mais usual, fortalecer a pulsão de autoria em detrimento da pulsão vinculante, mas levar as duas pulsões em consideração.

No espaço do Eu-Tu estaria a pré-condição para o processo de educação. É a pulsão vinculante que vai dar ao sujeito a condição de dizer Tu para o mundo. Não é possível, por pedagogia instrucional, no contexto capitalista, educar dialogicamente. É preciso que o discurso se aproxime da prática, aí sim, dando ao discurso uma verdade.

O processo pedagógico, desde a perspectiva buberiana, seria também um aprendizado de limites e estes limites seriam os limites internos, de conduta, aos quais Buber chama de ascese. Uma espécie de autodomínio das propensões, a partir da escuta. Para Buber, "o

[314] Comunicação pessoal de BARTHOLO, Roberto. A partir de transcrições de suas aulas sobre o livro Discursos sobre Educação de Martin Buber, em janeiro de 2004, na Universidade Federal do Rio de Janeiro.

campo do educável é basicamente de uma ascese que está ligada a uma relação *responsável* por um campo (domínio) da vida. Domínio em que entramos em relação, interagimos"[315].

> "A educação é uma ascese na vida vivida e não pensada. O educado é aquele que exerce uma ascese na vida vivida em função de uma responsabilidade. Nesse aspecto o educado não é apenas o formado, o que tem habilidade de fazer coisas. O decisivo é a possibilidade de fazer essa ascese na sua vida vivida com suas habilidades, cultura"[316].

O processo educativo na perspectiva buberiana é um aprendizado ético, uma ascese na dialogicidade.

> "... Toda essa discussão aponta para algo que seria intrínseco ao processo educativo dentro na uma perspectiva buberiana que é um aprendizado ético. (...) querer não é poder. Querer é querer. Poder é na verdade você impor a sua vontade numa relação. Para que possa haver poder você tem que ter essa capacidade, você não pode só querer. Querer, certamente, você quer um monte de coisas, mas poder você não tem sobre esse monte de coisa toda que você quer"[317].

A função do educador residiria numa filtragem do que é posto em contato com o educando no processo pedagógico. A função do educador seria a de uma espécie de filtro que interfere na relação do educando com o mundo. E ainda, o processo pedagógico deveria estar construído contra a propensão, a inclinação, da pulsão vinculante, nisto se estabeleceria à ascese.

O educador precisa interagir, colocando-se no lugar do educando e fazendo o filtro atuar, escolhendo e selecionando o que passa no filtro, interferindo na relação do educando com o mundo. Sem esta filtragem, o educador ficaria reduzido a um instrutor. "A filtragem precisa atuar no caminho do meio entre a pulsão solitária, de autoria e a pulsão solidária, vinculante"[318].

4.4 – Diálogo e cartilha prescrita

[315] Idem .
[316] Idem.
[317] Idem.
[318] Idem.

A responsabilidade para as empresas, a partir do que se propaga pelos materiais didáticos, ferramentas e cartilhas de implantação para a responsabilidade, do diálogo, da parceria e também para a maioria do discurso, desde o ponto de vista da antropologia filosófica de Buber seria uma hipocrisia, uma ficção.

A empresa, culturalmente, está fortemente vinculada à pulsão de autoria. Na grande maioria delas, as tarefas desempenhadas pelas diversas funções são medidas, instrumentalizadas; seus objetivos claros, e fortemente econômicos e lucrativos. Muitas vezes as políticas de recursos humanos estabelecidas valorizam a autoria premiando quem produz mais em detrimento de quem produz menos. A própria hierarquia de poder, se bem que ultimamente questionada (por não permitir o desenvolvimento da inovação necessária à competição), estabelece em algum grau quem é o "autor" do departamento e na maioria das vezes, ele é o chefe.

O contexto para o desenvolvimento da pulsão vinculante dentro da empresa teria que ser muito desenvolvido para que possibilitasse favoravelmente a interface, o Eu-Tu, a dialogicidade, criando caminhos para a escuta e a resposta, para a responsabilidade.

Existe uma dificuldade cultural natural (do sistema capitalista) na interseção entre a cultura da empresa e a tentativa de uma relação dialógica no sentido da educação da responsabilidade social.

A questão da ascese no ambiente empresarial é outra dimensão dificultada. Talvez estes valores relacionados aos limites e às interferências das atitudes de cada um na vida do outro – vulnerabilidade – sejam difíceis de serem "educados" na vida adulta de um ser humano que, durante toda a sua vida, foi "ensinado" a competir, desde a idade mais tenra, no desempenho escolar.

A empresa e a possibilidade de ascensão profissional em seu universo, ainda é fortemente associada ao poder, ao protagonismo individual, à competição e, em última análise à solidão, criando um contexto extremamente difícil para o desempenho da responsabilidade em outras dimensões que não somente a responsabilidade dos resultados no desempenho da função de cada um. Ainda com relação a este desempenho, embora muitas vezes

produzidos os resultados de maneira coletiva (desempenho de departamentos ou da empresa como um todo), a ênfase está onde cada um colabora mais ou menos para este resultado.

Do ponto de vista do papel do educador na responsabilidade, Buber coloca a necessidade de trabalho paralelo com as pulsões vinculante e de autoria, de maneira a inclinar a propensão no sentido contrário ao que se manifesta na autoria.

Dentro da cartilha prescrita da implantação da responsabilidade social nas empresas, fica clara a importância do envolvimento da alta direção (reforçada na necessidade de possibilitar esforços de todos, uma vez que se estabeleça a responsabilidade social como objetivo estratégico), mas esta orientação não necessariamente inclinar-se-ia desfavoravelmente contra a pulsão de autoria ou estabeleceria algum limite de ação que favorecesse o contexto dialógico. O que vemos, mais comumente, é o empobrecimento deste contexto estabelecido na estrutura de poder, mesmo quando as intenções da empresa caminham para a implantação da RSE.

> "Quando a inteligência não está a vontade, toda a alma está doente"[319].

> "(um) obstáculo à cultura operária é a escravidão. O pensamento é por essência livre e soberano, quando se exerce realmente. Ser livre e soberano, na qualidade de ser pensante, durante uma hora ou duas, e escravo o resto do dia, é um dilaceramento tão pungente que é quase impossível não renunciar, para se subtrair a isso, às formas mais altas de pensamento"[320].

Segundo a pesquisa *A Iniciativa Privada e o Espírito Público*, realizada pelo IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – num universo analisado de 782 mil empresas brasileiras privadas com fins lucrativos com um ou mais empregados – a maioria absoluta das empresas declara que não divulga suas ações: apenas 4% das empresas que atuam no campo social comunicam suas ações. Outro dado da pesquisa que talvez possa justificar esta não divulgação é o fato de apenas 14% destas empresas avaliarem, segundo a mesma pesquisa, de forma sistemática e documentada as atividades sociais com as quais colaboram.

[319] WEIL, Op.cit., p.26.
[320] ibid.,p.67/68.

Segundo Peliano (2003)[321], cada vez mais a sociedade vem cobrando a responsabilidade social do empresariado e este, em resposta, deverá aumentar esta divulgação no sentido de dar mais transparência ao seu envolvimento.

Segundo McKENNA (1992)[322], a comunicação das empresas estaria passando, paulatinamente, de monólogo ao diálogo, uma vez que o relacionamento (quando se traz o consumidor para dentro a empresa e o processo de marketing deixa de iniciar-se pela adequação a oferta da empresa e passa a iniciar-se pelo próprio consumidor e seus desejos e necessidades), dentro da filosofia social da administração, demandaria uma comunicação mais direta (as formas indiretas usam intermediários, como os veículos e as diretas, mais telemarketing e venda), dialogal e não a indireta, monólogo onde o consumidor não participa. Para o autor, as funções da comunicação de marketing somariam o ouvir, a despeito de simplesmente falar, como ainda se pratica bastante. Desta forma, as relações de marcado ganhariam cada vez mais adeptos nas empresas, substituindo as formas tradicionais de comunicar. Novamente, as teorias da administração reforçam a relação Eu-Isso, pré-determinada, em função de objetivos estabelecidos, "vestidas" de ficção, uma vez que instrucionam a relação.

> "a responsabilidade social empresarial (RSE) é um tema que não está restrito somente às ações desenvolvidas pelas organizações na comunidade. Implica também em práticas de diálogo e gestão que resultem na qualidade do relacionamento das empresas com os demais públicos como empregados, consumidores, clientes, fornecedores, meio ambiente e governo e sociedade (...) mas o principal desafio enfrentado por elas é o de encontrar uma forma de gerenciar seus negócios, não apenas atendendo às exigências da competitividade, mas também contemplando aspectos do desenvolvimento sustentável e atendendo às reivindicações da sociedade civil. Parte deste desafio consiste em traduzir o discurso, a boa vontade e a conscientização crescente do empresariado em efetiva assimilação da gestão socialmente responsável por parte de todos os escalões da empresa de forma estruturada e sistêmica"[323].

---

[321] PELIANO, Anna Maria T. Medeiros, *Iniciativa Privada e Espírito Público – Um retrato da ação social das empresas no Brasil*. IPEA, Brasília, 2003.
[322] Ver McKenna, Regis, *Marketing de Relacionamento*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1992. p.254: 121/134.
[323] INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial***.** São Paulo**,** 2005.p.3; disponível também no sítio www.ethos.org.br.

Portanto, podemos concluir que a sinalização da adoção da responsabilidade social empresarial na comunicação, seja através das mensagens que emite – formuladas estrategicamente - seja através do processo que estabelece para a criação da comunicação – embutindo os valores da organização em suas mensagens - estariam colaborando com a própria empresa na formação de sua credibilidade, uma vez que quando se formula a construção da comunicação, se faz de maneira organizada, na perspectiva do consumidor e tentando-se prever de antemão qual reação seria provocada no consumidor com relação ao produto ou marca oferecido.

No âmbito da comunicação de marketing, interessa-nos o que a adoção de responsabilidade social no ambiente empresarial possa provocar na construção de uma comunicação estratégica, que beneficie a empresa, sob o ponto de vista do consumidor e do público.

Portanto, pelos caminhos percorridos até aqui, poderíamos apontar para algumas inter-relações com relação ao conceito do marketing; adoção de filosofia social; interferência no processo de decisão de compra; valor entregue ao consumidor; e aumento da satisfação do consumidor.

Ao adotar a filosofia de marketing social, onde passa a considerar o bem estar do consumidor em longo prazo e as suas responsabilidades e não só seus objetivos, a empresa também pode – uma vez que divulgue esta adoção explicita ou implicitamente – ter resposta do público e do consumidor de maneira favorável, conseguindo, num certo sentido, resposta para seus objetivos comerciais. É certo que adotar a filosofia não necessariamente está atrelado a mudanças sociais para um mundo melhor. O que dizer, por exemplo, de uma grife que produza roupas com comunidades fornecedoras artesanais e divulgue esta "parceria" como valor social agregado e na ponta, no fornecedor, a situação de parceria possa ser simplesmente a contratação de serviços, ainda que com preços injustos e processos que desconsiderem a identidade desta comunidade?

Buber traz imensa contribuição para se repensar a responsabilidade das empresas.

Se é verdade (KOTLER:1994) que, durante o processo de compra de bens e serviços o consumidor, em dado estágio, busca informações de maneira "antenada" – estado de alerta

– ou de maneira pró-ativa – busca ativa – a adoção estratégica da perspectiva de responsabilidade social como um dos benefícios em resposta a uma satisfação desejada ou a um problema posto por parte do consumidor, poderiam ser utilizadas na comunicação, favorecendo a percepção da marca.

Uma vez ainda que o consumidor avalie as alternativas durante seu processo de decisão de compra, julgando o maior valor entregue entre marcas e o menor custo oferecido, também entre marcas, a adoção da responsabilidade social na construção dos objetivos da comunicação seria uma forma de beneficiar-se de efeitos positivos com esta comunicação.

A ferramenta de auto-avaliação do Ethos, Indicadores Ethos de RSE aponta, dentro de seu próprio escopo, a forma correta de comunicar a responsabilidade da empresa, adequando esta forma à visibilidade apropriada para a percepção desta responsabilidade pelo consumidor.

Por fim, durante o comportamento pós compra, ainda no que tange ao processo de decisão de compra, propagandas de manutenção desta afirmativa – a empresa é responsável socialmente – poderiam aumentar ou corroborar com a satisfação do consumidor com a decisão tomada.

Num mercado complexo, onde existe excesso de informações e dúvidas com relação à credibilidade da comunicação empresarial; onde a comunicação tem tido cada vez menos o efeito desejado; quando consumidores são muito assediados por comunicações de marketing; alguns mecanismos de "sobrevivência" têm sido manifestos neste mercado.

Pelo lado dos consumidores, cada vez existe menos crença nas comunicações das empresas, menos fixação de mensagens e seus patrocinadores e, pelo lado das empresas, cada vez mais investimentos em comunicação e criação de estratégias que possam chamar a atenção sobre suas ofertas.

Porém, no processo empírico de trabalho com comunicação das empresas, parece existir uma preferência pela comunicação em detrimento de outros aspectos. É possível criar uma comunicação no padrão "cartilha" da responsabilidade social, sem no entanto, existir co-

relação efetiva com aspectos de responsabilidade. Quem está no mercado de comunicação tem consciência das inúmeras empresas que adotam esta direção na comunicação sem, por exemplo, se preocupar com aspectos de responsabilidade, como horário de trabalho, inclusive contra as leis trabalhistas brasileiras; ética nas negociações com fornecedores e outros. Neste aspecto, não seria difícil encontrar empresas onde funcionários trabalham 12 horas por dia e a comunicação "vende" responsabilidade, relacionando-a a outros aspectos . Não seria difícil encontrar empresas onde funcionários têm baixo grau de escolaridade sem que a empresa se preocupe e a comunicação propague responsabilidade; não seria difícil encontrar lucratividade abusiva, como no caso dos bancos e uma comunicação "responsável".

Estas possibilidades influenciam diretamente a percepção do consumidor em relação à sua crença nos produtos e na marca da empresa. Segundo o próprio Ethos[324], e já citado nesta dissertação, os consumidores declaram interesse de compra por produtos e empresas responsáveis, evidenciando a direção dos resultados da comunicação.

Embriagados de responsabilidade - nunca se falou tanto no tema - consumidores, no final das contas cidadãos, podem estar agora, comprando roupas produzidas por alguma comunidade carente para uma grande empresa, para que se sintam, também, responsáveis socialmente.

***

A responsabilidade é uma questão de vontade e interesse e não pode ser medida ou instrucionada.

***

> "Eu acho que de toda maneira a gente entrou numa escala de produção, se não a gente vai fazer peça única..."[325]

[324] através de entrevista concedida por seu diretor presidente, Oded Grajew, ao jornal Diário de São Paulo em 07/08/2002, no Brasil.Op.Cit.
[325] Depoimento de Maria da Paz.

“A gente tem um objetivo, a gente tem um custo fixo, que mal acaba o mês...tem mês não, que é folgadinho, numa boa, agora quando não entra, isso vai implicar em trabalhos futuros... Isso faz com que a gente fique sempre nessa busca. O artesão só fica mais reconhecido quando se junta a outros e faz alguma coisa para aparecer. Por que ele sozinho, pra sobreviver da sua criatividade... e é coisa linda e maravilhosa ... mas você não vê ninguém sobreviver do artesanato.[326]”

“Uma das coisas que precisa melhorar é a conscientização das mulheres... eu não sei se se consegue... sobre elas mesmas... se as mulheres tiverem consciência de que juntas a gente é força, não é voto vencido, melhoraria até o conceito delas mesmos... se não está dando certo por aqui, a gente pode tentar de outra forma.[327]”

“Somos um grupo de mulheres pensantes.[328]”

[326] Idem.
[327] idem.
[328] idem.

CAPÍTULO 5 – COSTURANDO – Esse trabalho Liberta?

Costura

*"*Ato, efeito, arte ou profissão de coser. Trabalho feito com agulha e fio e/ou tecido, ou outro material costurado ou a costurar*"*[329].

"Entretecer, ligar os elementos, obter ou tentar alcançar. Desenvolver jogo de dribles e passes curtos e coordenados por entre os adversários, envolvendo-os"[330].

Neste capítulo, costuraremos as considerações finais, resultado do estudo; evidenciaremos algumas constatações e proporemos, a partir delas, alguns caminhos internos – mudanças na condução de atividades da Coopa-roca - e externos – na relação entre estes fornecedores e a indústria de moda.

5.1 – Considerações finais

Chego ao final deste trabalho com algumas "costuras" realizadas. Da colcha de retalhos, início deste trabalho, fruto de minhas dúvidas diante do objeto de estudo, até aqui, o término, algumas considerações finais podem ser traçadas.

Durante muitos momentos deste trabalho, julguei, espero que equivocadamente, inócuo meu esforço. Tudo parece tão posto e tão impassível... Tudo parece tão estabelecido e duro... Tudo parece tão impossível de ser mudado... Algumas vezes tive que repetir para mim mesma que isto era fruto de uma tentativa acadêmica, de tão indiferente que todo o entorno parecia às minhas constatações. Difícil colocar-me na marginal para olhar de fora de maneira que pudesse questionar até que ponto eu posso avançar na minha marginalidade se está tudo construído e amplamente aceito. Mas volto ao tema da epígrafe desta dissertação para ganhar algum fôlego no caminho da conclusão: tornar possível amanhã o que parece impossível hoje.

[329] FERREIRA, Op. Cit., p569.
[330] idem.

Num primeiro momento, podemos dizer que estamos despreparados para os desafios propostos para as mudanças na condução do desenvolvimento social dentro da modernidade industrial e que é "*urgente recuperar a faculdade de tornar possível amanhã o que hoje parece ser impossível*"[331]. E eu quero crer nisto e, é baseada nesta crença, que apresento aqui as conclusões. Sem ela, a crença, creio que o trabalho não tem sentido, nem serventia.

> "Os novos paradigmas propiciam sim um novo espaço de experiências. E, dentro dele, novos arranjos de compromisso, de conflito ou de colaboração serão institucionalizados numa perspectiva possibilista, não determinista"[332].

Segundo Bartholo[333], as grandes empresas estão no centro da teia do poder e tudo o que orbita em volta dela está, de certo modo, submetido e vinculado ao seu dinamismo.

> "Não deve ser esquecido o importante papel que nessa reconfiguração do padrão de organização produtiva (da transição da sociedade industrial para a sociedade informacional global) tem a subcontratação de uma vasta rede de empresas-satélite para a fabricação e prestação de serviços que a empresa-mãe não tem interesse em internalizar. São estas subcontratadas que desempenham a função de amortecedores dos impactos negativos das flutuações conjunturais do mercado. Aspecto não menos relevante é que a segurança do emprego na firma-mãe pode ser uma face da mesma moeda que tem a outra face na precarização do emprego no entorno satelitizado"[334].

Neste sentido, o discurso empresarial do desenvolvimento sustentável, tem, na prática, sido reduzido à manutenção da própria teia, onde as elites estão no centro das decisões de poder e o que orbita em volta, satelitizado, serve à este fim, mesmo que tenha a ilusão de não estar pactuando com o estabelecido.

A responsabilidade não deve ser chamada a este discurso de manutenção, nem tão pouco a colaboração das empresas com o caminho para o "mundo melhor" pode ou deve reproduzir as estruturas de poder já estabelecidas nesta direção.

---

[331] BARTHOLO, Roberto. *A pirâmide, a teia e as falácias - sobre modernidade industrial e desenvolvimento social.* Texto escrito para o curso Gestão de Iniciativas Sociais, UFRJ/COPPE, LTDS/SESI,Rio de Janeiro, sem data.p.1.
[332] Ibid., p.2.
[333] Idem.
[334] Ibid.,p.3.

> "Na reconfiguração produtiva as empresas buscam aplanar as pirâmides organizacionais e transferir responsabilidades na tomada de decisões para as redes informacionais, forjando mais que um novo estilo gerencial uma nova identidade corporativo-empresarial. A transformação da base técnica se associa com a segmentação da classe operária, gestando uma nova elite para a colaboração com o capital, ao lado de contingentes massivos de trabalhadores precarizados. O modelo de subcontratação tem o caráter de uma pseudo-integração, que obriga o subcontratado e seus assalariados a suportar a maior parte dos riscos do mercado"[335].

E neste sentido, o Ethos e suas próprias órbitas (leia-se Akatu, Aliança Capoava e Uniethos)[336], representam "a forma" de realizar a responsabilidade das empresas, sendo um bom representante de uma "nova identidade" corporativo-empresarial: é uma única voz, a única com expressão.

As associações no âmbito da responsabilidade social entre empresas e comunidades fornecedoras de artesanato remontam o início da industrialização (no sentido da precarização da relação de trabalho) e o momento contemporâneo (no sentido que nos coloca Bartholo), sem que isto sequer seja percebido e pior, isto está sendo valorizado. E ao "parceiro" satélite, são impostas velocidade e qualidade que resultam em um trabalho artesanal "industrializado" no pior sentido da palavra, contrapondo produção seriada, produtividade e rentabilidade aos apregoados desenvolvimento sustentável e ética.

> "As conseqüências sociais são a fragmentação da sociedade, não apenas dos trabalhadores sindicalizados. A sociedade fragmentada resulta da produção de um somatório de minorias, mantidas em condições de isolamento e relações conflitivas com o contexto e assim impossibilitadas de exercer qualquer hegemonia. As minorias em questão são o resultado final de um processo onde o povo inteiro de desenraiza da idéia de uma causa nacional. Prevalece uma desorientação social expressa i. na atomização da sociedade em grupos com escassa capacidade de poder, ii. na direção a

[335] idem.
[336] Estes três, "filhotes" do Ethos, dentro de uma perspectiva perversa, cercam o mercado, o "negócio" da responsabilidade social de maneira muito eficaz. O Ethos cria o conhecimento, a cartilha prescritiva de como deva ser a responsabilidade; o Akatu ensina o consumidor a ser consciente e exercer a consciência no ato de compra, comprando, naturalmente, os produtos das empresas que aplicam a cartilha e mantém o Ethos; a Aliança Capoava ensina empresas como conversar com comunidades e, fechando o cartel, o Uniethos ensina ética e como implantar a responsablidade. Ver www.aliancacapoava.org.br; www.akatu.org.br; www.uniethos.org.br.

ação de tais grupos para fins que lhes sejam exclusivos e parciais, e iii. na anulação da capacidade de tais grupos para celebrar pactos"[337].

Na relação entre consumo e produtos produzidos por populações excluídas – como os artesanais, vendidos pelas indústrias com alto valor agregado - existe uma perversão que faz com que cada um de seus consumidores se sinta colaborando com a inclusão destas populações no caminho de um mundo melhor e de uma sociedade mais justa. Mas pela racionalidade que guia estas iniciativas (tanto faz se chamada de pós-industrial, pós-moderna, neoliberal), estamos, no máximo, incluindo economicamente estas populações. E se é verdade que os recursos não sustentam o nível de consumo no médio prazo, incluir desejos nos recém incluídos vai no caminho oposto ao "mundo melhor".

"As transformações na organização do trabalho não são intrinsecamente más, o que é urgente sim, é conjugá-las com uma política de desenvolvimento social. As relações de trabalho numa organização pós-fordista podem abrir espaço para atividades auto-organizadas, e abrir oportunidades para atividades facilitadoras da inclusão social. Mas para isso duas condições são necessárias: 1. é preciso que as prioridades políticas estejam fundadas em outros valores que o simples cálculo de uma rentabilidade estritamente monetária; e 2. é preciso que o imaginário social supere a ilusão de que a felicidade humana somente se assegura por uma apaixonante jornada de trabalho em tempo integral para todos"[338].

"Esse final de ano mesmo agora (2005), teve noite de eu dormir duas horas por noite, trabalhando durante o dia e durante a noite ... meu marido é um cozinheiro maravilhoso e essa parte ele já me ajuda. Desfile também é meio apertado ... aí é corrê, corrê, corrê e corrê... minha pressão chegou a subir"[339].

"Quando tem muito trabalho é mais ou menos de nove e meia (da manhã) até dez horas (da noite), com certeza. Quando não tem ... eu faço na hora que dá"[340].

Não se pode diminuir a importância das tentativas de imputar responsabilidade social nas empresas, ela é tão importante quanto a responsabilidade dos governos ou da sociedade

[337] BARTHOLO, Op.cit.,p.6/7.
[338] Ibid., p.9.
[339] Depoimento da artesã Marli, seis anos de cooperativa. Sua técnica é o crochê. Entrevista concedida para a dissertação em 31 de janeiro de 2006, na Coopa-roca.
[340] Depoimento da artesã Luci, não sabe há quantos anos é da cooperativa. É pilotista, além de trabalhar como artesã. Entrevista para a dissertação em 31 de janeiro de 2006, na Coopa-Roca.

civil. Porém, não se pode cair na falácia de enxergar aí a redenção do mundo neo-liberal, fomentando um consumo ainda maior, agora amenizado pelo "papel social" dos produtos fabricados dentro do "guarda chuvas"da responsabilidade social.

A propagação da discussão da responsabilidade social empresarial, decorrente das tentativas de administrá-la, tem como seu resultado mais positivo a abertura da discussão e a possível capilarização dos atores principais deste processo. Como conseqüência, é possível pensar que esta discussão possa possibilitar a formação de massa crítica para que se engendre outras formas de procurar a responsabilidade.

O que caracteriza essencialmente a responsabilidade é o ato de responder a uma presença palavra, é ser ético. O que têm caracterizado essencialmente o movimento de responsabilidade social das empresas é a instrumentalização da relação com os stakeholders, tomando um caminho que vai se distanciando mais e mais da resposta, sempre, parece eterno, na busca prioritária e estratégica do lucro.

A ética que se procura instrumentalizar neste processo é uma ética balizada por uma construção impregnada de valores corporativos, que não se desgarra da racionalidade empresarial. Não é isenta, é unilateral e carece de diálogo com os outros valores, dos outros atores. Está presa no fim-lucro e não se pode esperar que se destitua ou se descole dos valores empresariais. É portanto, parte da história e não pode ser vista como a única história ou a única forma. As ferramentas produzidas para medir a responsabilidade destas empresas se posicionam autocentricamente e servem, portanto, de alimento à sua filosofia, julgam de dentro, dizem quem é e quem não é responsável do centro da racionalidade corporativa. Universalizam e instrumentalizam a responsabilidade – ato de responder – sem a devida escuta ou protagonismo de quem pergunta, apesar do discurso da ética.

> "Eu creio que seja mais mão de obra, é trabalho. A única coisa que estão fazendo é que estão trabalhando com gente que está dentro da comunidade, e através deste trabalho a comunidade

> pode melhorar, entendeu? Pode melhorar a sua (das artesãs) vida dentro de casa. Mas o interesse da empresa é o trabalho"[341].

O papel de juiz e, ao mesmo tempo, ator principal da responsabilidade, não pode ser atribuído a uma organização que a "issifica". Não pode ser desempenhado de dentro da racionalidade a que se pretende julgar, caso contrário, algema, encarcera. E deste ponto de vista, devemos desconfiar das empresas ditas responsáveis pela própria racionalidade empresarial.

Se acreditarmos nesta responsabilidade instrucional, talvez devamos acreditar que o mundo nunca possa ser realmente melhor. A instrução para a responsabilidade é mero formalismo para manutenção do *status quo.* Os indicadores são meros formalismos. O que é do bem e do mal pode ser sentido pela alma de cada ser humano se ele estiver em relação Eu-Tu, se ele proferir a palavra Tu, se ele estiver enraizado. O mundo dos negócios é o mundo do Isso. Eu posso afirmar o primado da relação, sem fôrma, abrindo a possibilidade real de um mundo melhor.

Se fosse começar hoje este trabalho, faria tudo diferente. Mas esta constatação só me foi possível por ter seguido este caminho e me trazido até aqui.

O estudo me angustiou, parecia a todo o tempo que tocava num campo impossível de ser mudado. A partir da racionalidade contemporânea, não encontrei saídas ganha-ganha (que beneficiassem cooperativas e indústrias) para todas as mudanças que proponho.

As entrevistas que não puderam ser realizadas – explicações no capítulo 1 – e mais as outras que na medida em que o trabalho caminhava eu supunha ser interessante fazer, mas não havia mais tempo, certamente fizeram falta para fechar algumas questões, ou mesmo para me certificar se estavam bem fechadas.

A cada nova entrevista ou na medida em que podia fazer conclusões parciais, a impossibilidade de apresentar propostas de solução viáveis dentro da lógica do mercado se evidenciava.

[341] Depoimento de Viviane, gerente administrativa, diretora administrativa, artesã, 21 anos, em entrevista para a dissertação em 31 de janeiro de 2006, na Coopa-roca.

O próprio cuidado com as palavras, acreditando que as intenções sempre são construtivas, e não querendo diminuir o valor de um trabalho que deve ser reconhecido, tanto do lado da cooperativa, quanto do lado da indústria, é um outro ponto que talvez pudesse ser melhorado. Neste sentido esta dissertação poderia ser mais cirúrgica no uso das palavras e ter menos palavras adocicadas. Espero não ter sido negligente neste cuidado.

Um outro olhar, para o qual não tive segurança, poderia ter sido realizado, um olhar mais sociológico e antropológico do que este estudo foi capaz, tanto na construção quanto na análise do caso proposto.

Sinto também que falta mais crítica com relação ao discurso da responsabilidade empresarial e mais crítica à própria organização e condução da cooperativa, mas pelo envolvimento e imaturidade acadêmica, fiz o melhor que pude.

Desta forma, pelo menos três novos estudos seriam importantes para aprofundar e complementar este, como coloco a seguir.

Ampliar o escopo do estudo. Aqui, apenas entrevistas e pesquisas bibliográficas foram realizadas no sentido de conhecer um pouco mais o trabalho de outras aproximações entre cooperativas ou organizações de artesanato e indústria, dentro do discurso da responsabilidade social. Desta forma, colaboraria para os resultados, estudo de outros casos que trabalhem esta mesma relação.

Estudo crítico aprofundado dos instrumentos e ferramentas de responsabilidade social empresarial. Até agora, é possível pesquisar com alguma facilidade materiais que abordem o que são estas ferramentas e instrumentos, mais do que materiais que as critique, no sentido de colaborar para que estes sejam melhorados e ampliar desta forma a discussão de responsabilidade empresarial a partir do que já está proposto.

Mapeamento de metodologias com pedagogia dialogal nas relações entre indústrias e comunidades que produzem artesanato, podendo tomar como ponto de partida a base já implementada pelo Programa de Apoio em Comunidades Artesanais - P.A.C.A. – do

Museu do Folclore do Rio de Janeiro e Artesanato Solidário; o Programa Nacional de Artesanato do SEBRAE e o próprio Arte/Indústria da FIRJAN, apontando seus resultados.

5.2 - Síntese Conclusiva

Partindo dos objetivos estabelecidos para este estudo, o caminho percorrido nos possibilitou algumas constatações.

A pesquisa olhou questões dentro da cooperativa, chamadas aqui de internas. Algumas destas, conseqüências direta da aproximação com o mercado, algumas que antecedem esta aproximação e se acirram com ela; e fez também constatações para além do universo controlável pela cooperativa, aqui chamadas de externas, porém que influenciam a cooperativa. O resultado segue abaixo.

O **trabalho em casa**, como propõe a Coopa-roca é extremamente positivo. Estas mulheres, como quase todas as populações que trabalham com artesanato, têm nesta atividade uma de suas atividades cotidianas. Em comunidades artesanais rurais, o artesanato é o ganha pão que substitui o tempo de espera dos plantios, ou das secas. Na grande cidade, a atividade artesanal divide protagonismo com a lida diária, com o cuidado com as crianças, a fazeção do almoço, o tanque de roupa suja, como diz Dona Maria Isabel, com o pastoreio da casa. A presença destas mulheres em casa é de extrema importância para a estabilidade destas famílias.

> "Eu não sei se é uma ilusão ... aqui se o filho tiver com problema ... a gente dá um jeito, troca o horário, trabalha de noite, pode acompanhar a família mais de perto"[342].

> "Às vezes não compensa você ganhar um salário e meio e pagar alguém para olhar para ir trabalhar (...) eu vou trabalhar muito, mas semana que vem eu vou levar meu filho na escola, vou cuidar da minha vida..."[343].

O **resultado econômico** deste trabalho artesanal, que a parceria com a indústria nutre sobremaneira, é também de extrema importância, dada a precariedade da renda familiar

[342] Depoimento de Maria da Paz, presidente da Coopa-roca, em entrevista para a dissertação, em 31 de janeiro de 2006, na Coopa-Roca.
[343] Idem.

nesta comunidade. Em algumas famílias, a renda oriunda deste trabalho é complemento à renda dos maridos; em outras, pela ausência do marido ou pela baixa ou nenhuma remuneração que este possui, o resultado econômico deste trabalho é o único, garantindo-lhes uma sobrevivência com alguma dignidade.

> "Aparece mais trabalho e mais renda pessoal pra gente. Você pega o teu trabalho e vai fazer em casa, não tem que ficar aqui fazendo horário. Quanto mais trabalho, mais produção e mais renda familiar"[344].

Outro dado de extrema importância diz respeito à **elevação da auto-estima** destas mulheres em função deste rendimento econômico e também da divulgação que a Coopa-roca tem na mídia. Participar de desfiles, de viagens, de eventos, ter suas fotos publicadas em jornais e revistas, inclusive internacionais, dá a elas uma importância neste mundo do Isso que agrada ao ego e as faz sentirem-se reconhecidas e felizes. Isto deve ser valorizado.

> "Eu, como artesã, me decepcionei muito , assim, com o mundo... me decepcionei trabalhando noites e noites e quando eu vou vender o produto a pessoa diz ´Pô, tá muito caro`, e quando vê um produto na vitrine, só porque ta pagando a marca, paga duas vezes mais e não reclama. Gente quando isso acontecia comigo, me deprimia... ah! Não faço mais nada pra ninguém não. Esse reconhecimento (da coopa-roca e pela coopa-roca) é muito bom pra gente, que faz o que gosta"[345] .

> "Dá orgulho, ver o trabalho que eu desenvolvi, com outros gostando. Isso é muito importante, isso é muito bom"[346].

> "Nossa qualidade melhorou bem mais. A exigência foi maior... O nome vai longe e querem ver se realmente é aquilo. Nós procuramos dar o máximo"[347].

A **conformismo com resultados de geração de trabalho e renda**, reduz a possibilidade de se alcançar, por meio do mesmo projeto, outros objetivos desejáveis, como desenvolvimento pessoal, empoderamento, aprendizado para gestão e maior autonomia. De alguma forma, este limite é redutor e pode ser sentido, entre outras situações, no estresse destas mulheres com o trabalho e em alguma desalegria manifestada na produção seriada.

[344] Depoimento Marli.
[345] Depoimento de Viviane.
[346] Depoimento Marli.
[347] Idem.

"Trabalho trabalhoso não dá tanta renda, mas tem uns que é bom"[348].

"Pra falar a verdade, a gente nunca negociou prazo, a gente fica mais nesse desespero. É estressante para todos. A pessoa se estressa trabalhando, porque trabalha muito, fica todo mundo pilhado, vai pra rua, pára o serviço a aí atrasa tudo... se apavora muito em cima da hora. A impressão que dá é que se aprova (a empresa cliente) quando não tem muita opção, aí, antão, vai isso mesmo"[349].

"Elas nunca vêem as peças finais, por que não dá tempo de ver pronta. Não dá para fazer ...assim... se juntar dez crocheteiras fazendo a mesma coisa, cada uma vai fazer uma peça diferente. Assim... vai ter o mesmo número de pontos, o mesmo número de carreiras, então o que se faz? Cada uma faz uma parte e na hora de juntar, tem que ter um planejamento, tem pontos diferentes, quem trabalha na produção tem que ter esta visão, tem que ver o ponto mais parecido com o da outra pra juntar..."[350].

"(...) alguns clientes mandam trabalhos em cima da hora , querem tudo correndo, exigem...sabe? (...) eles cobram muito e na hora de serem cobrados (referindo-se a aprovação do piloto), não gostam... é questão de empresa mesmo. Eles demoram muito pra aprovar o trabalho e quando aprovam, querem para semana que vem. Essa é a parte ruim, que acaba estressando as mulheres, porque elas têm que trabalhar dia, noite ... é muito difícil ter qualidade, isso é negativo"[351].

"(...) quando tem regras estabelecidas numa empresa, você sabe que vai trabalhar oito horas, aqui não, a gente trabalha uma semana, quinze dias e, como eu te falei, pode ficar o mesmo tempo sem fazer nada. A pessoa se aproveita de poder ganhar e ter estes períodos de defasagem... Eu acho que o ideal seria ter trabalho para todos os grupos o mês inteiro, a gente não é obrigada a ficar com cinco técnicas, podia ficar com três"[352].

"A gente faz uma coisa que gosta (...) tem uma certa frustração quando você não consegue ver o produto final, se mata de trabalhar... se mata é uma expressão, talvez... trabalha duas semanas, sabe que vai passar um tempo sem precisar... sem ter trabalho (...) se não fosse assim, a gente ia virar uma indústria (...) não chega a ser maravilhoso e não compensa financeiramente..."[353].

Quando o pedido da indústria entra na cooperativa e ainda mesmo entes dele entrar, mas por sua anunciação, o nervosismo toma conta da equipe e, por conseqüência das artesãs.

[348] Depoimento de Marli.
[349] Depoimento Maria da Paz.
[350] Idem.
[351] Depoimento de Viviane.
[352] Depoimento de Maria da Paz.
[353] Idem.

> "O fato do tempo, que é curto, aí a gente já fica um pouquinho agitada e se estressa um pouco. O tempo é pequeno pra você executar aquele tanto de trabalho que vem pra você"[354].

Os aspectos potenciais citados acima poderiam empoderar estas mulheres a ponto de elas desejarem, e se moverem para conseguir, um pouco mais do que estão tendo, e este "um pouco mais" não se encerraria no resultado econômico. Não é que se queira transformar a vida destas mulheres num paraíso, nenhuma vida é assim; entretanto existem ganhos que estão potencialmente associados a este projeto, porém não são alcançados como resultado, ou ainda, não são estabelecidos como objetivo. Portanto, as constatações deste estudo como ponto de partida para planos de melhorias internos, dizem respeito a: (1) interface com o mercado; (2) controle sobre o processo criativo / qualidade artesanal; (3) produção seriada; (4) jornada de trabalho (5) precarização do trabalho; (6) gestão democrática; (7) intercooperação e (8) articulação com a comunidade[355].

(1) **A interface com o mercado** na Coopa-roca é feita diretamente por sua coordenação, representada por Maria Teresa Leal, que é externa ao organograma da cooperativa. Até o momento, não há movimento proposto no sentido de dar às artesãs a oportunidade de aprender a lida com as indústrias e o relacionamento comercial com os clientes. As tarefas da equipe profissional, contratada, limitam-se a atividades meio e só se iniciam depois do pedido fechado pela coordenação. A tarefa das artesãs é produzir pilotos e peças.

A despeito de sua importância no histórico e no sucesso da cooperativa e ainda na confiança que as mulheres depositam na coordenação, o papel desempenhado pela coordenação, não explora totalmente os princípios cooperativistas, o potencial de empreendedorismo das mulheres artesãs, o que as limita ao desempenho do artesanato e da produção. Em última instância, estas mulheres estão privadas de conhecimentos e habilidades imprescindíveis para a sustentabilidade econômica da Coopa-roca, no caso de ausência da coordenação. Desta forma, as cooperativadas ficam alijadas da totalidade dos processos decisórios.

[354] Idem.
[355]Estes três últimos princípios estabelecidos como cooperativistas pela Organização das Cooperativas Brasileiras – www.ocb.org.br – e claramente explicitados pelas mulheres.

> "(se a coordenação saísse) a Coopa-roca acabava. Eu acho que sim, a meu ver. Eu acho que é ela quem agiliza muita coisa aqui dentro. As coisas agora estão saindo da mão dela, mas mesmo assim. Aquele dom que ela tem de lidar com o cliente. Acho que isso é muito dela, só se viesse uma pessoa idêntica a ela. Escrever um projeto, sabe, ela senta e escreve um projeto e o projeto é aprovado (ri) . Isso não é uma coisa muito fácil, tem que ter dom, cara. Durante a vida dela ou ela aprendeu ou ela sempre foi, entendeu? Não sei, sabe ... Às vezes a gente explica pro cliente alguma coisa o cliente não entende, ela fala a mesma coisa e o cliente: ´ah, tá, tudo bem´. Às vezes dizem que é medo, não é medo, a forma dela, é diferente, não sei porque. E não cabe a mim tentar entender. Acho que deve ser o que ela representa aqui dentro. Porque a forma de falar, ela fala a mesma coisa que a pessoa não entende"[356].

Se a fundação e de certa forma a condução das atividades da cooperativa no caminho da geração de renda, aspecto de importância essencial para o projeto, podem ser atribuídos à coordenação e aos relacionamentos a partir desta, é papel externo e decisivo na relação com o mercado e portanto, decisivo também da existência da cooperativa.

> "E a gente cai nessa loucura de que a gente é capaz de fazer. Da nossa parte é a necessidade de fazer. A gente tem que trabalhar. Não dá para dizer assim, não vou fazer.
>
> Não tem como não fazer, se você não tem condições de fazer, eles dão para outro. O mercado é isso aí"[357].

(2) O **controle sobre o processo criativo** também é potencial não explorado. A Coopa-roca vende o artesanato e não o produto, portanto, a criação do produto é da alçada do estilista do cliente. Algumas vezes acontece de a indústria liberar a criação, por exemplo, de um bordado em um pescoço de blusa. As pilotistas o realizam a seu próprio critério e mandam para aprovação; mas na maioria das vezes, a peça vem determinada ou até mesmo pronta, cabendo à pilotista descobrir como reproduzi-la e repassá-la ao grupo escolhido para produzir o trabalho, dentro de um estrito controle de qualidade. Este limite no projeto transforma-as em operadoras da criação do estilista.

> "Se você não tem controle sobre a criação num trabalho com a indústria, aí é operário"[358].

[356] Depoimento de Viviane.
[357] Depoimento Maria da Paz.

> "Se eu tiver que inventar alguma coisa, eu tenho o prazer de estar inventando, eu gosto de estar inventando, mas depois que eu faço aquilo, eu não quero ver mais aquilo"[359].

Ricardo Lima[360] afirma que os projetos de pedagogia instrucional tiram o prazer do trabalho, subtraem a relação homem – objeto, separam o homem do fazer e o criador da criação. Em sua visão, a pedagogia instrucional tenta adaptar o artesão ao mercado, Lima acredita que há espaço para adaptar o mercado ao artesão.

Em sua opinião, o **controle de qualidade** imposto ao artesanato é "censura". Segundo ele, a qualidade do artesanato é a funcionalidade da peça; resume-se a isto; ou seja, a peça deve servir ao que foi criada, e só. O que a indústria costuma chamar de "defeito" para ele é marca cultural, traz ancestralidade e nisto residiria o valor do artesanato. Se o controle sobre a peça artesanal, no caso da Coopa-roca pudesse não buscar a perfeição industrial, mesmo no caso de algumas linhas de produto ou produção, as mulheres fundadoras, por exemplo, poderiam estar ainda trabalhando (já que têm dificuldade de adaptar-se a fazeção da peças industriais por que suas mãos e seus olhos não obedecem mais a este controle).

> "Pra nós, às vez falta mesmo, mas a gente tá satisfeita das outras também ganhá o dinheiro delas, trabaiá e ganhá o dinheiro delas"[361].

Lima conta de um projeto que foi revisitar depois de um contrato firmado através do SEBRAE, entre artesãs de uma determinada comunidade e a Tok Stok. Eram exclusivos para este contrato 2 tamanhos de uma galinha tradicional daquela região. O SENAC desenvolveu a tecnologia. O papel das mulheres na primeira etapa de produção era "vigiar" o barro pra que entrasse de forma contínua nas fôrmas, "*quando não entrava, elas tinhas que mexer o barro*"[362]. A segunda etapa era deixar secar e a terceira etapa era pintar. A pintura tinha característica pontilista e para isto o SENAC desenvolveu um carimbo, como desenvolveu toda a tecnologia da produção para o contrato. Elas faziam também a última

---

[358] Depoimento informal de Claudia Jeunon, Assessora de Responsabilidade Social do Sistema FIRJAN – Federação das Indústrias do Rio de Janeiro – para a dissertação, em 14 de fevereiro de 2006, na FIRJAN, Rio de Janeiro.
[359] Depoimento de Luci.
[360] Depoimento informal de Ricardo Lima, antropólogo, para a dissertação, em 2 de fevereiro de 2006, no Museu do Folclore , Rio de Janeiro. Lima é coordenador da sala do artista popular e trabalha a frente de projeto de intervenção na realidade de comunidades de artesanato há 20 anos.
[361] Depoimento de Dona Teresa, uma das fundadoras da cooperativa.
[362] Depoimento de Ricardo Lima.

etapa que era separar (com o compromisso de jogar fora, quebradas) as galinhas cuja pintura o carimbo havia borrado. Desta forma, produziam 500 peças por dia, já compradas previamente pela empresa..

Ricardo observou também que a vida delas tinha melhorado bastante, as duas mulheres da comunidade possuíam carro e eram as únicas na cidade a ter telefones. Num dado momento, a artesã falou: "*Ai seu Ricardo, a minha vida melhorou, mas tem horas que eu sinto uma vontade de mexer nesse barro com as minhas mãos!"*

Na cooperativa, esta vontade está expressa mais explicitamente na voz das fundadoras, que viveram um tempo em que os produtos eram criados e produzidos por elas. Apesar disto, acreditam que a reprodução seja mais fácil.

> "Pra mim é muito bom, já vinha tudo certinho, num dava muito trabalho"[363].

O fazer repetitivo que faz parte do dia a dia da cooperativa, colabora para que os resultados econômicos não sejam suficientemente motivadores para a integração destas mulheres.

(3) A **produção seriada do fazer artesanal** foi a solução encontrada para atender aos pedidos da indústria, mas talvez tenha sido, antes disto, uma opção.

No começo de suas atividades, a cooperativa fazia peças de decoração e depois passou a fazer roupas. A aproximação com a indústria, segundo Tetê, foi opção para fazer o que realmente sabiam, ou seja, o artesanato, e driblar as dificuldades, quais sejam: desenvolvimento de produto, distribuição e comercialização. Desta forma e com a produção seriada industrial, a solução é o trabalho dividido e realizado em partes.

> "A primeira luminária (encomendada por Tord Boontje**)**, eu praticamente fiz aqui dentro (da sede da cooperativa), levei 15 dias pra fazer. Hoje (que a luminária é reproduzida) leva 5 dias, 3 dias... depois que a gente faz o primeiro, fica mais fácil. No princípio, eu fazia tudo (como prototipista), eu fazia as bolinhas, emendava, fazia o rabo, botava as flores, eu só não fazia as flores. Aí, hoje, se divide: as bolinhas, fulana faz; emendar, fulana faz; a flor, fulana faz e, sabe, colocar o babado, outra pessoa faz,

[363] Depoimento Dona Teresa.

assim, no final das contas, vem uma monta tudo, acabou, 3 dias, 5 dias, acabou. No começo eu xingava, `isso é muito chato`. Eu era feliz e não sabia" (referindo-se ao serviço administrativo que faz hoje)[364].

(4) Esta opção imputa no fazer artesanal um ritmo que não é natural a este fazer, provocando longas **jornadas de trabalho** em curtos espaços de tempo, seguidas de períodos sem trabalho. No artesanato, ao contrário do mercado industrial, o homem se impõe ao produto. No tempo industrial, o ritmo atropela o homem, podendo desenraizá-lo.

As palavras de Ricardo Lima, abaixo, parecem ter uma associação direta com a pressão que as mulheres sentem no dia a dia:

> "Quando falo no tempo, o objeto na relação com o tempo, lembro imediatamente o artigo *Ver e Usar: arte e artesanato*, do ensaíasta Octavio Paz, em que ele estabelece considerações acerca desta questão que tem se revelado tão presente em nossas discussões. Fazendo correlação entre o objeto de arte, o objeto artesanal e o objeto industrial, Octavio Paz diz que os objetos de arte foram feitos para durar no tempo, para lutar contra o tempo. Esse é nosso trabalho nos museus, por exemplo, onde estamos tentando, a todo custo, deter o *craquelê* das telas. O destino dessa classe de objetos, portanto, são as coleções e os museus. Já o objeto industrial, por outro lado, não está correlacionado com a questão do tempo, pois para ele não há tempo. São objetos que somem com a mesma rapidez com que aparecem, pois seu tempo de uso se esgota antes mesmo que seu tempo físico, cronológico, se complete. Então, ele é superado pela mudança da moda e seu destino é o lixo, pois já não se usa mais.
>
> No entanto, segundo Octavio Paz, o artesanato 'não quer durar milênios, nem está possuído pela pressa de morrer logo. Transcorre com os dias, flui conosco, desgasta-se pouco, não busca a morte, nem a nega: aceita-a'. Diz ele: 'Entre o tempo sem tempo do museu e o tempo acelerado da técnica, o artesanato é a palpitação do tempo humano'"[365].

A administração desta produção, resultando no trabalho em partes e no descontrole do processo de produção pelo artesão, tem ainda um outro problema: a peça final muitas vezes não é de conhecimento da artesã.

> "Aqui, cada um de nós, nunca vê o trabalho todo. Cê só entrega a tua parte, vai embora, outra chega e entrega a dela, você nunca vê, assim ... aí, quando é num desfile, tem oportunidade de ver o

[364] Depoimento de Viviane.
[365] LIMA, Ricardo. *Estética e gosto não são critérios para o artesanato*, in Artesanato, produção e mercado – Uma via de mão dupla. Central Arte Sol, Programa Artesanato Solidário. P. 32/33.

> trabalho todo. Por que tem peça que você não chegou a ver... aí é muito bom, muito gratificante saber que o teu trabalho está ali, que todo mundo tá vendo, elogiando ainda por cima, o que é mais gostoso ainda, né?'[366]

(5) Outra questão, que amplifica a anterior, é a **precarização generalizada desta relação de trabalho**. Se vista pelo lado da cooperativa e, ainda que fosse obedecida uma jornada de razoável, estas mulheres não possuem nenhuma seguridade social. É da responsabilidade delas o pagamento individual, como manda a lei. Mas não há um trabalho que estimule esta contribuição. Visto, este aspecto, pelo lado da responsabilidade social empresarial, agrava-se ainda mais à distância com a colaboração para um mundo melhor e com o desenvolvimento sustentável.

Por tratar-se de trabalho manual de extrema sofisticação e, pelo controle de qualidade extremamente técnico, a vista cansada ou a mão trêmula, sinais da idade, são também sinais de retorno à exclusão e sobrecarga nos encargos governamentais, já que estas mulheres não contribuem, enquanto economicamente ativas, para suas seguridades. É bom que se diga que algumas das antigas fundadoras, já nesta situação, não conseguem seus direitos sociais, voltando a uma condição precária, como é o caso de Dona Maria Isabel.

(6) Estando, a atividade de relação com o mercado, numa função externa à cooperativa, sendo desempenhada pela coordenação, a **gestão democrática** da cooperativa não é exercida em sua potencialidade. As cooperativas são, em teoria, "organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões"[367]. No caso estudado, o controle, bem como as tomadas de decisões estão, pelo menos, divididos entre a coordenação externa e as cooperativadas. A cooperativa trabalha integralmente para o cliente "coordenação", uma vez que não tem nenhum cliente por outro intermédio, dividindo, desta forma, o controle da gestão com a coordenação. Esta situação não dá a estas mulheres a possibilidade de estarem sendo preparadas para a independência ou a autonomia.

[366] Depoimento Marli.
[367] Ver www.ocb.org.br, princípios cooperativistas.

(7), (8) Segundo os princípios cooperativistas, as cooperativas serviriam de forma mais eficaz a seus membros trabalhando em conjunto com outras – **intercooperação** - e pelo desenvolvimento sustentado das suas comunidades, o que exigiria também uma articulação entre elas – artesãs e outras organizações na comunidade, de maneira que pudessem responder aos **interesses da comunidade** da Rocinha. Esta vontade é manifesta por Maria da Paz e Luci, mas ainda não explorada.

Do lado empresarial da relação, podemos também apontar algumas constatações. Muitos aspectos positivos estão fazendo parte desta aproximação. Como trata-se de um caminho novo, existe também, ainda, bastante potencial de implementação de melhorias.

Um dos aspectos mais positivos desta aproximação é sem dúvida a **geração de trabalho e renda** para populações que estão em condições vulneráveis. A artesania esteve "fora de moda" por muito tempo e é inegável o que o olhar dos designers e da indústria provocou no sentido de explorar este potencial como valor agregado de suas ofertas. Entretanto, no caminho do diálogo ético e responsável, do desenvolvimento sustentável e da equidade, os produtos artesanais e a organização de artesãos tem mais potência e exige mais respostas do que, comodamente, está desenhado.

Outro ponto inegavelmente favorável destas iniciativas por parte das empresas é o **potencial de discussão e de propagação das idéias de responsabilidade social**, podendo levar, e em certo sentido, já levando, o cidadão comum a conhecer e debater idéias relacionadas ao tema. O despertar do consumo com as propostas de junção de artesanato e indústria, além de promover **diferencial competitivo** para a indústria, pode sensibilizar o consumidor no caminho do **consumo consciente**.

Como principais aspectos potenciais constatados no estudo para responsabilidade social nestas parcerias, podemos apontar: (1) discurso de intenção de responsabilidade e não responsabilidade; (2) relação instrucional e não dialogal, condição para a responsabilidade; (3) criação e concepção de autoria da indústria; (4) imposição de qualidade como censura à afirmação da identidade; (5) reprodução de poder e estratificação social e; (6) imposição de um ritmo de trabalho industrial.

(1) O **discurso da intenção de responsabilidade**, de freio no desenvolvimento pelo bem comum e de colaboração com o desenvolvimento sustentável necessita ser revisto e atualizado, ou ainda, implantado. A responsabilidade não acontece, ficando limitada à intenção. Sequer há diálogo e, por não haver, não há, conseqüentemente, influencia deste nas decisões empresariais. Se muito, a indústria substitui o trabalho de um fornecedor industrial por um fornecedor artesanal e neste sentido, peca quando não entende e não tenta entender o ritmo e condições de trabalho possíveis destas comunidades. Gera renda, é verdade, mas negligencia aspectos fundamentais para a responsabilidade.

(2) O que está sendo implementado nesta **relação é instrucional**, foge ao dialogal e, neste sentido, é impositivo e redutor. Limita-se, a relação, em realizar os pedidos; muitas vezes nem mesmo instruciona, apenas faz o pedido, impõe o tempo de entrega e espera que a cooperativa dê conta do resto. Não se preocupa com as condições de trabalho e com as possibilidades reais destas mulheres para realizar este trabalho. O que é oferecido pela indústria à cooperativa, quando algo além do pedido é oferecido, são instrumentos para medir, adequar e conformar processos. Portanto, é outra coisa que não o diálogo.

A pedagogia instrucional existe na condução dos trabalhos de responsabilidade, seja dentro das cooperativas ou outras formas de organização do trabalho artesanal, seja dentro da indústria, no trabalho de educação para a ética e para a responsabilidade.

> "Eu não vejo muito assim um diálogo. Acho que eles deixam tudo muito pra cima"[368].

> "Eu acho que diálogo com a própria pessoa que faz...por exemplo, o Miéle (da M.Officer), o Oskar (da Osklen), é assim: um contato no primeiro momento para ele ver que a gente tem condição de fazer e depois o diálogo fica entre gerente de produção e o pessoal da gerência dele que é quem cuida do desenvolvimento destas peças. Aí não tem diálogo, é um acordo, um compromisso entre ambas as partes"[369].

A RSE, como dada, não é um mal em si, pode servir para que a sociedade, contaminada pelas discussões e pela informação promovida pelos meios de comunicação possa "puxar" o processo.

[368] Depoimento de Maria da Paz.
[369] Idem.

O inadequado é chamar isto de responsabilidade, palavra cuja interpretação remete a um outro campo, que não está sendo praticado. Isto é apropriação de discurso sócio engajado e, não, responsabilidade. Contamina a percepção do consumidor que vai, através de seu poder de compra, colaborar para manter o *status quo* da elite dominante e a concentração de riquezas, sob o discurso de responsabilidade. É injusto, "mas a injustiça não é uma força do destino[370]; e deve ser mudada.

(3) A indústria que se relaciona com a Coopa-roca, em sua maioria, cria os produtos, limitando às artesãs à reprodução de produtos externos ao seu universo. A **criação e concepção de produto** é forte instrumento para resgatar identidade e gerar auto-estima; caso contrário, destitui as artesãs de autoria, desconsidera o outro, impõe e coage.

Janete Costa, arquiteta e designer de interiores, desarticula o discurso de quem justifica a criação do artesanato por designers da indústria e não por artesãos, pelo gosto popular duvidoso dizendo que "mau gosto é o dos outros"[371].

> "(...) a gente rejeita um pouco isso do artesanato, porque ele é um sintoma de pobreza – a quartinha, o pote"[372].

No projeto Arte/indústria da FIRJAN, a criação por parte do artesão é valorizada e colocada como condição, e estas mulheres estão vendendo para o mesmo mercado que a Coopa-roca vende. Vendem coleções fazendo, às vezes e a pedido, pequenas alterações de cor, por exemplo, para adequar o produto às ofertas industriais.

Outra experiência que trabalha a criação artesanal como decisiva para um projeto de inclusão social, dando à criação lugar de muita importância é a Associação Quilombola de Conceição das Criolas – AQCC. O projeto visa inclusão "por meio da valorização da identidade cultural, do resgate da história e das tradições e do desenvolvimento de novos produtos (...) cada peça produzida conta a história da comunidade e reafirma sua identidade

[370] Bartholo, ibid.,p.9.
[371] COSTA, Janete. *Mau gosto é o gosto dos outros*, in Artesanato, produção e mercado – Uma via de mão dupla. Central Arte Sol, Programa Artesanato Solidário.68p:13/16.
[372] Ibid.,p.13.

étnica"[373]. Naturalmente, o projeto vem acompanhado de embalagem, design, logomarca, etiqueta e pelas visitas mensais de técnicos que promovem o aperfeiçoamento de produção do artesanato.

(5) A forma como as relações artesanato indústria vêm sendo construídas necessitam de ajuste de maneira que não reproduzam as **formas de poder estabelecidas e a estratificação social** desiguais que já observamos na sociedade atual, e que se opõe ao desejo de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável e à equidade.

Lima[374] contrapõe o uso de palavras que trazem em si um conteúdo discriminatório, como no caso de artesanato e arte popular. Segundo o autor, o discurso que contrapõe arte e artesanato faz este reforço. Na medida em que se contrapõem estas duas atuações como sendo diferentes, também se separa os agentes sociais que dão concretude aos objetos. Pra Lima, arte e artesanato são somente campos de discussão diferentes sobre o mesmo fazer. Desde esta perspectiva, pode-se discutir um mesmo objeto a partir de dois olhares diferentes: o olhar sobre o fazer – sobre o processo artesanal do fazer; e o olhar sobre o significado do que se faz – este remetendo ao campo de discussão da arte. Esta discussão e a forma como se olha o objeto, restringindo o que se conhece como artesanato ao campo do fazer somente, na verdade, distingue as classes sociais onde se engendram estes fazeres, numa confusão que reforça as diferenças sociais: o artesanato como fruto de trabalho de classes sociais desfavorecidas e a arte como fruto do trabalho da elite.

> "Assim, supõe-se que tudo aquilo que advém da ação da elite é resultante de um conhecimento superior, é fruto do pensar, é o fazer artístico, negando-se às camadas populares da sociedade a capacidade de pensar, a possibilidade de conceber e se expressar racionalmente. A estas só resta o mero fazer: o fazer artesanal"[375].

(6) Nesta relação há também, como uma das últimas constatações, uma **imposição de ritmo de trabalho industrial,** que tanto é externa ao fazer artesanal, como é externa ao ritmo destas comunidades. As discussões decorrentes deste ritmo poderiam ser contidas no

[373] REIS, Ana Carla Fonseca. *Economia, artesanato e educação entrelaçados nas raízes da identidade étnica*, in Boletim Cultura e Mercado, www.culturaemercado.com.br. 23 de novembro de 2005.
[374] LIMA, Ricardo. *Artesanato e arte popular: duas faces de uma mesma moeda*? Centro Nacional do Folclore, sem data.
[375] Ibid., p.4.

estabelecimento de um teto para a produção, fruto de um planejamento de produção que relacione o número de mulheres e a capacidade de produção delas, dentro de limites de jornada de trabalho e ganhos adequados; e ainda, um planejamento por parte da indústria que resulte num cronograma de produção que contemple suas necessidades, sim, mas que também contemple a possibilidade destas mulheres sem que lhes seja imposto um ritmo que desconhecem e desgostam. Diálogo influenciando a decisão, como parte das responsabilidades e não só dos objetivos empresariais.

Na relação com a Coopa-roca, a empresa despadronizou o seu produto em função do valor percebido, mas não deseja ver sua margem de lucro diminuída, nem tampouco seu sistema de produção alterado.

No processo de relação entre a empresa e os atores comunitários fornecedores de produtos artesanais, a despeito dos ganhos já relacionados para os dois lados, há um desenraizamento da cooperativa, no sentido oposto ao desejado por ambas as partes, ao menos em seus discursos: a cooperativa como um sistema mais adequado, participativo, justo e democrático; a empresa na busca de inclusão das comunidades com as quais se relaciona. Desta forma, verificamos que, no caminho inexorável de sustentação financeira da cooperativa, a aproximação com a indústria trouxe benefícios, mas que estes benefícios são menores do que a potencialidade que um projeto desta ordem oferece, sobretudo se amparado pelo discurso de responsabilidade industrial. A aproximação com o mercado, não qualquer um, mas o da indústria de produção seriada, faz com que o modo capitalista sobrepuje a proposta alternativa da cooperativa.

***

A partir das constatações feitas acima, vamos propor caminhos, coisas simples que podem colaborar com a reorientação das atividades.

Pudemos observar, então, que as principais questões relacionadas com as atividades da cooperativa estão associadas à necessidade de sobrevivência das mulheres e da Coopa-roca e a certa submissão e concessões que fazem aos clientes e ao mercado, por intermédio da coordenação, na aproximação com as indústrias, que se mostram, até o momento, como o

parceiro possível. As proposições são no caminho de corrigir possíveis equívocos para reorientar esta relação de maneira a alcançar a valorização da identidade do fazer artesanal, dando empoderamento a estas mulheres para que tracem seus destinos. Uma pergunta que deve ser respondida é: o tipo de capacitação a que estão sendo submetidas (ou foram submetidas ao longo da existência da cooperativa), está revertendo ou reforçando os problemas? Portanto, as proposições referem-se a capacidades / habilidades que precisam ser desenvolvidas para dar autonomia e poder de decisão a estas mulheres, sem diminuir os benefícios que a aproximação com a indústria já trouxe para a Coopa-roca; e, no decorrer do tempo, ir sedimentando um outro caminho que possa trazer mais prazer e menos sofrimento. Escolhido pelas próprias.

A maneira como a cooperativa se organiza hoje, permite que a aproximação com a indústria atropele aspectos fundamentais da organização interna no fazer artesanal, sendo necessário um programa que associe: resgate de auto-estima, organização comunitária, vida social, desenvolvimento da capacidade produtiva e capacidade de venda, apontando para uma integração de cultura e mercado, de identidade e mercado.

Uma proposta mais humana, que concilie trabalho com a necessidade destas mulheres de pastorar a casa e a família. O que em última análise é uma colaboração efetiva com a educação nesta comunidade, para além dos benefícios diretos deste trabalho. Esta proposta deverá levar em conta um aprendizado teórico, mas acompanhado, a todo momento, da prática, orientado para mercado e a aplicação destes conhecimentos no mercado.

Com relação às questões internas da cooperativa, podemos, então, propor:

(1) capacitação para que as mulheres possam caminhar num outro sentido, sem desprezar o que a cooperativa já conquistou; capacitação para gestão de moda, que inclua: mercado, design e estilo e planejamento de produção. Esta capacitação deveria ter ênfase na criação de linhas de produtos desenvolvidos por elas e, concomitantemente, que possam aprender, fazendo, a comercializar seus próprios produtos. Dentro destes aspectos de comercialização, incluir as questões da responsabilidade social empresarial, já que este é o mote da parceria. Outra ênfase deveria estar na capacidade de planejamento de produção articulada com a questão da comercialização e negociação. Desta forma, atitudes simples,

como estabelecer prazos de entrega a partir de aprovação de pilotos e chegada de materiais, podem render resultados muito positivos em termos de redução de jornadas de trabalho. A pedagogia desta capacitação deve ser dialogal, e partir do conhecimento e desejo delas próprias.

(2) criação de outras linhas de produtos a partir desta capacitação que possibilite incluir as senhoras que não tem adaptabilidade para o controle de qualidade industrial. Em certo sentido, o controle sobre a criação de produtos pode possibilitar um resgate da alegria de produzir, uma vez que resgata o controle total do processo, como a escolha do material, o controle da produção, o controle do resultado final e ainda, o controle sobre as quantidades a serem produzidas por meio de um planejamento que permita averiguar de antemão o tamanho do trabalho a que estão se submetendo.

(3) em paralelo, deve haver estímulo à reflexão sobre questões essenciais para resgatar uma condição de trabalho menos precarizada. Neste sentido, estímulo ao pagamento do INSS, trazendo as informações sobre benefícios, direitos e deveres. Estimulando-as em conjunto a decidir de qual maneira querem ou se querem, melhorar suas condições a partir do trabalho. Outra questão essencial é que com 90 associadas, certamente deve haver interesse de algumas empresas da área da administração de saúde em possibilitar planos de saúde particulares dentro das possibilidades destas artesãs. A garantia de seus direitos, bem como as suas obrigações devem ser motivo de discussões constantes, visando, inclusive, as eleições, de maneira a prepará-las para um voto mais consciente.

(4) gestão participativa, que possibilite às mulheres ordenada e planejadamente, assumirem o controle da cooperativa e de suas principais decisões; mesmo que isto lhes custe o preço de alguns erros. É decidindo que se poderá aprender sobre as conseqüências das decisões. E neste aspecto, é essencial que as relações com o mercado, essência da sustentabilidade financeira da cooperativa, passem para as mãos das mulheres; não de forma irresponsável, mas preparando-as para isso. A capacitação citada acima, poderia servir de projeto piloto para um pequeno grupo de mulheres, que uma vez capacitadas, assumiriam, não só a contrapartida da multiplicação, como também a condução de um projeto de produção e comercialização, em pequena escala, de produtos com a marca Coopa-roca, inteiramente

decididos, produzidos e comercializados por elas e ajustados, segundo seus próprios critérios, ao mercado que escolham atender.

(5) neste processo, é possível pensar em estimulá-las para as interferências e trocas que manifestam vontade de realizar com a comunidade da Rocinha, lugar onde vivem, e onde vêem e verão seus filhos crescerem.A intercooperação e articulação institucional a partir de um projeto que contemple a geração de trabalho e renda explorando toda a sua potencialidade e que tenha como atores principais as próprias mulheres na condução dos caminhos, seria uma decorrência natural.

***

No caminho da responsabilidade social empresarial, no âmbito da aproximação com as comunidades fornecedoras de artesanato, a indústria poderia ter um olhar mais abrangente no sentido de sua colaboração com o desenvolvimento sustentável e com a inclusão destas comunidades no mundo econômico.

As sugestões, a partir das constatações, caminham no sentido de dar a esta interlocução a face do Outro. É propor uma aproximação em que homens possam olhar nos olhos de outros homens e desta forma, sentirem as suas presenças, a partir da constatação das diferenças e potencialidades de cada um. Responsabilizar. Desta forma, propomos:

(1) uma relação dialogal nesta aproximação, observando, lado a lado, os diferentes modos de produção, contextos e interesses, de maneira a possibilitar que esta vivência e troca de experiências possam melhorar, para o lado mais fraco da corda, a relação que já está estabelecida. Ao conhecer o modo de produção na presença do outro, ao promover um intercâmbio entre estes espaços e estas racionalidades tão diferentes, ambos os lados ganham em Eu-Tu, possibilitando assim, a responsabilidade.

(2) nesta perspectiva, o criador da indústria poderia experimentar a criação de uma peça em relação com a artesã. Criar, definir e estabelecer um modo de produção em conjunto, como uma experiência para influenciar seus planejamentos. Esta ação pode ser extremamente pedagógica e educativa para ambos os lados, dando maior ênfase à pulsão vinculante e, em

decorrência, menor à pulsão de autoria, podendo ser benéfica para a indústria, sobretudo se puderem incluir aí um compromisso de multiplicação dentro do ambiente de trabalho industrial. Neste sentido, a Coopa-roca, por meio das relações estabelecidas institucionalmente por Tetê, tem feito alguma parte. No ano de 2005, a cooperativa recebeu seis jovens profissionais de moda franceses para, em contato estreito com a cooperativa e com a realidade de vida e trabalho destas mulheres, criarem peças para uma exposição para o Ano do Brasil na França. A experiência poderia ser realizada no âmbito industrial brasileiro, e, além de ter a participação do estilista, possa também contar com outro personagem importante neste processo que é a figura do comprador da indústria.

(3) outra atenção indispensável por parte da indústria seria olhar com mais atenção para a condição de trabalho destas comunidades, para a frágil relação de trabalho que possuem e pensarem em políticas que possam, no estabelecimento da relação, contemplar esta questão. Este aspecto pode até mesmo ser colocado como resultado para a equipe da indústria neste, agora sim, diálogo.

> "Até aqui os técnicos jamais tiveram em vista senão as necessidades da fabricação. Se passassem a ter sempre presentes no espírito as necessidades daqueles que fabricam, toda a técnica da produção deveria ser pouco a pouco transformada ... A matéria sai enobrecida da fábrica, os trabalhadores, aviltados. Marx exprimiu exatamente o mesmo pensamento em termos ainda mais vigorosos. Trata-se, para todos os que procuram realizar progressos técnicos, de ter continuamente fixa no pensamento a certeza de que, entre todas as carências de toda natureza que é possível notar no estado atual da fabricação, a que é de muito longe mais imperiosamente urgente remediar é aquela; que nunca se deve fazer nada que a agrave; que é preciso fazer tudo para diminuí-la. Este pensamento deveria doravante fazer parte do sentimento da dignidade profissional, para todo aquele que tem responsabilidade na indústria. Seria uma das tarefas essenciais dos sindicatos operários, se fossem capaz de desempenhá-la, fazer penetrar este pensamento na consciência universal "[376].

[376] WEIL.,p.57.

Referências Bibliográficas

ANANÃ Produções Culturais. **Balanço Social das Telecomunicações 2004**. Rio de Janeiro, 2004.

AMBROSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo: um roteiro prático para lançar com sucesso produtos, serviços e idéias**. Reichmann & Affonso Editores. Rio de Janeiro, 1999.

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. Editora Prentice-Hall do Brasil, Rio de Janeiro, 1998.

AUSTIN, James E. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo, Futura, 2001.

AYRES, Andréia Ribeiro. **O Inter-humano e o mundo do ISSO: Martin Buber e as possibilidades de padrões relacionais comunitários na sociedade industrial moderna**. Dissertação de mestrado defendida na COPPE/UFRJ, 1999.

AYRES, Andréia Ribeiro; SOARES, Flávia Passos; BARTHOLO, Roberto dos Santos Junior. Organização. **Ética e Responsabilidade Social.** Brasília, SESI - Departamento Nacional, 2002.

BARROS, Manoel de. **Livro sobre o nada**. Quarta edição, Record. Rio de Janeiro, 1997.

BARTHOLO, Roberto Santos Junior. **Labirintos do Silêncio. Cosmovisão** e tecnologia na modernidade. Primeira edição. Editora Marco Zero/COPPE. São Paulo, 1986.

___. **O Diálogo nos Rigores do Pensamento: notas sobre conhecimento e verdade a partir de Emmanuel Lévinas**. In Revista Tempos Brasileiros, Rio de Janeiro, jan-mar, 2003.

___. e SILVA, Gabriela Tunes. **Ucronia: sobre o tempo da vida vivida a alguns dilemas éticos contemporâneos**, in Caminhos da Ética. Tempo Brasileiro, abr.-jun. – n. 157. Rio de Janeiro, 2004.

___. **Você e Eu: Martin Buber, presença palavra**. Garamond, Rio de Janeiro, 2001

___. **A pirâmide, a teia e as falácias - sobre modernidade industrial e desenvolvimento social**. Texto escrito para o curso Gestão de Iniciativas Sociais, UFRJ/COPPE, LTDS/SESI,Rio de Janeiro, sem data.

BATALHA, Martha Mamede. **Uma história feita de retalho**. In Revista palavra, ano 2, número 14, São Paulo,junho 2000.p 48 a 51.

BESSA, Fabiane Lopes Bueno Netto. **Responsabilidade Social das Empresas: práticas sociais e regulação jurídica**. Editora Lúmen Júris, 2006. Rio de Janeiro,2006.

BUBER, Martin. **Eu e Tu**. 8 ed. São Paulo, Editora Centauro, 2001.

___. **Do Dialogo e do Dialógico**. São Paulo, Editora Perspectiva, 1982.

___. **Que Es El Hombre?** México, Fundo de Cultura, 1985.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum – em busca do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1988. p.430: 47/71.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. Rio de Janeiro, Makron, 2001.

ENGEL, James F. e outros, **Comportamento do Consumidor**. Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE RIO DE JANEIRO. **Projeto Arte Indústria**. Catálogo. Quarta edição. Rio de Janeiro, 2006.

FERREL, O.C. FERREL, Linda e FRAEDRICH, John. **Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos**. Reichmann & Affonso Ed. Rio de Janeiro, 2001. 404 p: 65/90.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Séc.XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3 ed. Editora Nova Fronteira. Rio de Janeiro, 1999.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, Instituto de Documentação. **Dicionário de Ciências Sociais**. SILVA, Benedicto, coordenação geral. NETTO, Antonio Garcia de et al. 2 edição. Editora Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 1987.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA ARTE. **Retalho Feminino plural.** Catálogo da exposição da COOPA-ROCA. Ministério da Cultura, Distrito Federal, 1987.

GORZ, André et al.**Crítica a divisão do trabalho**. 3 ed. São Paulo, Martins Fontes, 1996.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.** São Paulo**,** 2005.

____. **Primeiros passos em responsabilidade social empresarial**. São Paulo, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed., Atlas. São Paulo, 1994.

LEITE, José Vieira. **Contemplativo na ação – notas sobre a questão do sentido no trabalho contemporâneo** [Rio de Janeiro]. Tese de doutorado, defendida na COPPE/UFRJ, 1996.

LIMA, Ricardo. **Olhares Itinerantes: reflexões sobre o artesanato e consumo da tradição**. Cadernos Arte Sol, número 1. Central ArteSol, Artesanato Solidário. São Paulo, 2005.

___. **Estética e gosto não são critérios para o artesanato**, in Artesanato, produção e mercado – Uma via de mão dupla. Central Arte Sol, Programa Artesanato Solidário. São Paulo, 2002.

___. **Artesanato e arte popular: duas faces de uma mesma moeda?** Centro Nacional do Folclore, sem data.

LOYOLA, M. A. **Pierre Bourdieu entrevistado por Maria Andréa Loyola**. Coleção Pensamento Contemporâneo n. 1, Ed. Uerj. Rio de Janeiro, 2002. p. 20-33.

McKenna, Regis, **Marketing de Relacionamento**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1992.

MASI, Domenico et al.**A Emoção e a Regra: grupos criativos na Europa de 1850 a 1950**. 7 ed., José Olympio. Rio de Janeiro, 1999.

MELO NETO, F.P.; BRENNAND, J.M. **Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna**. Qualitymark. Rio de Janeiro, 2004.

MELLO, Paulo Márcio. **Mensagem didática do curso de extensão em responsabilidade social empresarial**.SESI/DN. Disciplina- A Prática da RSE na Industria, Brasília. Novembro de 2004.

___. Jornal Monitor Mercantil, **Coluna Empresa Cidadã**, Rio de Janeiro,novembro de 2004.

___. **Às vezes, omitir é mentir. Como no caso do conceito de desenvolvimento sustentável**. Coluna Empresa Cidadã. Jornal Monitor Mercantil. Janeiro de 2006

JORNAL O Globo. **Artesãos de Grife**. Revista, ano 1, número 49, 3 de julho de 2005, Rio de Janeiro. p.10-11.

PELIANO, Anna Maria T. Medeiros, **Iniciativa Privada e Espírito Público** – Um retrato da ação social das empresas no Brasil. IPEA, Brasília, 2003.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA. Escritório de Desenvolvimento Centro Técnico-Científico Programa de Parcerias Tecnológicas com a Indústria. Convênio Puc-Rio e PMRJ. **Proposta Técnica e Orçamentária do Programa de Cooperação Prefeitura da Cidade de Rio de Janeiro, Coopa-Roca e Puc Rio**. PUC Rio & Indústria.

RAMAL, Silvina Ana. **Proposta de Plano de Negócios para empreendimentos sociais**. Pontifícia Universidade Católica – Puc-Rio, sem data; acessado em janeiro de 2006 disponível no sítio aplicaciones.icesi.edu.co/ ciela/anteriores/Papers/emsoc/4.pdf.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Economia, artesanato e educação entrelaçados nas raízes da identidade étnica**, in Boletim Cultura e *Mercado, www.culturaemercado.com.br; novembro de 2005.*

Revista Razão Social – Jornal O Globo número 15, agosto de 2004.

ROCHA, Ângela da e CRISTENSEN, Carl. **Marketing Teoria e Prática no Brasil**. Editora Atlas, São Paulo, 1999.

SIMÕES, Claudia Pestana. **Técnicas e ferramentas de responsabilidade social empresarial**. Coordenação Carlos Renato Mota e Roberto Bartholo, SESI/DN. Brasília 2005.

Socially Responsible Business Club. **Coopa-Roca Strategy Diagnostic**. Johns Hopkins University, Baltimore, Maryland, USA,Agosto 2005.

SUCUPIRA, João A., **Ética Empresarial e o Balanço Social das Empresas. C**urso de Formação de Consultores em Responsabilidade Social Empresarial, SESI/LTDS – UNISESI, Brasília, SESI, Departamento Nacional, 2005.

____. **Balanço Social: diversidade, participação e segurança no trabalho** in Democracia Viva número 22, jun/jul.2004, Rio de Janeiro, IBASE. p.76: 58/63.

TORRES, Ciro. **Responsabilidade Social das Empresas** in AYRES, Andréia; BARTHOLO, Roberto e SOARES, Flavia Passos (Orgs) Ética e Responsabilidade Social

das Empresas. Formação e Capacitação em Gestão de Iniciativas Sociais. Unidade Temática 5. Brasília: SESI, Departamento Nacional, 2002.

VEIGA, Sandra Mayrink; FONSECA, Isaque. **Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação. Rio de Janeiro**. DP&A: Fase, 2001.

VIEIRA, Lula. **Loucuras de um publicitário – histórias divertidas no mundo da propaganda**. Editora Objetiva. Rio de Janeiro 1999.

WEIL, Simone. **O Enraizamento**. Bauru, SP., EDUSC, 2001.

Sítios consultados na Internet

www.abong.org.br/novosite/publicacoes/informes_pag.asp?cdm=2027

www.abnt.gov.br

www.acessa.com.br

www.accountability.org.uk

www.akatu.org.br

www.aliancacapoava.org.br

www.ashoka.org.br

www.avina.net

www.cepaa.org

www.comunicarte.com.br

www.coopa-roca.org.br

www.culturaemercado.com.br

www.ethos.org.br

www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/pesq_consum2004.pdf

www.favelatemmemoria.com.br

www.filantropia.org.br

www.firjan.org.br

www.folhaonline.com.br

www.google.com.br

www.globalreporting.org

www.globoonline.com.br

www.jhu.edu

www.lead.org.br

www.mofficer.com.br

www.ocb.org.br

www.oglobo.globo.com/especiais/razaosocial/ed16/edicao16.htm

www.osklen.com.br

www.pnud.org.br

www2.rio.rj.gov.br/governo/rocinha.cfm

www.uniethos.org.br