

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

BRUNA CABRAL RANGEL

**A CULTURA ORGANIZACIONAL NA LANCHERIA DO PARQUE: UM
ESTUDO ETNOGRÁFICO**

Porto Alegre

2013

Bruna Cabral Rangel

**A CULTURA ORGANIZACIONAL NA LANCHERIA DO PARQUE: UM
ESTUDO ETNOGRÁFICO**

**Trabalho de Conclusão de Curso de
graduação apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Profa. Dra. Maria Tereza
Flores Pereira**

Porto Alegre

2013

Bruna Cabral Rangel

**A CULTURA ORGANIZACIONAL NA LANCHERIA DO PARQUE: UM
ESTUDO ETNOGRÁFICO**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Tereza Flores-Pereira

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira

Prof^a. Dra. Maria Tereza Flores Pereira
Orientadora

AGRADECIMENTOS

À minha mãe e amiga que está sempre do meu lado e me fez corajosa e independente como ela. Me ensinou a encarar a vida e todos os desafios de cabeça erguida. Agradeço pela cumplicidade compartilhada, por contar comigo e me dar a segurança de saber que sempre terei alguém pra me amparar.

Ao meu pai que tem um amor e admiração incondicional pelos dois filhos, obrigada por me proteger sempre, pela paciência e por manter sempre o bom humor. Por sabermos superar as nossas diferenças e manter o amor acima de tudo.

Ao casal responsável pelo meu desenvolvimento, educação e formação de caráter: meus avós Mario e Laira. Meu amor e gratidão eternos a tudo que fizeram e fazem por mim, nos momentos bons e difíceis. Minha vida e tudo o que eu conquistar é dedicado a vocês.

Ao Thomaz, meu irmão, amigo e cúmplice da vida toda. Juntos vamos contra a corrente defendendo o que acreditamos.

À minha dinda, tias, tios e primos.

Tenho a sorte de ter tantos amigos especiais e únicos que não cabem nessa folha, mas agradeço principalmente à Thamys, minha irmã de coração a alma-gêmea de amizade. À Carol por estar sempre ao meu lado. Ao Gustavo pela parceria incondicional. Ao Eduardo pelos anos de amizade, viagens e suporte mútuo. À Roberta, Cris, Amanda, Kauê, Paola, Ludmilla e Guilherme. Ao Roberto por tanto carinho e incentivo.

À minha orientadora Maria Tereza, pessoa e profissional pela qual tenho grande admiração, meu sincero agradecimento por toda a ajuda dada, pelo conhecimento passado, a atenção, confiança, disponibilidade, e esclarecimentos.

À equipe Lancheria do Parque por me receberem sempre tão bem, pela vontade de ajudar e pelo bom humor.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo compreender como se manifesta a cultura organizacional na Lancheria do Parque, lanchonete situada na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Para atingir tal objetivo, primeiramente foram levantados dados teóricos acerca dos temas cultura organizacional e cooperativismo, viabilizando o estudo em campo realizado posteriormente. Os dados empíricos foram coletados utilizando método de inspiração etnográfica para que posteriormente fosse feita a análise, unindo informação teórica, os dados empíricos obtidos em campo e falas de entrevistas, agregando também informações de outras pesquisas etnográficas que abordavam temas relevantes para a análise. Através dessa análise, constatou-se que a cultura organizacional da Lancheria do Parque se manifesta seguindo uma lógica de família popular e engloba características de cooperativa e de não-cooperativa.

Palavras chave: cultura organizacional, cooperativismo, etnografia.

ABSTRACT

This study aims to investigate the manifestation of organizational culture at Lancheria do Parque, a snack bar located in the city of Porto Alegre, Rio Grande do Sul. At first, theoretical data about organizational culture and cooperativism were collected in order to provide the basis for the field study conducted later. Empirical data was collected using an ethnographic method. The analysis was performed combining theoretical information, empirical data obtained in the field and speeches from interviews, with the addition of information from other ethnographic research that address issues relevant to the analysis. Through this analysis it was verified that the organizational culture at Lancheria do Parque manifests following the same logic as in a popular family, and that embodies features from cooperatives and not-cooperative organizations.

Keywords: organizational culture, cooperativism, ethnography.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	OBJETIVOS	11
2.1	OBJETIVO FINAL	11
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3	REFERENCIAL TEÓRICO	12
3.1	CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL	12
3.2	COOPERATIVISMO	16
3.2.1	Origem do Cooperativismo	16
3.2.2	Definição de Cooperativismo	17
3.2.3	O Cooperativismo no Brasil	23
4	MÉTODO	26
4.1	A LANCHERIA DO PARQUE	28
4.2	A EXPERIÊNCIA EM CAMPO	29
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
5.1	“AQUI É QUE NEM FAMÍLIA”	32
5.1.1	Morando todos próximos	33
5.1.2	Qual é o seu papel nessa família?	35
5.2	O COOPERATIVISMO NA PRÁTICA	37
5.3	O NÃO-COOPERATIVISMO	39
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
	ANEXO A - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE COOPERATIVAS POR RAMOS	49
	ANEXO B - ENTREVISTA TRABALHADORES	50
	ANEXO C - ENTREVISTA NEOMAR	51

1 INTRODUÇÃO

A Lancheria do Parque, tradicional lanchonete situada no Bairro Bom Fim em frente ao Parque Farroupilha, é considerada um ponto de referência da cidade. O estabelecimento existe há 31 anos e se localiza em um ponto de constante trânsito de pessoas devido sua localização geográfica, próximo ao Parque Farroupilha que abriga diversos eventos como o Brique e a Feira Ecológica. O bairro em que se situa a organização possui grande variedade de serviços oferecidos e vem sofrendo diversas mudanças ao longo das últimas décadas, sendo a Lancheria do Parque um dos poucos estabelecimentos que existe há tanto tempo e não entrou em declínio.

Na época em que a Lancheria do Parque foi criada, em 1982, o bairro Bom Fim era considerado o principal ponto boêmio da cidade e de diversidade de grupos urbanos considerados “alternativos”. A Avenida Oswaldo Aranha e seus arredores possuíam diversos bares e casas noturnas como o Ocidente, o Bar João, o Lola, o Viva a Vida, o Luar, Luar, o Bar Fim e o Escaler, porém com o passar dos anos sobreviveram apenas a Lancheria do Parque e o Ocidente. Hoje em dia, devido ao fechamento dos vários estabelecimentos citados, o bairro Bom Fim possui menos movimento noturno, entretanto a Lancheria do Parque continua sendo o ponto de referência e encontro de pessoas ligadas à classe artística, intelectuais e jornalistas de todas as idades.

São vários os fatores que fazem a Lancheria do Parque ser um estabelecimento diferente de outros do mesmo segmento, a começar pelos preços relativamente baixos se comparados com outras lanchonetes e cafés das redondezas: um suco natural preparado na hora, de aproximadamente 800mL, custa entre R\$ 3 e R\$ 4,50, dependendo se for feito com apenas uma variedade de fruta ou mais. Além do preço justo, a qualidade também está presente: o suco ganhou em 2013 o prêmio de melhor suco da cidade, na edição online da revista Veja Comer e Beber Porto Alegre. No cardápio da Lancheria do Parque também são oferecidos lanches como pastéis, hambúrgueres, porções de aperitivos e pratos prontos, além da lanchonete contar com um serviço de buffet a quilo que fica disponível durante o dia todo.

Na Lancheria do Parque os pedidos não são anotados em blocos de anotações pelos garçons: apenas uma comanda simples – um pequeno papel em branco – é deixado sobre a mesa de cada cliente, e lá são anotados os valores que

vão sendo consumidos. Já o garçom se aproxima do balcão onde são feitos os lanches e grita aos seus colegas o pedido. Sem sequer se virar para trás, o responsável pela confecção do lanche ou bebida solicitada prepara o pedido e o deixa em cima do balcão, e logo o garçom passa para pegá-lo e entregá-lo ao cliente.

Apesar de parecer um sistema confuso, todos que trabalham lá garantem que após um curto período inicial de aprendizagem fica fácil se acostumar com as vozes uns dos outros e saber quem gritou pelo pedido. Quem frequenta o lugar também afirma que é rara a ocorrência de algum pedido errado, por mais personalizado que se peça um prato e mesmo com o grande número de pessoas que passam por lá diariamente. Destaco essas “pequenas” características da Lancheria como particularidades que falam sobre dimensões mais amplas desta organização, assim como da sociedade-cultura na qual ela se encontra inserida, como já havia dito Geertz (2008) sobre o fato de que interpretações mais amplas são construídas “a partir de um conhecimento muito extensivo de assuntos extremamente pequenos” (GEERTZ, 2008, p.15).

Há aproximadamente 12 anos, o então casal de proprietários da Lancheria do Parque decidiu transformar em uma cooperativa o seu negócio, que na época contava com 10 funcionários. Assim, pessoas que já trabalham há algum tempo e que se identificam com os valores da organização tem a oportunidade de se associar e ter participação nos ganhos, apesar de nem todos da organização possuírem esse vínculo empregatício. De acordo com Benato (1999), uma cooperativa é:

[...] uma sociedade de pessoas, de caráter social, sem objetivo de lucro, formada e dirigida pelos próprios cooperados, que têm igualdade de direitos, com o objetivo de desenvolver sua atividade econômica, eliminando os intermediários e valorizando o cooperado/sócio através do processo produtivo (BENATO, 1999, p.61).

Atualmente na Lancheria trabalham 31 pessoas, entre associados e contratados. Apesar de ocorrer esse misto nas relações contratuais, na prática tudo se dá da mesma maneira, conforme contou Mauro, associado que possui 20 anos de Lancheria do Parque: “No momento em que começa a trabalhar aqui, não interessa se faz parte da sociedade ou não, porque vai pegar junto igual, vai fazer as mesmas coisas” (CARVALHO, 2012).

Na Lancheria do Parque é possível perceber a existência de laços afetivos que ultrapassam o vínculo de trabalho. Muitas pessoas trabalham lá há décadas e é comum encontrar trabalhadores em seus dias de folga fazendo refeições no estabelecimento, junto com os familiares. Outro fato que chama a atenção é que de tempos em tempo, após o expediente que termina às 2h, os trabalhadores do turno da noite se reúnem para disputar partidas de futebol entre si e por vezes até contra times informais “de fora”, como médicos do Hospital de Clínicas, localizado próximo ao Parque, músicos de bandas que frequentam a Lancheria do Parque e também estudantes (CARVALHO, 2012). Devido aos vínculos fortes, à informalidade nas relações e a ocorrência desses vínculos afetivos, observei que a cultura organizacional de tal organização é muito particular. De acordo com Pettigrew (1979, p. 574), a cultura organizacional é “um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em um certo período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”.

A partir do meu interesse pela forma peculiar na qual a Lancheria do Parque se organiza e pelo fato de ser um estabelecimento que está em funcionamento há já três décadas, sobrevivendo a mudanças culturais, econômicas e políticas, o objetivo deste trabalho é responder aos seguintes questionamentos: como a cultura organizacional se manifesta na Lancheria do Parque, e essa cultura condiz com a forma de organização em cooperativa?

2 OBJETIVOS

A seguir, são apresentados os objetivos que nortearam essa pesquisa.

2.1 OBJETIVO FINAL

O objetivo final é compreender como se manifesta a cultura organizacional na Lancheria do Parque, assim como analisar se tal cultura condiz com a forma cooperativada de organização.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo citado anteriormente, foram estabelecidos os objetivos específicos descritos a seguir:

- Conhecer as práticas de trabalho da equipe Lancheria do Parque;
- Identificar as relações de trabalho que se estabelecem entre Lancheria do Parque e seus trabalhadores;
- Desvendar as relações interpessoais que se estabelecem entre os membros da equipe da Lancheria do Parque.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo apresento estudos sobre o tema da cultura organizacional e de cooperativa. Na primeira seção trago pontos de vistas de diferentes pesquisadores, tanto da antropologia quanto da administração, acerca dos temas cultura e cultura organizacional, assim como a relação entre os dois conceitos. A segunda seção trabalha a origem e definição do cooperativismo, assim como uma contextualização dessa configuração no Brasil.

3.1 CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

O estudo da cultura teve início na Antropologia Social, e ainda hoje continua existindo um vínculo entre essa ciência e a área da Administração quando se fala em cultura organizacional. Para Cavedon (2004), é pertinente lembrar como os estudos a respeito de cultura tiveram início:

Vale destacar que as teorizações sobre o tema “cultura” encontram a sua gênese na antropologia, disciplina que inicialmente dedicou-se ao estudo das sociedades tribais e, na medida em que estas foram sendo dizimadas, voltou-se o estudo das sociedades complexas, onde o diferente não está mais incrustado na floresta, mas, sim, a alguns metros do local de trabalho ou de moradia do pesquisador (CAVEDON, 2004, p. 317).

Para Pettigrew (1979, p. 574), a cultura é “um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em um dado período de tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”. Dessa forma o autor defende o argumento de que o que difere o homem de outras espécies é justamente essa capacidade de poder interpretar e comunicar premissas do seu próprio comportamento. Barbosa (1996, p.16) também traz sua contribuição ao afirmar que a cultura,

[...] do ponto de vista mais pragmático pode ser entendida como regras de interpretação da realidade, que necessariamente não são interpretadas univocamente por todos, de forma a permanentemente estarem associadas seja à homogeneidade ou ao consenso. Essas regras podem ser modificadas e negociadas a partir da relação entre a estrutura e o acontecimento, entre a história e a sincronia.

A cultura organizacional como tema de estudo começa a ser pensada a partir da década de 1980, quando algumas fontes de diferenças culturais começaram a ser observadas nas organizações, porém enquanto os administradores apresentam seus estudos de uma forma mais pragmática, os antropólogos realizaram inúmeros estudos sobre a cultura sob uma ótica da cultura pela cultura. Aparentemente, os teóricos da antropologia mostram-se resistentes a estudos que envolvam organizações e ainda mais quando se tratando de empresas nos moldes tradicionais. Para Cavedon (2004), por trás desse descaso se encontra a ideia de que exista uma certa traição à tradição dos estudos antropológicos por parte daqueles que privilegiam a pesquisa em organizações, pois, a antropologia, ao se voltar para as sociedades complexas, passou a priorizar as culturas populares ou minorias, caracterizadas pela condição de marginalidade social, cultural e econômica, ou seja, do lado oposto às características empresariais.

As pesquisas a respeito da cultura organizacional vêm dividindo opiniões desde que o tema começou a ser estudado, e diversos autores estrangeiros e também brasileiros concordam que exista certa desordem e falta de conexão entre os estudos e trabalhos publicados. De acordo com Martin e Frost (1996) há pouca vontade de construir o conhecimento de forma cumulativa, dando espaço para um conflito ao invés de consenso nas pesquisas devido a uma profunda divergência intelectual de opiniões.

Quando se tratando dos estudos da cultura organizacional, há uma “disputa” pela dominação intelectual, muitas vezes ignorando demais perspectivas que não a do próprio pesquisador. Martin e Frost (1996) fazem inclusive uma associação dessa disputa entre os teóricos com o jogo infantil “O rei da montanha”, em que as crianças disputam o topo de um monte de areia na praia, com vitórias de pequena duração até que outra criança consiga tomar o domínio do monte antes que esse acabe por se desmanchar. Assim, tais autores criticam que muitos pesquisadores da cultura organizacional acabam por ignorar e marginalizar outras perspectivas que não condizem com as suas próprias.

Apesar da ocorrência dessas divergências de opiniões, existe um ponto de partida no qual aparentemente há um consenso entre os pesquisadores do tema, que é a crença de que a cultura organizacional está ligada ao desenvolvimento de características comportamentais socialmente aceitas dentro de uma organização (Cavedon, 2004). Martin e Frost (1996) concluem que independentemente das

divergências de opiniões e conflitos pela busca de domínio nas teorizações, é imprescindível que qualquer estudo de pesquisa de cultura organizacional deva levar em consideração essas divergências, já que elas existem.

Schein (1984, p.3) define a cultura organizacional conforme citado a seguir:

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e de se sentir em relação a esses problemas.

Luppi (1995) traz um raciocínio importante ao dizer que a cultura organizacional não se constrói no sentido de ser algo que possa ser montado ou moldado de acordo com a vontade de possíveis interventores. Devemos considerar a cultura como um sistema, e não como uma máquina que reúne um conjunto definido por partes. Um sistema que “tem uma direção própria, possui um grau de flexibilidade e de plasticidade interna, sem limites muito estabelecidos”, e que se porta como um ser vivo: nasce, cresce e morre. O autor conclui esse raciocínio afirmando que a cultura organizacional “[...] é produto das interações entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações, externas a elas, que as motivem a mudar” (LUPPI, 1995, p.16).

Schein (1984) criou um modelo de cultura organizacional baseado na ideia de que esta pode ser classificada em três níveis, sendo o primeiro dele o de “artefatos visíveis”, que engloba manifestações físicas, comportamentais e verbais, como o ambiente, sua arquitetura, tecnologia, os móveis, a maneira de vestir dos funcionários e outros padrões visíveis ou audíveis. Apesar de serem fáceis de perceber, podem ser difíceis de serem interpretados. De acordo com o autor, podemos perceber quais são os padrões de comportamento entre o grupo e como eles são desenvolvidos em determinado ambiente, mas nem sempre é possível identificar o porquê desses padrões, por serem difíceis de decifrar.

Nesse ponto é pertinente considerar o segundo nível que Schein definiu: os valores da organização. Esses, por sua vez, são mais difíceis de serem identificados que os artefatos. Ainda que seja possível analisar artefatos ou realizar entrevistas com membros da organização na tentativa de identificar os valores, só serão expostos aqueles valores que os participantes exporem ou julgarem ser a razão de

seus padrões de comportamento, enquanto algumas premissas podem continuar ocultas e não identificáveis.

O terceiro nível da cultura organizacional de acordo com Schein (1984) são os pressupostos fundamentais, que são a princípio inconscientes e caracterizam a maneira que os membros de um grupo percebem, pensam e sentem a realidade ao seu redor, como uma verdade incontestável. São “regras” inquestionáveis e não perceptíveis que existem e são praticadas e propagadas pelos indivíduos.

Pettigrew (1979) também segue a mesma linha e propõe que a cultura não deve ser vista como um conceito unitário, e sim como a fonte de um grupo de conceitos, como símbolos, linguagens, rituais, crenças, ideologias, e, para o autor “Na ocupação de nossas tarefas diárias e objetivos é fácil esquecer o menos racional e instrumental, o tecido social mais expressivo ao nosso redor que dá a essas tarefas significados” (PETTIGREW, 1979, p. 574). Assim, é importante ter em mente que não se pode deixar de prestar atenção no que não é visto, naquilo que está em camadas menos óbvias aos olhos do observador, que é essa teia social cheia de significados que se constrói em cima de padrões de comportamento.

Jaime Junior (2002) é pertinente ao dizer que assumir uma abordagem hermenêutica é compreender que uma cultura organizacional deve estar sujeita a uma variedade de interpretações, e que essas interpretações estão associadas a outras cargas culturais, históricas, sociais. Dessa forma, uma organização não pode ser vista como um sistema fechado nele mesmo, livre de outras influências externas, visto que trata-se de um espaço de socialização que se encontra inserido em um contexto muito mais amplo de socializações. Os integrantes de um determinado grupo, seja ele uma organização ou qualquer outro tipo, antes de serem pertencentes a aquele grupo, são seres sociais pertencentes ao grande grupo que é a sociedade e, portanto, cada indivíduo possui características e influências de seus próprios interesses, crenças, preferências políticas, sexuais, histórias de vida, origens étnicas e até outros grupos do qual fazem parte. A formação de uma cultura dentro de uma organização é formada por diversas partes únicas, que partilham durante uma parcela de tempo objetivos e práticas semelhantes, moldando uma cultura própria que pode estar em constante transformação.

Levantadas tais definições a respeito do conceito de cultura e cultura organizacional na concepção de diversos teóricos, trago na próxima seção

informações referentes ao cooperativismo: sua origem, definição e contextualização no Brasil.

3.2 COOPERATIVISMO

3.2.1 Origem do Cooperativismo

O movimento cooperativista teve início após a Revolução Industrial da Inglaterra no século XVIII, porém antes dessa época já constam registros de um desejo por uma nova forma de organização pautada na solidariedade e na liberdade de escolha da tarefa a ser executada de acordo com aptidão e vontade de cada um. De acordo com Valadares (*apud* SANTOS, 2009, p. 37), em 1659 foi publicado um manifesto com ideais de cooperação, conforme citado a seguir:

Ensaio para tornar felizes os pobres desta nação e os de outros povos, reunindo certo número de homens competentes em uma pequena associação econômica ou pequena república onde cada um terá sua propriedade e poderá, sem ter recorrido à força, ser empregado no gênero de trabalho para o qual tenha mais aptidão; meio de livrar esta nação e as demais não só dos preguiçosos, e dos maus, mas também das pessoas que procuram o meio de viver às expensas do trabalho dos outros. Como anexo, publica-se um convite para essa associação ou pequena república (P. C. Plockboy, Séc XVII).

Apesar desse registro, a criação de fato de uma cooperativa aconteceu apenas na primeira fase da Revolução Industrial, quando foi desenvolvida a máquina a vapor, gerando uma grande migração de trabalhadores rurais e artesão para as grandes cidades, em busca de oportunidades nas novas fábricas. Devido a essa migração e a intensificação dos processos produtivos houve um excesso de mão-de-obra, que logo culminou em uma crise social gerada pelas longas jornadas de trabalho e baixos salários (SINGER, 2000). Iniciou-se então a luta da classe operária, tendo o cooperativismo seu marco inicial em 1844, com a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale.

Fundamentados na ideia de que os valores do ser humano precisavam ser respeitados e para isso deveriam existir normas e princípios próprios, um grupo de

28 tecelões, que havia perdido seus empregos devido à utilização do vapor como força motriz, reuniram-se e conseguiram fundar a primeira cooperativa de que se tem registro, do ramo têxtil (FRANTZ *apud* ALBANAZ, 2010 p.13).O grupo de tecelões desenvolveu um conjunto de princípios, que mais tarde serviram de base para os “Princípios Básicos do Cooperativismo”, que foram sendo aperfeiçoados ao longo dos anos, mas continuam com os mesmos ideais de quando surgiram.

Após a fundação da Sociedade dos Probos de Rochdale, novas cooperativas foram sendo criadas e em 1881 o número delas já chegava a 1000, contando com cerca 550.000 cooperados espalhados pelo mundo todo. Apesar de tantas mudanças no mundo, na economia, política e também nas formas organizacionais, os princípios básicos do cooperativismo permanecem os mesmos, conforme Santos (2009, p. 38) afirma:

Os valores de ajuda mútua, solidariedade e participação democrática cultivados pelos tecelões ingleses são tão fundamentais que, mesmo passados mais de 150 anos, permanecem como cerne desse movimento que se expandiu pelo mundo através dos tempos e em diferentes campos da atividade humana.

3.2.2 Definição de Cooperativismo

De acordo com Irion (1997, p. 47) a cooperativa é “uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para fazer frente às necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada”. Opondo-se à premissa introduzida pelo modo de produção Taylorista e Fordista, que caracteriza-se pela especialização em uma tarefa e conseqüente alienação do trabalhador, que passa a desempenhar apenas uma pequena fração do processo produtivo, tornando-se uma mera peça substituível; a forma cooperativada visa uma maior autonomia e participação no todo.

A base da cooperação é a predisposição de indivíduos se organizarem em prol de um interesse em comum, objetivando também realizar transações econômicas que sejam vantajosas para todos. Em uma cooperativa o valor básico que deve orientar todos os seus membros é a vontade de obter sucesso coletivo

sem competições ou desejo de ter vantagem sobre outros. Dessa forma, o trabalho de cada um influenciará num todo em que os resultados serão compartilhados também por todos (VALADARES, 2003). De acordo com Perius (1999):

A Cooperativa de Trabalho é uma instituição democrática, de cunho econômico, formada por trabalhadores identificados com as mesmas necessidades, interesses ou expectativas. Na sua organização, todas as funções administrativas são realizadas pelos associados, os quais têm iguais direitos e deveres.

Na definição de Garcia (1981), existem duas dimensões básicas deste tipo de associação, e é a união e articulação dessas duas dimensões que dão às cooperativas seu caráter específico. A primeira dimensão é a política, no sentido de que existe uma preocupação com a organização e promoção social dos membros participantes, ao contrário da estrutura empresarial em que muitas vezes há certa despreocupação com a participação efetiva dos funcionários, a não ser no desempenho de suas tarefas. A outra é a dimensão econômica, visto que a cooperativa produz algum bem ou serviço à comunidade, dentro de um grau relativo de eficiência econômica.

Sob a ótica de Polanyi (1980, p. 46), “A história e etnografia conhecem várias espécies de economia”, e assim o autor explicita quatro princípios de interação econômica. O princípio de mercado é onde existe a oferta e a procura de bens e serviços, sendo ajustadas através do preço e utilizando a moeda como forma geral de equivalência. O princípio da redistribuição apoia-se na ideia de centralidade, dirigindo a produção a uma autoridade central, responsável pela posterior distribuição desses recursos. O princípio denominado de reciprocidade, que por sua vez corresponde à ideia de simetria, é apresentado como sendo um sistema de dádivas entre membros de uma comunidade, conservando suas relações sociais não motivadas pelo ganho ou lucro. O quarto princípio e que de acordo com Polanyi é destinado a desempenhar um grande papel na história, foi chamado de domesticidade, que possui como modelo base de suporte a autarquia e consiste na produção para uso próprio seguindo um princípio de auto suficiência.

Baseados nesses quatro princípios, França Filho e Laville (2004) propõem que a Economia Solidária deva buscar um modelo híbrido entre essas quatro formas de interação econômica, encarando o desafio de utilizar-se do que cada uma oferece de positivo. É possível inclusive encontrar analogias entre esses princípios e a vida cotidiana: o princípio da redistribuição encontra-se, grosso modo, ao sistema

público de produção enquanto o modo capitalista de produção corresponde ao princípio do mercado e a domesticidade pode ser associada ao modo doméstico de produção. Por fim, a reciprocidade, atividade que aparentemente não se encontra no sistema capitalista e possivelmente é associada apenas a relações entre povos primitivos, continua desempenhando seu papel na nossa configuração atual. Quando se pensa em demonstrações de apoio mútuo, como por exemplo a tradicional “vaquinha” que se realiza para ajudar algum amigo ou colega de trabalho em dificuldade, ou a troca de serviços entre vizinhos como o cuidado de crianças, troca de informações, etc, se vivencia laços de solidariedade e reciprocidade (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004).

Apesar do crescente desenvolvimento tecnológico e econômico trazer diversos benefícios à sociedade, é inegável que a forma de organização social e econômica atual beneficia financeiramente apenas as grandes corporações e outros tipos de agrupamentos financeiros e comerciais que detêm as grandes parcelas de participação de capital. O objetivo fundamental desse sistema capitalista visa o lucro máximo ignorando muitas vezes questões sociais e políticas e preocupações com o bem-estar da população em geral. Os proprietários e acionistas das grandes corporações muitas vezes não priorizam ou colocam em um alto nível de importância aspectos como boas condições de trabalho e remuneração, bem-estar e reconhecimento, ou quando o fazem, pode ser visando um objetivo estratégico, como melhorar a motivação e conseqüentemente a produção dentro de suas empresas.

Pode se afirmar também, conforme explicitam Barreto e Paula (2009, p. 201), que o interesse em buscar formas econômicas alternativas ao capitalismo deve-se também ao fracasso da sua promessa de expansão econômica aliada à igualdade e prosperidade social. É pertinente então trazer uma das definições de Economia Solidária visto que as cooperativas são consideradas uma das representações dessa forma de organização, o qual se define como “[...]um conjunto de iniciativas da sociedade civil que possuem objetivos econômicos, mas que visam, acima de tudo, à disseminação de valores como a democracia e a igualdade, bem como o estreitamento dos laços sociais” (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004; SINGER, 2002; apud BARRETO E PAULA, 2009).

Do lado contrário, o cooperativismo tem como característica crucial a preocupação com o social, visando não o lucro, mas sim uma preocupação com a

igualdade, democracia e outros valores que serão vistos a seguir. Sendo assim, entende-se que as cooperativas “valorizam o ser humano, através da força do trabalho, servem de forma mais eficaz os seus membros e dão maior força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais” (SANTOS, 2009, p. 35).

O cooperativismo segue sete princípios pelos quais essas organizações levam os seus valores à prática. Essas linhas orientadoras foram criadas em 1844 pela primeira cooperativa de que se tem registro, conforme dito anteriormente. Apesar de mais de um século e meio ter se passado desde a criação desses valores, alguns ajustes foram efetuados, mas pouco foi mudado na sua essência. Em 1995, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) aprovou em congresso realizado em Manchester, Inglaterra, uma versão atualizada de sua Carta de Princípios, com as diretrizes descritas a seguir.

- **Adesão voluntária e livre**

Esse primeiro princípio, referente à associação de indivíduos a organizações cooperativadas mostra que qualquer pessoa está apta a fazer parte da organização desde que alinhada com os ideais, objetivos e práticas da mesma.

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas. (VALADARES, 2003, p. 46).

Tal princípio se baseia no valor da liberdade, porém é necessário que haja um envolvimento ideológico e compromisso com as normas próprias de cada cooperativa.

- **Gestão democrática pelos membros**

As cooperativas são organizações democráticas controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomadas de decisões. Os homens e as mulheres eleitos como representantes dos outros membros são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto), e as cooperativas de grau superior são também organizadas de forma democrática (VALADARES, 2003 p. 47).

Nesse princípio pode-se perceber uma das principais diferenças entre uma cooperativa e a empresa tradicional, fundamentada no valor da democracia, pois todos os cooperativados participam das decisões estratégicas da organização. Ao contrário da empresa mercantil, onde somente os acionistas e a alta cúpula tomam as decisões, na cooperativa, por se tratar de uma forma de organização horizontal onde todos possuem o mesmo poder decisório, os participantes podem defender seus interesses através de votação.

- **Participação econômica dos membros**

Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Pelo menos parte deste capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, uma remuneração limitada ao capital subscrito como condição da sua adesão. Os membros afetam os excedentes a um ou mais dos seguintes objetivos: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefícios dos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades aprovadas pelos membros (VALADARES, 2003 p. 47).

De acordo com Santos (2009), “Os cooperados, quanto a sua adesão na organização cooperativa, participam efetivamente do seu negócio, integralizando um valor de quotas-partes para formação do capital social - definido no estatuto da cooperativa” (SANTOS, 2009, p. 45). Assim como os cooperativados possuem o direito de utilização dos serviços proporcionados pela cooperativa, a qualquer momento em que desejar deixar de fazer parte, o cooperativado poderá receber sua quota-parte de volta, de acordo com as regras do estatuto próprios da cooperativa.

- **Autonomia e independência**

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se estas firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia das cooperativas (VALADARES, 2003 p. 47).

Esse princípio, ligado ao valor da democracia, assegura que as decisões tomadas pelos membros de uma cooperativa respeitem apenas os seus próprios objetivos, mantendo a autonomia na decisão sem receber influência externa de

qualquer tipo entidade, seja ela pública, governamental, de igrejas, partidos políticos, etc.

- **Educação, treinamento e informação**

As cooperativas promovem a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral particularmente os jovens e os líderes de opinião sobre a natureza e as vantagens da cooperação (VALADARES, 2003 p.47).

Aqui é interessante observar que esse princípio ligado à educação está relacionado também com a formação de uma cultura cooperativista e profissional dos membros, e também perceber que essa troca de conhecimento e propagação da informação e realização de treinamentos é fundamental para a permanência e perpetuação das cooperativas no mercado. Esse princípio de disseminação da informação se faz especialmente importante se tratando o cooperativismo de uma forma de organização que escapa do formato padrão da maior parcela das organizações que existem atualmente.

- **Intercooperação**

“As cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais” (VALADARES, 2003 p. 48).

Quando cooperativas se ajudam mutuamente, surge a possibilidade ao movimento cooperativista de promover a busca de interesses comuns junto às organizações que representam o Cooperativismo no país, como a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e as organizações das cooperativas Estaduais (OCE). A intercooperação também traz, em outras palavras, uma maneira de tornar as cooperativas mais competitivas e de agregarem valor ao movimento e aos seus associados. Esse princípio também fortalece todo o sistema cooperativista decorrente do trabalho conjunto em estruturas locais, regionais e internacionais, colaborando com a troca e disseminação de experiências e informação entre cooperativas do mesmo segmento (SANTOS, 2009).

- **Interesse pela comunidade**

“As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros” (VALADARES, 2003 p. 48).

Esse princípio também pode ser entendido como o conceito de responsabilidade social, cada vez mais em voga no mundo organizacional e presente em trabalhos acadêmicos e abordado intensamente pela mídia em geral. Consiste na ideia de que o cooperativismo além de se preocupar internamente com a sua gestão, também considerar a existência do que existe para além da organização como a sociedade em geral e o mundo em que se insere, com suas características econômicas e sociais.

3.2.3 O Cooperativismo no Brasil

No Brasil, as primeiras organizações com princípios cooperativistas se deram em 1610, com a fundação das Reduções Jesuíticas, que visavam criar um Estado que enfoque na ajuda mútua. Essa prática, encontrada entre os povos indígenas e em civilizações primitivas vigorou por cerca de 150 anos (MACHADO apud SANTOS, 2009). Entretanto, segundo a OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, a primeira cooperativa é oficialmente fundada no ano de 1847, quando o médico francês Jean Maurice Fairre fundou, com um grupo de europeus, a Colônia Tereza Cristina, no Paraná, fundamentada nos mesmos princípios e valores dos tecelões pioneiros de Rochdale. É interessante perceber que entre a primeira cooperativa surgida no mundo e a primeira fundada no Brasil não se distanciam muito no tempo, considerando as limitações de comunicação vigentes na época.

Atualmente a OCB congrega no Brasil 6.652 cooperativas que reúnem mais de 9 milhões de associados e geram 300.000 empregos diretos, contribuindo ativamente para o desenvolvimento sustentável do país e atuando também na exportação fechando 2011 com US\$ 6 bilhões em vendas. As cooperativas estão

espalhadas nos 26 estados da Federação e no Distrito Federal, tendo sua maior parcela no localizada no Sudeste, representando 36% do total, seguido pelo Nordeste, que detém 26% das cooperativas, e pelo Sul, com 18%.

As cooperativas no Brasil estão espalhadas por 13 ramos, listados e explicados mais detalhadamente a seguir. No ANEXO A encontra-se tabela que apresenta o número de cooperativas por setor e seu percentual de representatividade no número total, assim como o número de associados e empregados em cada ramo no ano de 2009.

- **Agropecuário:** É o ramo de maior presença e que vem dado mais certo no meio cooperativo, possuindo participação de 37,2 do PIB agropecuário total. Trata-se de cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertencem ao cooperado. Caracterizam-se pelos serviços prestados aos associados, como recebimento ou comercialização da produção conjunta, armazenamento e industrialização, além da assistência técnica, educacional e social.
- **Crédito:** Cooperativas destinadas a promover a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos dos seus cooperados. Atua no crédito rural e urbano, movimentando cerca de R\$ 44,5 bilhões em ativos.
- **Saúde:** São as cooperativas que se dedicam à preservação e promoção da saúde humana. Possuem 34% de participação no mercado total.
- **Trabalho:** Cooperativas que se dedicam à organização e administração dos interesses inerentes à atividade profissional dos trabalhadores associados para prestação de serviços não identificados com outros ramos já reconhecidos.
- **Especial:** São constituídas por pessoas que precisam ser tuteladas ou que se encontram em situações previstas nos termos da Lei 9.867, de 10 de novembro de 1999, como deficiência física, sensorial e psíquica, ex-condenados ou condenados a penas alternativas, dependentes químicos e adolescentes a partir de 16 anos em situação familiar difícil econômica, social ou afetiva. As cooperativas atuam visando à inserção no mercado de trabalho desses indivíduos, geração de renda e a conquista da sua cidadania.

- **Educacional:** Cooperativas de profissionais em educação, de alunos, de pais de alunos, de empreendedores educacionais e de atividades afins.
- **Infra estrutura:** Cooperativas que atendem direta e prioritariamente o seu quadro social com serviços essenciais, como energia e telefonia.
- **Consumo:** Cooperativas dedicadas à compra em comum de artigos de consumo para seus cooperados. Subdividem-se em fechadas e abertas. Fechadas são as que admitem como cooperados somente as pessoas ligadas a uma mesma cooperativa, sindicato ou profissão, que, por sua vez, geralmente oferece as dependências, instalações e recursos humanos necessários ao funcionamento da cooperativa.
- **Habitacional:** Cooperativas destinadas à construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais para o seu quadro social.
- **Produção:** Cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e produtos, quando detenham os meios de produção.
- **Mineral:** Cooperativas com a finalidade de pesquisar, extrair, lavar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais.
- **Transporte:** Cooperativas que atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros.
- **Turismo e Lazer:** Cooperativas que prestam ou atendem direta e prioritariamente o seu quadro social com serviços turísticos, lazer, entretenimento, esportes, artísticos, eventos e de hotelaria.

Feitas tais considerações pertinentes ao tema de estudo, apresento na próxima seção o método que utilizei na pesquisa.

4 MÉTODO

Para a realização desse trabalho foi escolhido o método etnográfico, visto que este permite que o pesquisador vá a campo observar, identificar e analisar as práticas sócio-culturais e, no caso, práticas da organização em foco. Cabe explicar, entretanto, que devido às limitações que um trabalho de conclusão de graduação apresentam, principalmente com relação ao tempo, optei por me referir ao método que utilizei como *inspiração etnográfica*. Segui os mesmos princípios da etnografia, porém adaptando-me às proporções menores que as limitações citadas anteriormente me impuseram.

O método etnográfico tem origem na Antropologia, e visa enxergar a realidade de determinado grupo e coletar dados de acordo com as percepções do observador, e baseado em conhecimentos científicos, fazer as devidas associações e análises dos resultados. Cavedon (2005) fala da importância de se levar uma bagagem teórica para a observação em campo, e deixar de lado qualquer tipo de preconceito ou ideias pré-concebidas a respeito do grupo, vivendo a realidade e estando aberto a todos os acontecimentos e práticas que virão. Assim, ela complementa que “É preciso ouvir com atenção, olhar com acuidade, sentir os odores, degustar os alimentos que porventura sejam oferecidos ao pesquisador, tocar para identificar as diferentes texturas ou para estabelecer uma afetividade sinestésica” (CAVEDON, 2005, p. 17). Malinowski também destaca: “Nossa responsabilidade não se deve limitar à enumeração de alguns exemplos apenas, mas sim, obrigatoriamente, ao levantamento, na medida do possível, exaustivo, de todos os fatos ao nosso alcance” (MALINOWSKI, p. 26).

A respeito do método etnográfico, trago também a contribuição de outros autores do campo antropológico, como Geertz (2008), que afirma que:

Fazer etnografia é como tentar ler (no sentido de “construir uma leitura de”) um manuscrito estranho, desbotado, cheio de elipses, incoerências, emendas suspeitas e comentários tendenciosos, escrito não com sinais convencionais do som, mas com exemplos transitórios de comportamento modelado. (GEERTZ, 2008, p. 7)

Já Malinowski (1978) atenta para o fato de que o método etnográfico possui algumas características que não devem ser ignoradas, como o fato de que as

inferências e percepções do observador também devem ser levadas em consideração, baseadas em seus próprios pontos de vista e bom senso:

[...] um trabalho etnográfico só terá valor científico irrefutável se nos permitir distinguir claramente, de um lado, os resultados da observação direta e das declarações e interpretações nativas, e, de outro, as inferências do autor, baseadas em seu próprio bom senso e intuição psicológica.

[...] Na etnografia, o autor é, ao mesmo tempo, o seu próprio cronista e historiador; suas fontes de informação são, indubitavelmente, bastante acessíveis, mas também extremamente enganosas e complexas, não estão incorporadas a documentos materiais fixos, mas sim ao comportamento e memória de seres humanos (MALINOWSKI, 1978, p. 18).

Além de defender que a etnografia é uma verdadeira relação de troca, onde pesquisador e pesquisado unem teorias e práticas saindo assim com um modelo novo de entendimento, Magnani (2009) também fala sobre o momento importante da pesquisa que é o “dar se conta” de informações importantes, ainda sejam fragmentos que juntos tornam-se um dado relevante na observação em campo:

[...] Também a "sacada" na pesquisa etnográfica, quando ocorre - em virtude de algum acontecimento, trivial ou não - só se produz porque precedida e preparada por uma presença continuada em campo e uma atitude de atenção viva. Não é a obsessão pelo acúmulo de detalhes que caracteriza a etnografia, mas a atenção que se lhes dá: em algum momento os fragmentos podem arranjar-se num todo que oferece a pista para um novo entendimento [...] (MAGNANI, 2009).

Magnani (apud MAGNANI, 2009), entrando em uma reflexão sobre a etnografia urbana, também defende a importância de se ter um olhar de perto e de dentro, a partir dos arranjos feitos pelos próprios atores sociais, ou seja, perceber como eles se organizam dentro de seus espaços, como utilizam suas ferramentas, como se dão as interações, trocas e conflitos:

[...] Esta estratégia supõe um investimento em ambos os polos da relação: de um lado, sobre os atores sociais, o grupo e a prática que estão sendo estudados e, de outro, a paisagem em que essa prática se desenvolve, entendida não como mero cenário, mas parte constitutiva do recorte de análise. É o que caracteriza o enfoque da antropologia urbana, diferenciando-o da abordagem de outras disciplinas e até mesmo de outras opções no interior da antropologia (MAGNANI, 2009, p. 132).

Explicado o método no qual me inspirei para realizar minha pesquisa, apresento nas próximas categorias a organização em que foi realizado este trabalho para que seja possível uma melhor contextualização do objeto de estudo, e posteriormente descrever minha relação em tal campo. Como dito no referencial teórico, a cultura organizacional é uma teia social cheia de significados definida por

uma combinação de inúmeros fatores, tanto internos quanto externos, e uma das etapas iniciais essenciais para que se possa desvendar tal teia é conhecer a história da organização que se estuda, bem como suas práticas e forma de se organizar.

4.1 A LANCHERIA DO PARQUE

A Lancheria do Parque, conforme exposto na introdução desse trabalho, é uma lanchonete que está em funcionamento desde 1982, com intenso movimento de clientes ao longo do dia todo. A lanchonete abre de segunda a domingo às 6h da manhã e o fecha por volta da 1h, com exceção dos domingos, em que fecha às 21h. O estabelecimento calcula a passagem de até mil clientes pelo local em dias de maior movimento.

Na Lancheria, como é comumente chamada por clientes e trabalhadores do estabelecimento e também como irei me referir, os horários de expediente são flexíveis de acordo com a preferência na forma de trabalhar de cada um (CARVALHO, 2012). De acordo com Mauro, um dos trabalhadores mais antigos, algumas pessoas da equipe preferem dividir suas jornadas de trabalho em dois períodos separados ao longo do dia, enquanto outras realizam suas jornadas de uma vez só. Também não há salário fixo e nem dia de pagamento, e de acordo com Mauro, é possível retirar parte do ordenado ao longo do mês, caso seja necessário. As funções que cada um executa também não são permanentes, de maneira que é possível realizar determinada tarefa por um período de tempo com a liberdade de um dia assumir outras funções, com responsabilidades diferentes.

Por se tratar de uma organização que se distancia dos modelos formais de empresa burocrática não há cargos definidos, porém, ao longo do meu trabalho em campo observei que a equipe poderia ser dividida em alguns grupos formados de acordo com a função que executam majoritariamente e com o grau de afinidade que se desenvolve devido ao convívio mais próximo entre os grupos de trabalhadores. Explicarei mais detalhadamente tal divisão na seção de análise dos resultados.

Ivo e Inês são os fundadores da organização, trabalham no caixa e ainda são os responsáveis pelas tomadas de decisão e funções administrativas, auxiliados por seu sobrinho Neomar, que trabalha no local desde o início e também fica na maior parte do tempo operando o caixa. O maior grupo de trabalhadores realiza

principalmente três funções: atendimento dos clientes na lanchonete e atrás do balcão, confecção de lanches na chapa e preparação dos sucos – que são feitos na hora em um liquidificador onde as frutas são batidas. Outras funções como a troca dos tonéis onde são dispensados os restos de comida, recebimento e armazenamento de produtos também são realizadas por eles. Na cozinha, trabalham de duas a quatro pessoas por turno.

É pertinente mencionar que, apesar do quadro de trabalhadores ser composto por homens e mulheres, o atendimento do balcão e do restaurante é feito apenas por homens, enquanto as mulheres trabalham na cozinha, com exceção de Inês, fundadora do estabelecimento, que opera o caixa.

4.2 A EXPERIÊNCIA EM CAMPO

Conforme descreve Geertz (2008), não são apenas as técnicas e os processos determinados – estabelecer relações, transcrever textos, levantar genealogias, mapear campos, manter um diário – que constituem a prática da etnografia, e sim o “tipo de esforço intelectual que ele representa: um risco elaborado para uma ‘descrição densa’” (GEERTZ, 2008, p 4). Como estudante da área da Administração, quando optei por realizar uma pesquisa de inspiração etnográfica, já tinha em mente que poderia ser um desafio adentrar na área antropológica. De fato, compreendi que um trabalho etnográfico pode tomar dimensões quase sem limites e então percebi que seria preciso fazer escolhas que respeitassem o tempo do qual eu dispunha.

Quando iniciei a pesquisa em campo, primeiramente fui em busca de autorização, e ao conversar com Neomar e explicar brevemente o objetivo da minha pesquisa, recebi uma resposta positiva quase que instintivamente. Ele me informou que muitos estudantes de diversos cursos realizam pesquisas no local. Depois de dar uma breve explicação sobre o conceito de “cultura organizacional” e contar que via na Lancheria do Parque um potencial de riqueza de conteúdo para estudar, fui surpreendida pela resposta de Neomar: “Ué, mas aqui tu não vai[s] encontrar muita coisa diferente dos outros lugares, é tudo normal...”. Não imaginava que ao longo do meu estudo em campo ouviria esse mesmo tipo de comentário tantas outras vezes

dito por outros trabalhadores, e nem que, em oposição, encontraria muito mais material empírico do que esperava.

Após algumas visitas, percebi que por ser uma equipe grande – aproximadamente trinta pessoas –, estava tendo certa dificuldade em fazer com que todos tomassem conhecimento da pesquisa que lá estava realizando, devido ao ritmo acelerado de trabalho e o fato de que eles quase nunca ficam parados. Minha transição de “cliente” a “pesquisadora” ocorreu de maneira discreta e gradual, ao menos aos olhos dos trabalhadores, pois assim como quando ingressam novos funcionários não há nenhum tipo de apresentação formal à equipe, eu também não fui apresentada.

Visando facilitar essa questão, decidi escrever uma carta de apresentação em que eu explicava o trabalho que estava realizando, meus objetivos e o método que estava utilizando. Levei então a carta à Lancheria e pedi que fosse entregue a Neomar, para que ele a afixasse em algum lugar de acesso a todos. Poucos dias depois voltei para verificar se a carta já havia surtido efeito e se isso facilitaria a interação, porém ao questionar um dos trabalhadores se a havia lido, fui informada de que a carta não tinha chegado ao conhecimento deles. Neomar depois me disse que havia esquecido de divulgá-la e adicionou: “Na verdade o melhor aqui é tu ir[es] conversando com o pessoal mesmo, tu vai[s] ver que o problema não vai ser conhecer todo mundo, o problema vai ser que daqui a pouco eles é que não vão te deixar em paz para estudar”. Só mais tarde percebi que a ferramenta de apresentação que eu pensei ser adequada não condizia com o funcionamento informal da organização, onde as informações sempre são passadas no “boca-a-boca”.

Assim como Bresler (1997), projetei ideais de integração de organizações do tipo mais empresarial e burocrática no que se refere à minha entrada na Lancheria. Bresler (1997) imaginava que teria um treinamento formalizado que facilitasse sua socialização com o grupo de trabalhadores de uma pequena marcenaria assim como eu imaginava que uma carta de apresentação cumpriria tal objetivo. Em ambos os casos, entretanto, a aproximação ocorreu apenas após um tempo de convívio, respeitando a cultura já existente naqueles espaços.

De fato, após pouco tempo comecei a ser questionada amigavelmente sobre minha presença e pude então explicar a cada um o que eu estava fazendo lá, ao que todos reagiam de forma curiosa, fazendo perguntas sobre o trabalho e sobre a

universidade. Logo já me sentia a vontade para circular entre todos e participar de suas conversas, e assim como eu participava de suas rotinas, eles acompanhavam o desenvolvimento do meu estudo, perguntando se eu já havia terminado de ler o livro que estava lendo no momento ou de escrever o capítulo que estava em andamento.

A pesquisa em campo durou aproximadamente três meses, nos quais eu visitava a Lancheria do Parque de duas a três vezes por semana no turno da manhã, sempre munida de um caderninho de anotações. Escolhi o turno da manhã por ter menos movimento de clientes e conseqüentemente ser mais silencioso do que a noite, possibilitando mais interação com a equipe. Apesar de menos movimentado, o fluxo de manhã também é constante. Devido à limitação do tempo de que eu dispunha, não foi possível interagir com o grupo da cozinha e nem com os operadores do caixa, e optei por focar minha observação no grupo que ocupa o balcão, local onde eu costumava passar a maior parte do meu tempo. Apesar desse enfoque em tal grupo, acredito que isso não tenha impedido que eu absorvesse as relações entre a equipe como todo, visto que, com exceção da cozinha que é uma peça separada, o estabelecimento consiste de uma peça única que engloba o balcão, o caixa e todas as mesas disponíveis, permitindo que eu interagisse com todos.

Ao longo da minha pesquisa em campo mantive comigo meu caderninho, no qual a cada visita anotava minhas observações, percepções e falas simbólicas que ia escutando, e ao final de cada dia desenvolvia com mais profundidade minhas reflexões em um diário de campo.

Ao final de minha estadia em campo realizei entrevistas semi-estruturadas com cinco funcionários e com Neomar, afim de aprofundar a análise dos pontos que julguei mais importantes dessa “teia de significados” (GEERTZ, 2008, p.4).

Assim como a chegada, minha saída de campo se deu de maneira gradual, pois continuei frequentando a Lancheria do Parque como cliente, assim como faço há alguns anos. Não houve um momento específico no qual declarei aos trabalhadores que meu trabalho estava encerrado, visto que algumas vezes ia ao local inicialmente na posição de cliente e acabava progredindo para pesquisadora, pois a interação com a equipe acabava muitas vezes resultando em mais material empírico.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo de inspiração etnográfica que realizei na Lancheria do Parque deixou claro que as práticas da organização agregam elementos típicos de cooperativas e de organizações que não são cooperativas. Apesar desses dois conjuntos de práticas – próximas aos princípios cooperativistas e afastadas dos princípios cooperativistas – parecerem em uma primeira análise contraditórios, foi possível pensar que um traço da cultura da organização Lancheria do Parque que parece englobá-los se refere à organização de seu cotidiano, de suas práticas de trabalho e de suas relações interpessoais, que se dão a partir de uma lógica de família popular.

Para explicar um pouco dessas relações – cooperativadas e não cooperativadas – que se ramificam a partir dessa lógica familiar organizei esta seção de análise primeiramente centrada na questão da família para, a partir desta, depurar o que desse importante traço da cultura da organização Lancheria do Parque se alinha aos princípios cooperativistas e aquilo que não se alinha.

5.1 “AQUI É QUE NEM FAMÍLIA”

Como mencionado anteriormente, um traço forte da cultura organizacional da organização estudada são os vínculos que se formaram devido ao convívio próximo e o tempo de existência da organização. Ficou claro que as relações de trabalho se diferenciam das relações de empresas de moldes burocráticos, onde o tratamento entre funcionários é mais formal. Ainda falando sobre a informalidade nas relações, em uma conversa Inês me contou que em alguns dias em se sente muito irritada acaba por descontar o estresse no sobrinho Neomar, na forma de gritos ou xingamentos, mas disse que ele sabe que é algo passageiro e não leva como uma ofensa pessoal. Como ela mesma disse “Nós não podemos passar as irritações para o cliente, por isso uso ele como válvula de escape, a gente grita com ele, mas ele sabe que faz parte”. Bresler (1995), em sua pesquisa, observou um comportamento muito semelhante a esse quando o dono da marcenaria, ao se irritar com um dos

funcionários, agrediu-o verbalmente com xingamentos e ameaças, para pouco tempo depois estarem conversando normalmente. Esse tipo de relação é mais semelhante ao familiar do que ao empresarial, e Bresler (1995) complementa essa reflexão no trecho que segue:

Na oficina, sendo uma espécie de segundo lar, as relações são informais, *abertas* à medida que não existem meias palavras, e *camufladas* à medida que as ordens e pressões não são ditas: devem ser subentendidas. Parecem mais “naturais” – e sei que são fruto de um processo social – se comparadas com a aparente ‘artificialidade’ das relações dentro das grandes organizações. Assemelham-se mais com as relações que temos dentro de casa, onde reconhecemos com quem estamos lidando e podemos evitar maiores constrangimentos (BRESLER, 1995, p.121).

Mais especificamente sobre a análise da organização familiar da Lancheria do Parque, duas categorias que considere mais pertinentes serão discutidas a seguir: 5.1.1) Morando todos próximos e 5.1.2) Qual é o seu papel nessa família?

5.1.1 Morando todos próximos

Velho (1981), em suas pesquisas relacionando teorias da antropologia e o tema família, observa que indivíduos de diferentes classes sociais possuem acessos diferenciados ao universo simbólico e possuem valores próprios, podendo ser observados tanto no uso da linguagem como na forma de lidar com os mesmos fatos. Nas famílias de classe média e alta por exemplo, onde os valores tendem a ser mais individualistas, o ideal de independência está normalmente associado a sair da casa dos pais e ir conquistar seu próprio espaço, comumente longe da casa onde se cresceu e formando novas estruturas menores. Indivíduos dessas classes mais favorecidas costumam preferir morar sozinhos ou dividir o espaço com poucas pessoas.

Já nas camadas mais populares, esse processo se dá de forma diferente. Às vezes por questões financeiras, em outras por opção, é comum que ao conquistar uma renda e ter condições de adquirir seu próprio espaço, os filhos optem por se instalar próximo ao resto da família, algumas vezes no mesmo terreno geográfico. Víctora (1998) chama atenção para a importância do estudo da composição da unidade doméstica em famílias de grupos populares no Brasil, para que se possa

compreender temas antropológicos no país. A pesquisadora focou muitos de seus estudos em dinâmicas familiares populares que se caracterizam por uma estrutura familiar chamada de família extensa, que se opõe a configuração de família nuclear, composta pelos pais e filhos e se prolonga englobando também outros parentes e por vezes pessoas sem vínculos consanguíneos, como vizinhos.

Esse padrão de comportamento ocorre também na Lancheria do Parque: Ivo e Inês, após alguns anos instalados no atual ponto, decidiram adquirir um apartamento no mesmo prédio em que a Lancheria do Parque funciona. Logo em seguida, conseguiram comprar outro apartamento, que começou a ser utilizado como lar dos trabalhadores que vinham de longe – normalmente de cidades do interior – para trabalhar lá. Após algum tempo estabelecidos na nova cidade e trabalho ou quando decidiam ir morar junto com suas companheiras, eles se mudavam. Curioso é que muitas dessas pessoas que trabalhavam na Lancheria foram comprando ou alugando apartamentos nesse mesmo prédio, estendendo o vínculo profissional para o pessoal. Fonseca (2004) aponta que nas classes populares há vínculos de solidariedade e de lealdade que superam a importância de um parentesco consanguíneo, e foi isso que constatei na Lancheria do Parque.

Atualmente, em vários apartamentos do prédio onde se situa a Lancheria do Parque residem trabalhadores que se casaram e optaram por ficar e constituir família próximo aos outros. O apartamento “dos solteiros” também continua funcionando da mesma forma, e no momento possui cinco moradores, que fazem suas refeições na própria lanchonete, como uma extensão do lar.

Percebe-se assim que a convivência entre o grupo é muito intenso, fato que reforça a justificativa da organização em lógica familiar. Tal convívio parece agradar a grande maioria, e a ideia de ficar só – ao contrário do que se vê nas camadas favorecidas – não é muito bem aceita, conforme me confirmou certo dia um dos trabalhadores mais novos, morador do apartamento mencionado no parágrafo anterior: “É muito chato ficar lá em cima [no apartamento] sozinho porque os outros que moram comigo trabalham no turno da noite então quando eu subo fica só eu lá, daí não tem nada pra fazer... muito chato”. Essa mesma característica de não gostar de ficar sozinho foi observada por Víctora (1998) em seu estudo sobre grupos populares de Porto Alegre, em que traz a contribuição de Scheper-Hughes (1992), que diz que “Na verdade ninguém nunca fica sozinho no Alto [do Cruzeiro, favela localizada no nordeste brasileiro]. Se alguma pessoa torna-se totalmente desprovida

de membros nas unidades domésticas um vizinho deve mandar alguém para morar com aquela ‘pobre, solitária criatura’” (SCHEPER-HUGHES, *apud* VÍCTORA, 1998, p.12).

5.1.2 Qual é o seu papel nessa família?

Conforme explanado na seção Método, foi possível perceber que na Lancheria do Parque há uma identificação entre os trabalhadores através de grupos, apesar de todas as pessoas interagirem entre si. No “topo” da equipe se encontram Ivo e Inês, casal que criou a Lancheria do Parque e que continua responsável pela tomada das decisões mais importantes. Por ocuparem essa posição de maior influência e possivelmente também por serem os mais velhos – estão na faixa dos 60 anos – ocupam uma posição semelhante aos pais em uma família. Toda a equipe demonstra respeito, a começar pelo uso do axiônimo ‘Seu’ e ‘Dona’ que estão sempre associados aos respectivos nomes. Bresler (1997) faz uma análise dessa questão sobre o Seu Pedro em sua etnografia “A Roupa Surrada e o Pai”, mostrando que o uso desses axiônimos representam diferenciação hierárquica, mesmo que isso não tenha sido determinado formalmente. Como disse uns dos trabalhadores em uma conversa informal, “É Deus no céu e Seu Ivo no Terra”.

Seguido deles está Neomar, sobrinho do casal e que trabalha na Lancheria desde o início também. Neomar se difere um pouco do resto da equipe por ser um dos poucos a ocupar a função de caixa na maior parte do tempo, e interagir igualmente tanto com Ivo e Inês quanto com o resto da equipe. Neomar é uma pessoa acessível por todos e em todos os momentos em que o vi mostrou-se bem humorado, e parece fazer a mediação da relação entre o resto da equipe e Ivo e Inês. Percebi que a posição ocupada por ele no grande grupo se assemelha a de um irmão mais velho em uma família: Neomar é mais discreto que o os outros colegas e parece muito responsável, apesar de participar dos momentos de descontração e das brincadeiras.

No grupo em que se encontra o maior número de trabalhadores, todos do sexo masculino, e que ocupam as funções da lanchonete como servir os clientes, ficar na chapa, fazer os sucos e atender no balcão, percebi basicamente duas

classificações distintas para os padrões de comportamento: existe um grupo menor e mais disperso e outro maior e que aparentemente se relaciona de forma mais próxima. O primeiro é formado pelos trabalhadores que estão na Lancheria há mais tempo, a maioria há mais de dez anos, e que ocupam uma faixa etária na sua maioria acima de 40 anos. Estes possuem um perfil mais reservado e são mais focados nas suas tarefas, por isso acabam ficando menos tempo reunidos em grupo. É nesse grupo que estão os cooperativados. Por possuírem mais experiência e tempo de trabalho na organização, além de serem mais velhos que os outros e mais reservados, se assemelham a posição que ocupam os tios em uma família.

A segunda divisão deste grande grupo que mencionei se compõe pelos trabalhadores com menos tempo de Lancheria e mais jovens, entre 20 e 35 anos. Aqui é onde existe um contato mais próximo, descontraído e informal e foi com esse grupo que mais mantive contato ao longo da minha pesquisa. Por serem comunicativos e curiosos, adoravam acompanhar o desenvolvimento da minha pesquisa e dos meus estudos, e também compartilhar histórias comigo. Os trabalhadores desse grupo mostraram-se os mais “inquietos” e brincalhões e comportam-se como irmãos: estão constantemente implicando uns com os outros e criam apelidos para todos. Durante a pausa rápida que vai sendo feita individualmente para o almoço no balcão, quem está almoçando recebe pequenos cutucões e raramente tem um momento de “paz”. Os apelidos, apesar de inicialmente soarem pejorativos e até mesmo ‘politicamente incorretos’, pois fazem referência a alguma característica física que se destaca dos outros – Careca, Bola, Nariz, Lambari, Dumbo, entre outros –; com a convivência em campo percebi que funcionam na realidade como fator de integração. O uso desses apelidos é tido como algo inerente ao pertencimento no grupo, pois ao serem perguntados se gostavam do apelido que haviam recebido, houve uma unanimidade nas respostas, pois todos afirmaram não se incomodar ou até mesmo gostar do apelido recebido. Jonas, em entrevista, adicionou “Ah eu gosto até... o cara acaba acostumado, e se ficar brabo é pior ainda”. Em uma das minhas observações matinais, questionei tal grupo a respeito desses apelidos e todos ficaram animados e trataram de denunciar uns aos outros, contando seus apelidos e variações: “Vê se aquele ali não parece o burro do *Shrek*”, “Quando for chamar o Neomar, chama ele de careca!”, me disse Marcos.

Já as mulheres da equipe, com exceção da Dona Inês, trabalham na cozinha, e são chamadas por todos os outros de “tias”, ainda que algumas sejam mais jovens que os que as chamam de tal maneira. Enquanto os homens recebem apelidos exclusivos de acordo com traços de aparência física, as “tias” são chamadas todas da mesma forma. Cabe destacar que eu não tive uma convivência próxima com o grupo das “tias”, sendo que se pelo grupo do balcão elas eram vistas/chamadas de maneira uniforme, não significa que entre elas não existem diferenciações que podem se apresentar, inclusive, na forma de apelidos.

A partir dessa lógica familiar se ramificam dois outros aspectos que considerei de extrema importância na dinâmica Lancheria do Parque, e que apesar de partirem desta mesma base são quase antagônicos: a lógica cooperativista e não cooperativista. Por ser uma organização que funcionou por 10 anos como empresa, mas que há já 20 anos funciona como cooperativa, mas ainda possui em torno da metade dos trabalhadores com vínculo de contrato de trabalho, observei tanto características compatíveis com a lógica de cooperativa como de não cooperativa. Apresento tais observações nas próximas seções.

5.2 O COOPERATIVISMO NA PRÁTICA

Na Lancheria do Parque está presente a essência da lógica cooperativista, que visa valorizar ser humano, através da força do trabalho, e servir da forma mais eficaz os seus membros e comunidade (SANTOS, 2009). Assim, no estabelecimento há uma preocupação muito grande, e citada por todos os entrevistados, com a prestação de um serviço diferenciado e pessoal. Há um envolvimento que ultrapassa o que se observa nas relações de trabalho nos moldes de organizações burocráticas, principalmente as empresariais, onde o que impulsiona a realização de um trabalho de qualidade vem da vontade de progredir e alcançar patamares mais altos com o objetivo individual de crescimento profissional e financeiro.

Utilizando os relatos das entrevistas e a observação, ficou claro que a preocupação é uma vontade genuína e mais “despretensiosa” de realizar um serviço bom, visto que não existe ascensão profissional ou plano de carreira. É a realização do bom atendimento pelo bom atendimento, pela fidelidade, e não como estratégia.

É interessante o fato de que não é possível distinguir pelo comportamento quem é cooperativado e quem possui contrato de trabalho. Essa característica se mostra peculiar: apesar de alguns serem cooperativados e outros não, o comportamento de todos se assemelha de forma que não há diferenciação na prática do trabalho. Mauro reforça esse ponto ao afirmar em uma conversa: “Aqui não importa quem é cooperativado e quem nem é, todos pegam igual”.

A ajuda é mútua, e muitas vezes as tarefas são realizadas em conjunto e parte espontaneamente de alguém que percebeu algum trabalho sendo realizado por outra pessoa e se aproxima para colaborar, ainda que não haja uma cobrança formal por esse tipo de interação. Essa característica também mostra a informalidade das relações e que, ao contrário do que poderia se esperar em organizações formais, onde um funcionário poderia se sentir ofendido ao receber a intervenção de outro no meio da realização de uma tarefa, no caso da Lancheria do Parque essas interações são bem vistas e, mais que isso, vistas como algo positivo.

A rapidez e agilidade estão sempre presentes. Quando questionado sobre o motivo que os leva a estarem em constante movimento, não ficando parados quase nunca, um dos entrevistados respondeu que “Tem muita coisa pra fazer né... se não limpar, fica sujo. Aí se fica sujo chega o cliente, olha e não gosta. Aí fica uma má impressão da Lancheria né”. Nesse trecho é possível perceber que o que move ações visando a qualidade do serviço prestado não é necessariamente a cobrança ou fiscalização pelos superiores, e sim, o interesse pela prosperidade da organização. Outro entrevistado também relatou que procuram conhecer o cliente, observar o que os frequentadores têm o hábito de pedir para já preparar mais rapidamente. Um dos principais valores presentes para todos é a busca pelo serviço diferenciado e pessoal. Outra prioridade, conforme salientou Inês, é manter a qualidade dos alimentos e ter bons fornecedores, mantendo o padrão ao longo dos anos, unindo qualidade a preços justos e que não sejam reajustados com frequência - são consideravelmente mais baixos que os preços dos estabelecimentos próximos.

Um dos potenciais da estrutura cooperativa que Garcia (1981) cita, é o de que “As cooperativas exibem um melhor balanço energético” (GARCIA, 1981, p.41). Se tratando as cooperativas de organizações que não estão voltadas para a acumulação econômica desenfreada e investimento em expansão máxima, o objetivo fundamental é satisfazer as necessidades de seus membros, e não acumular e multiplicar ao máximo o capital utilizando-se de recursos naturais

normalmente de forma despreocupada e não respeitando o ciclo de vida de bens. A ênfase, conforme lembra Garcia (1981) é o serviço, e não o lucro. Esse pressuposto também é perceptível já em um primeiro momento dentro da Lancheria do Parque: o lugar não possui instalações requintadas ou complexas. De acordo com as palavras do próprio Ivo, as mesas e cadeiras, azulejos das paredes e todo o resto continuam os mesmos desde a sua fundação, em 1982. Com exceção de alguns equipamentos e eletrodomésticos que possuem uma vida útil limitada, a infraestrutura não muda, e continuará assim enquanto o estabelecimento existir.

Conforme demonstrado no referencial teórico, o modo de organização cooperativada vai em oposição às práticas desenvolvidas e disseminadas pelo taylorismo e fordismo, onde há a especialização de tarefas fazendo com que cada trabalhador execute apenas uma pequena parte do processo produtivo, tornando-se uma minúscula peça de uma enorme engrenagem. Na Lancheria do Parque existe uma abertura à mobilidade dos trabalhadores para desempenharem o papel que desejam. Neomar conta que existem critérios para decidir quem vai ocupar cada posto, e um deles é a própria vontade do trabalhador em desempenhar certa função: “cada um vai descobrindo o que gosta mais de fazer aqui dentro, e nós vamos observando também onde a pessoa se sai melhor, mas ela pode trabalhar na função que ela quiser aqui, e também trocar depois se desejar”.

5.3 O NÃO-COOPERATIVISMO

Conforme já dito anteriormente, o objeto de estudo trata-se de uma forma híbrida de cooperativismo, visto que mistura traços de estruturas cooperativadas com traços de estruturas não-cooperativadas. Por funcionar dessa maneira específica há mais de duas décadas, torna-se uma tarefa inicialmente difícil desagregar os elementos, pois as duas esferas derivam de uma mesma base, que é a forma de se organizar semelhante a estrutura de família.

Em minha pesquisa observei que assim como os valores essenciais do cooperativismo estão de fato presentes na lógica seguida por toda equipe, alguns dos princípios definidos pela Aliança Cooperativa Internacional não são seguidos à risca. Acredito que esse fato seja natural, visto que a organização não é composta

em sua plenitude por cooperativados, e, conforme mostrado em inúmeras outras características, não se trata de uma organização que segue padrões e moldes formais. Dessa forma, apresento alguns aspectos que observei não serem condizentes com a forma cooperativa.

O primeiro aspecto diz respeito ao princípio da adesão livre e aberta. De acordo com Valadares (2003), a adesão a uma cooperativa é aberta a todos aqueles aptos a oferecer e utilizar os seus serviços, assumindo as responsabilidades como membros e dispostos a respeitar o regimento interno. Observei que com relação a tal princípio a Lancheria do Parque mistura características da adesão cooperativada e de não-cooperativada. Na lógica de cooperativa, a adesão se dá de forma espontânea e respeita a vontade do funcionário caso este não deseje se tornar um cooperativo em nenhum momento. Por outro lado, percebi que há um “critério de seleção” para associar-se. Logo, a adesão é livre, porém isso não significa que basta demonstrar vontade para se associar. Apesar de tal não ser algo oficializado, é de conhecimento geral na organização que são vários os fatores que influenciam a mudança de vínculo empregatício de um funcionário. A associação não costuma ocorrer como o primeiro tipo de contrato, e logo que um indivíduo junta-se ao time de trabalhadores o vínculo inicial é na forma de contrato de trabalho, e a mudança costuma levar alguns anos para ocorrer.

Também observei que na Lancheria do Parque ainda existe a presença forte de níveis hierárquicos, apesar de estes não serem formalizados. Não existe também muita clareza com relação ao pagamento, aspecto ligado ao princípio “Participação econômica dos membros”. Na organização há de fato a participação econômica de todos os cooperativados, porém esta participação não é controlada e nem conhecida por todos. Quando questionei alguns trabalhadores a respeito do ordenado, houve uma variedade nas respostas, tanto com relação a datas de pagamento quanto ao valor recebido por cada um, e os trabalhadores só possuíam conhecimento a respeito do seu próprio pagamento, desconhecendo o recebimento dos outros. É válido observar que essa particularidade não parecia desagradar a nenhum deles.

Outro princípio do cooperativismo que não condiz com as práticas da organização estudada é o princípio da “Gestão democrática pelos membros”, que defende que todos os associados devem ser os responsáveis pela formação das políticas da organização através de um sistema democrático de tomada de decisões também não é realizado nas práticas da Lancheria do Parque. Esse fato está ligado

também à presença de uma estrutura hierárquica informal, e que conforme mencionado na introdução deste trabalho, os responsáveis pelas tomadas de decisões continuam sendo Ivo e Inês.

É pertinente nesse momento trazer a considerações de Barreto e Paula (2004), quando dizem que o fato de muitas cooperativas surgirem como modo de sobrevivência quando uma empresa está à beira da falência, fazendo com que haja uma transformação entre formas quase que antagônicas de relações de trabalho, e com que seja necessário reconhecer a complexidade dessa questão para que não se cometa o erro da ingenuidade, acreditando que os indivíduos farão essa transição de valores de forma natural. O pressuposto que levou os donos da então empresa a abri-la para a participação de terceiros não se relaciona com risco de falência, porém é possível fazer uma associação com o que os autores dizem sobre não cometer o erro de acreditar que a transição dos valores de empresa para cooperativa acontecerão naturalmente, afinal, a Lancheira do Parque já funcionava há 10 anos quando passou pela mudança, e existem trabalhadores que fizeram parte desde o início. Nesse ponto é possível fazer apenas uma suposição a respeito de como se deu tal transição, visto que as pessoas no qual conversei a respeito de tal transição não souberam informar exatamente quais foram as mudanças nas práticas e relações de trabalho. Assim, acredito que alguns valores típicos de cooperativas já estavam presentes na empresa antes que fosse de fato uma, oriundos da forma familiar de se organizar.

Como ponto adicional, trago a contribuição de Lima (2006), que afirma que quando uma empresa opta por se tornar uma cooperativa, existem diversas motivações que levam a essa decisão. De acordo com Lima (2006) existem empresas que optam por se organizar em forma de cooperativas visando o rebaixamento de custos empresariais na gestão da força de trabalho, evitando assim impostos e obrigações sociais. Essas “cooperativas falsas” ou coo-pergatos funcionam então como uma forma fraudulenta de cooperativa, pois em teoria seguem os princípios determinados, como autonomia, coletividade e participação dos trabalhadores na gestão, mas na prática mantém as características de empresas tradicionais, usando o título apenas como forma de burlar obrigações sociais e reduzir custos e benefícios.

Conforme observei nas práticas e valores presentes, e também como me foi relatado em uma conversa com Neomar, a Lancheria do Parque não se trata de um

coopergato, visto que a motivação inicial que levou à mudança de empresa para cooperativa não dizia respeito ao rebaixamento de custos na gestão de força de trabalho, mas visava uma maior participação e comprometimento dos membros.

Conforme apresentado nesta análise de resultados, a organização em que realizei minha pesquisa organiza-se de maneira muito particular e mostra que essa característica não é uma limitação, mas talvez um diferencial positivo, visto que tal organização vem sobrevivendo dessa maneira a diversas mudanças externas. Para sintetizar o que foi realizado nessa pesquisa, trago no capítulo que segue as considerações finais do meu estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da cultura organizacional é relativamente recente se comparado aos estudos antropológicos da cultura e mostra-se importante para que seja possível compreender as relações e práticas presentes nas organizações e que muitas vezes são ignorados. Este trabalho de conclusão de curso, realizado na organização Lancheria do Parque, teve como objetivo compreender como se manifesta a cultura organizacional na Lancheria do Parque, assim como analisar se tal cultura condiz com a forma cooperativada de organização. Para viabilizar tal estudo, foi escolhido o método etnográfico, visto que este método possibilita uma aproximação do pesquisador com o objeto de estudo, e através da observação e interação com a equipe da organização, além da realização de entrevistas foi possível atingir o objetivo final.

Para alcançar tal objetivo, foram traçados três objetivos específicos. O primeiro deles era conhecer as práticas de trabalho da equipe Lancheria do Parque. Foi possível observar quais são as tarefas realizadas por cada grupo, e o fato de que há uma flexibilidade dos postos ocupados, sendo possível mudar de função caso seja do desejo do trabalhador. Também percebi que existe um alto vínculo por parte de todos que trabalham no estabelecimento, percebida através da observação e das falas simbólicas, e também através de outra característica que se mostra sempre presente: o fato de que a equipe está sempre em movimento. São raros os momentos em que os trabalhadores ficam parados, ainda que muitas vezes estejam conversando e realizando alguma tarefa como a limpeza dos balcões ou a lavagem da louça. O almoço é feito de forma rápida e sem horário fixo ou controle de tempo.

O segundo objetivo específico visava identificar as relações de trabalho que se estabelecem entre a Lancheria do Parque e seus trabalhadores. Esse objetivo mostrou-se ligado ao fato da organização ter virado uma cooperativa ao longo de sua existência, e com o fato de que lá ocorre uma forma híbrida que mistura cooperativismo e não-cooperativismo. Foi possível identificar características de ambas configurações, e assim ter uma melhor compreensão da cultura organizacional presente na organização.

O terceiro objetivo tinha como propósito desvendar as relações interpessoais que se estabelecem entre os membros da equipe da Lancheria do Parque. Foi

possível identificar que os vínculos presentes entre os trabalhadores da organização se assemelham ao de famílias populares, não somente pelo fato de que observei uma identificação através de papéis dentro de uma família, mas também pela relação próxima que mostra que uma relação familiar ultrapassa vínculos consanguíneos.

A soma de tais objetivos levou a resposta da pergunta central, que mostrou que a cultura organizacional da Lancheria do Parque se manifesta seguindo uma lógica de família popular que engloba características de cooperativa e de não-cooperativa.

Na realização desta pesquisa, encontrei como principal limitação o fator tempo, visto que o método etnográfico, para ser utilizado de maneira mais proveitosa possível, depende tempo, e a realização de um trabalho de conclusão de curso não me disponibilizou o tempo que seria necessário para que eu pudesse me aprofundar nesse estudo da maneira desejada. Assim, foi necessário optar por focar a etnografia em um grupo específico de trabalhadores, que se mostrou mais acessível por fatores geográficos – ficavam no balcão – e também por questão de afinidade, visto que eram mais jovens e comunicativos. Acredito, entretanto, que caso dispusesse de mais tempo, seria possível alcançar todos os grupos, como o da cozinha, e realizar o estudo sobre essas outras óticas também. Penso que ainda há muito a ser explorado na organização pesquisada e que essa vastidão de material empírico ainda não explorado poderia ser realizado em estudos futuros.

Apesar de o foco deste trabalho ser a cultura organizacional exclusivamente do quadro de trabalhadores do estabelecimento, considero válido trazer também um pouco de como se dá a relação destes com os clientes que frequentam o lugar.

Por existir no mesmo local há 31 anos e estar localizado em um bairro tradicional, central e de alta circulação devido a sua localização, pode-se supor, corretamente, que a freguesia da Lancheria do Parque seja muito heterogênea. Conforme o relato dos próprios donos, há clientes que vêm frequentando a lanchonete desde o seu início, assim como surgem clientes novos e aparecem os esporádicos a cada semana.

Ao longo do dia, observa-se a presença de trabalhadores que vão à Lancheria tomarem seus cafés antes de iniciarem as jornadas de trabalho, e também de aposentados, que se reúnem com os amigos ou individualmente para ler o jornal. Também compõe uma grande fração dos frequentadores estudantes de graduação e

outros jovens de classe média, que utilizam a Lancheria do Parque como ponto de encontro, pois o estabelecimento é visto também como um lugar “cool”, onde pessoas politizadas e relacionadas ao meio artístico e intelectual se encontram. Jornalistas, bandas porto alegrenses, professores universitários, e famílias com crianças que moram nos arredores também fazem parte desse grande grupo. Em alguns momentos, também encontra-se oficiais uniformizados de órgãos como a EPTC (Empresa Pública de Transporte e Circulação) e Brigada Militar que param para tomar suco ou café durante o expediente.

Conforme expressado nos parágrafos anteriores, ainda há uma infinidade de possíveis objetos a serem estudados na Lancheria do Parque, e acredito que aí se encontra mais um ponto dentro da organização que poderia render pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBANAZ, A. R. **Cooperativas de trabalho como alternativa para inserção no mercado profissional**: estudo de caso na COOTRAVIPA. 2010. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração). – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BARRETO, R. O.; PAULA, A. P. P. de. **Os dilemas da economia solidária**: um estudo acerca da dificuldade de inserção dos indivíduos na lógica cooperativista Cadernos Ebape. BR, Rio de Janeiro, v. 7, nº 2, artigo 2, jun., 2009.

BENATO, J. V. **O abc do cooperativismo**. 5. ed. São Paulo: OCESP – Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo, 1999.

BRESLER, R. . **A Roupa Surrada e o Pai**: Etnografia numa Marcenaria. In: Prestes Motta, F.C. ; Caldas, M.. (Org.). Cultura Brasileira e Cultura Organizacional. Cultura Brasileira e Cultura Organizacional. São Paulo: Atlas, 1997,p. 111-126.

CARVALHO, André. **Um lugar de Porto Alegre**: o universo da Lancheria do Parque. Sul21, Porto Alegre, 22 jan. de 2012. Disponível em: <www.sul21.com.br/jornal/2012/01/um-local-de-porto-alegre-o-universo-cooperativo-da-lancheria-do-parque> Acesso em: novembro de 2012.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Cultura Organizacional**: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, Cláudia (org.). Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Fotoetnografia**: a união da fotografia com a etnografia no descortinamento dos não-ditos organizacionais. O&S. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 12, n.35, p. 13-27, 2005

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de; LAVILLE, Jean-Louis. **Economia Solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

GARCIA, R. M. **Os requisitos de um programa de treinamento de cooperativas**. RAE – revista de administração de empresas, v. 21, n. 1, p. 39-45, 1981.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

IRION, J. E. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997.

JAIME, Pedro Jr. **Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional**. RAE. Rio de Janeiro: Ed. FGV, v. 42, n. 4, 2002, P. 72-83.

LIMA, Jacob Carlos. **Cooperativas falsas ou coopergatos**. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de trabalho e tecnologia**, Porto Alegre: UFRGS Editora, 2006

LUPPI, G. **Cultura organizacional: passos para a mudança**. Belo Horizonte: Luzazul, 1995.

MAGNANI, José Guilherme Cantor. **Etnografia como prática e experiência**. Horizontes antropológicos, São Paulo, 2009, vol.15, n.32.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Argonautas do Pacífico Ocidental**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MARTIN, J.; FROST, P. **Jogos de Guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001, V. 2.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Brasil Cooperativo. Disponível em:

<http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/140411_apresentacaoinstitucional2010_1.pdf> Acesso em: novembro de 2012

PERIUS, Vergílio Frederico. **Cooperativas de trabalho**: Manual de Organização. 2. Ed. Porto Alegre: Unisinos, 1999.

PETTIGREW, A. M. **On Studying Organizational Cultures**. Administrative Science Quarterly, Vol. 24, n. 4, Qualitative Methodology, p. 570-581, 1979.

POLANYI, Karl. **A grande transformação**: as origens da nossa época. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

SANTOS, R. C. **O Cooperativismo como forma de desenvolvimento humano e de inclusão social**: um estudo de caso. 2009. 131 f. Tese (Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social) - Fundação Visconde de Cairu, Salvador, Bahia.

SCHEIN, E .H. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**. Sloan Management Review, v 25, n. 2, p. 03-16, 1984.

SINGER, P.; SOUZA, A. R. **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000.

VALADARES, José Horta. **Cooperativismo**: Lições para nossa prática. Brasília. SESCOOP/BA, 2003.

Veja Comer e Beber. Disponível em: <<http://vejabrasil.abril.com.br/porto-alegre/comidinhas/lancheria-do-parque-59173>> Acesso em: 27 de junho de 2013.

VÍCTORA, Ceres Gomes. **A mãe do corpo dentro do corpo da mãe**: um estudo sobre relações entre espaço social e espaço corporal em grupos populares em Porto Alegre. In: 21º Reunião da Associação Brasileira de Antropologia, 1998, Vitória. Anais da 21º Reunião da Associação Brasileira de Antropologia, 1998

ANEXO A - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE COOPERATIVAS POR RAMOS

Ramos	Nº Cooperativas	Part. %	Associados	Part. %	Empregados	Part. %
Agropecuário	1.615	22,2%	942.147	11,4%	138.829	50,6%
Trabalho	1.408	19,4%	260.891	3,2%	4.243	1,5%
Crédito	1.100	15,1%	3.497.735	42,4%	42.802	15,6%
Transporte	1.100	15,1%	107.109	1,3%	8.660	3,2%
Saúde	871	12,0%	225.980	2,7%	55.709	20,3%
Educacional	304	4,2%	55.838	0,7%	3.716	1,4%
Habitacional	253	3,5%	108.695	1,3%	1.406	0,5%
Infra-estrutura	154	2,1%	715.800	8,7%	6.045	2,2%
Produção	226	3,1%	11.396	0,1%	2.936	1,1%
Consumo	128	1,8%	2.304.830	27,9%	9.702	3,5%
Mineral	58	0,8%	20.031	0,2%	103	0%
Turismo e Lazer	29	0,4%	1.489	0,0%	30	0%
Especial	15	0,2%	469	0,0%	9	0%
TOTAIS	7.261	100%	8.252.410	100%	274.190	100%

Conselhos Consultivos: 94%

Demais Ramos: 6%

Fonte: Unidades Estaduais e OCB; Base: Dez/2009; Elaboração: GEMERC/OCB

ANEXO B – ENTREVISTA TRABALHADORES

1. Me conte como você veio trabalhar na Lancheria, e desde quando está aqui.
2. Qual é a sua relação de trabalho aqui (Cooperativado/CLT)?
3. Você mora aqui no prédio? Desde quando? Me conte um pouco sobre como foi logo quando você se mudou para cá.
4. Você sabe o que deve e não deve fazer aqui?
5. E o que pode e não pode?
6. Como você aprendeu ou descobriu essas coisas?
7. Eu percebi que todo mundo aqui tem apelido, qual é o seu?
8. Como surgiu esse apelido? O que você acha dele?
9. Porque chamam as “tias” da cozinha assim, ou por que você acha que elas são chamadas assim?
10. E o Seu Ivo e a Dona Inês, não tem apelido? Por quê?
11. Uma coisa que eu percebi é que vocês nunca param quietos, estão sempre fazendo alguma coisa. Você já percebeu isso?
12. Porque você acha que isso acontece?
13. O que você gosta de fazer no seu tempo livre?
14. Costuma frequentar a Lancheria quando não está trabalhando? Por quê?
15. Você pensa em sair da Lancheria ou fazer outra atividade?

ANEXO C – ENTREVISTA NEOMAR

1. Me conte como iniciou a Lancheria do Parque.
2. Como foi o processo de virar cooperativa?
3. Porque vocês tomaram essa decisão e como foi sendo o processo?
4. Houve algum outro momento importante na Lancheria ao longo desses anos?
6. Você notou mudanças na prática/comportamento na Lancheria?
7. E no comportamento dos trabalhadores?
8. O que você acha que a Lancheria tem de diferente na forma de trabalhar?
9. Vocês exercem muita/pouca influência no desempenho dos funcionários?
10. Como funciona o esquema dos apartamentos aqui? Quem mora aqui no prédio? Desde quando?