



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

IVONNE PAOLA REQUENA GUZMÁN

**SUSTENTABILIDADE EM
ORGANIZAÇÕES ECONÔMICAS CAMPONESAS
(OECAS) DAS TERRAS ALTAS DA BOLÍVIA:
UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

Salvador
2009

IVONNE PAOLA REQUENA GUZMÁN

**SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES ECONÔMICAS
CAMPONESAS (OECAS) DAS TERRAS ALTAS DA BOLÍVIA: UM
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Genauto Carvalho de França Filho

Salvador
2009

Este trabalho é dedicado a quem me motiva, inspira e sempre confiou em mim, a quem mais amo: *Mamita, Papito, Artu e Vicho*...minha família.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter-me dado a oportunidade de chegar ao Brasil, à Salvador-Bahia, à UFBA, ao NPGA, para poder concretizar um dos meus sonhos.

Especialmente à minha mãe, por ter sido a minha parceira de aventuras e por ter acompanhado de perto cada momento deste percurso com tanta dedicação; ao meu pai, pelo apoio incondicional, confiança e amor; aos meus irmãos, Arturo e Rolando (Vicho), por serem tão solidários e compreensivos com a caçula.

Minha eterna gratidão a quem permitiu que eu crescesse profissionalmente: o meu orientador e amigo, Genauto Carvalho de França Filho.

A todos os professores do Núcleo de Pós-graduação em Administração, em especial aos professores José Antônio Gomes de Pinho, Rogério Quintella, Sandro Cabral, Carlos Milani, Tânia Fischer, Maria do Carmo Guimarães e Paulo Penteado.

A todos os funcionários do NPGA, principalmente a Dacy, de quem levarei sempre comigo o exemplo de que pode ser tão fácil transmitir amor através do trabalho e compromisso para além do expediente. A André, Cristina, Ernani e Paulo. Aos amigos que conheci no NAPP, CIAGS e ITES: Zeca Salles, Bárbara Coelho, Neubler Nilo, Débora Dourado e Carlos Oliveira. Ao pessoal da biblioteca que muito gentilmente atendeu minhas solicitações.

A minha conselheira Teresita Calderón, ao meu co-sanguíneo amigo Martin Del Castillo, às minhas amigas de peito Kelly Franco, Vivian Viana, Wendy Rivera e Mónica Yañez; por terem-me dado tanto apoio moral, amizade sem limites e, particularmente, por terem-me

estendido a mão, o braço, o ombro e corpo inteiro, sem receios, quando mais precisei. Valeu, minha galera boliviana!.

A minha família em Salvador: a Walter Chávez, meu conterrâneo amigo, por tamanha solidariedade; a Domira Fernandez de Araújo (Dal), pela força e desapego nos momentos críticos e por se tornar em uma grandíssima amiga; a Frances Fernandez de Araújo, por tanto carinho e hospitalidade; a minha “amiga” Suzy Mendes Duarte, por fazer do dia-a-dia um convívio fabuloso e inesquecível.

Aos meus amigos solidários, que acompanharam de muito perto a reta final mais comprida da minha vida, porém, cheia de emoções; durante a qual aprendi bastante da belíssima língua portuguesa, graças a vocês: Fred Burgos (o amigo incondicional, íntegro e generoso), Isabel Jesus de Pinho (corajosa mulher e maravilhosa amiga), Carolina Menezes (sinônimo do que significa personalidade e sinceridade) e Sigried Guillamon (a grande Ziggy: íntegra como ninguém). Mais uma vez obrigada.

A minha turma do mestrado, de quem levarei comigo valiosos aprendizados e preciosas recordações: Maria Valesca Silva (franca e espontânea), Ademário de Jesus Almeida Júnior (lutador das causas nobres), Denise Ribeiro (exemplo de dedicação), Armando Castro (o talentoso músico, nobre de espírito), Ana Rita Sacramento (possuidora de enorme fortaleza), Daniela Moscon (combinação perfeita de espontaneidade e senso de humor), Lindomar Silva (“companheiro da luta”, capaz de transformar um dia em 36 horas), Weslei Piau (o professor Piau: dono de invejável sensatez), Aniele Márquez (amiga de grande convicção), Ivan Tiago (meu diplomático amigo), e a todos, em geral, muito obrigada por compartilharem sua amizade com esta boliviana desde o primeiro dia de aula até o fim deste doloroso mas gratificante processo do “eixo mestrado-doutorado”.

Aos amigos que se foram somando durante minha estadia em Salvador: Ilona Teixeira, Gilvan Lopes, Patrícia Rosas, Almiro Moreira de Pinho, Marisa Paranhos, Edenir Guimarães, Caciane Portela e Neuza dos Santos; por tanto axé, *muchas gracias, muchachada*.

Agradeço também a Intercooperation, em especial a Roy Córdova pela colaboração e desprendimento; à *Mancomunidad Aymara Sin Fronteras*, representada pelos senhores Nestor Tenorio, Alejandro Choque e Javier Cahuaya, por me darem um significativo apoio

institucional; a Bishelly Elias do *Centro de Investigación y Promoción del Campesinado*, pelas dicas e valiosa informação; às organizações *Centro Integral de Mujeres Artesanas Thincapani-Apci*, *Asociación de Mujeres Qhantawi* e *Comité Productivo Sajama*, cujo apoio contribuiu imensamente no desenvolvimento deste estudo e me permitiu conhecer melhor nossa realidade.

À Embaixada do Brasil, em especial a sua funcionária Sandra Cortés, e ao Centro de Estudos Brasileiros na Bolívia.

Finalmente, e não menos importante, agradeço ao CNPq por ter financiado a bolsa de mestrado que me permitiu realizar este curso.

*“Impossível ganhar sem saber perder.
Impossível andar sem saber cair.
Impossível acertar sem saber errar.
Impossível viver sem saber re-viver.”*

Mario Benedetti

RESUMO

Esta dissertação promove uma reflexão, no campo da teoria organizacional, acerca da influência dos valores tradicionais da cultura *aymara* e dos valores do mercado sobre a sustentabilidade em Organizações Econômicas Camponesas (Oecas) das Terras Altas, localizadas na região ocidental da Bolívia. O trabalho se estruturou a partir do conceito de sustentabilidade organizacional delineado por França Filho e Santana Júnior (2007), nos seus esforços de compreensão do fenômeno da economia solidária, e também na abordagem sobre a racionalidade substantiva desenvolvida pelo autor Guerreiro Ramos (1981). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, centrada na estratégia de estudo de casos múltiplos, que utiliza como técnicas de coleta de dados entrevistas e observação simples. As Oecas pesquisadas foram Cimat-Apci, Amaq e CPS que centram sua atividade produtiva na transformação de fibra de lã de camelídeos em artesanato. Conclui-se que nessas organizações os atores concebem a sustentabilidade a partir de duas perspectivas igualmente importantes e não excludentes: a aquisição de renda suficiente para satisfazer as suas necessidades de consumo e, ao mesmo tempo, garantir a continuidade do seu estilo de vida que gira em torno dos costumes e tradição *aymara*, próprios da região.

Palavras-chave: Sustentabilidade organizacional, Oecas, cultura *aymara*, economia solidária.

ABSTRACT

The objective of this paper is to promote a discussion about the influence of traditional Aymaran and market values, within the field of organizational theory, on the sustainability of several *Organizações Econômicas Camponesas* (Oecas). The research was structured around the concept of sustainability in organizations proposed by França Filho and Santana Júnior (2007), used to understand the type of “solidarity economics” organizations, and the theory of substantive rationality proposed by Guerreiro Ramos (1981). The study uses a qualitative approach and it is based on a multiple case study. The data collection consists in personal face-to-face interviews and simple observation. The units of observation are the Cimat-Apci, Amaq and CPS Oecas, located in the West side of Bolivia, which center their production activities on the transformation of camelid fiber wools into handicrafts. The paper finds that actors in these organizations perceive sustainability around two different, but equally important, non-exclusive perspectives: income generation for their daily needs and continuous preservation of the Aymaran culture through their life style.

Keywords: organizational sustainability, OECAS, Aymaran culture, “solidarity economics”.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Mapa de Bolívia – Terras Altas	19
Figura 2:	Fatores que aceleram o associativismo dos produtores camponeses em Oecas nas Terras Altas	25
Figura 3:	Esquema da definição do problema de estudo	27
Figura 4:	Cabeças de gado de posse familiar – lhamas	28
Figura 5:	Cadeia produtiva de camelídeos	29
Figura 6:	Condições geográficas da região	31
Figura 7:	A problemática das Oecas no processo de inserção no mercado	33
Figura 1.1:	Níveis das Oecas	63
Figura 1.2:	Objetivo social e econômico das Oecas	68
Figura 3.1:	Esquema – Estudo de casos múltiplos.....	111
Figura 3.2:	<i>O coqueo</i>	122
Figura 3.3:	<i>O Aptapi</i>	122
Figura 4.1:	Grupo focal – Cimat-Apci	129
Figura 4.2:	Grupo focal – Amaq	147
Figura 4.3:	Grupo focal – CPS	164

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1:	Número de Oecas (2001)	60
--------------	------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Fatores de êxito das Oecas	37
Quadro 1.1:	Modalidades de instituições trabalho coletivo	45
Quadro 1.2:	Estratégias Produtivas Integrais – Oecas	67
Quadro 2.1:	As racionalidades instrumental e substantiva vistas a partir de diferentes perspectivas	81
Quadro 2.2:	Critérios para a definição de empreendimentos de economia solidária	90
Quadro 4.1:	Resumo dos resultados – Cimat-Apci	143
Quadro 4.2:	Resumo dos resultados – Amaq	159
Quadro 4.3:	Resumo dos resultados – CPS.....	173

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1:	Distribuição das Oecas em atividades produtivas	61
-------------	---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIPC	Associação Integral de Produtores de Camelídeos
Amaq	Associação de Mulheres Artesãs Qhantawi
Apci	Associação de Produtores de Camelídeos Integral
Cimat-Apci	Centro Integral de Mulheres Artesãs Thincapani
Cioec	Coordenadora de Organizações Econômicas Camponesas de Bolívia
Cipca	Centro de Investigação e Promoção Camponesa
CNTCB	Confederação Nacional de Trabalhadores Camponeses da Bolívia
Codepes	Conselhos de Desenvolvimento Produtivo Econômico e Social
Coraca	Corporação Agropecuária Camponesa
CPS	Comitê Produtivo Sajama
CSUTCB	Confederação Sindical Única de Trabalhadores Camponeses da Bolívia
EPI	Estratégias Produtivas Integradas
INE	Instituto Nacional de Estatística (Bolívia)
MACPIO	Ministério de Assuntos Camponeses, Povos Indígenas e Originários da Bolívia
MASF	<i>Mancomunidad Aymaras sin Fronteras</i>
MNR	Movimento Nacionalista Revolucionário
NPE	Nova Política Econômica
OEB	Organizações Econômicas de Base
Oecas	Organizações Econômicas Camponesas
OMC	Departamento de Camelídeos – Curahuara de Carangas
OMAK	Organização de Mulheres Aymaras <i>Kollasuyo</i>
PASA	Programa de Apoio à Segurança Alimentar da Comissão Europeia

PCI Projeto Concerne Internacional

PRODEM Fundação para a Promoção e Desenvolvimento da Micro-empresa

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1. CONHECENDO AS ORGANIZAÇÕES ECONÔMICAS CAMPONESAS	
(Oecas)	40
1.1 APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO DAS OECAS	40
1.1.1 Racionalidade da organização andina	41
1.1.2 Antecedentes históricos das organizações andinas	47
1.2 A ORIGEM DAS OECAS	57
1.3 DEFINIÇÃO DAS OECAS	62
1.4 OBJETIVOS DAS OECAS	66
1.5 CARACTERÍSTICAS DAS OECAS	70
2. DISCUTINDO A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	74
2.1 RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA	74
2.2 O TERMO SUSTENTABILIDADE	82
2.3 O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	87
2.3.1 Dimensão social	91
2.3.2 Dimensão econômica	93
2.3.3 Dimensão cultural	99
2.3.4 Dimensão política	103
2.3.5 Dimensão ambiental	106
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	110
3.1 EXPLICAÇÃO DO PROCESSO METODOLÓGICO DA	
PESQUISA.....	110
3.1.1 Técnicas de coleta de dados	113
3.1.1.1 Grupo focal	115
3.1.1.2 Entrevistas	116
3.1.1.3 Observação simples	117
3.1.1.4 Planejamento do estudo de caso	118
3.1.2 Análise dos dados	123
4. A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL EM TRÊS OECAS DAS	
TERRAS ALTAS DA BOLÍVIA	125

4.1 O CASO DA CIMAT-APCI NO MUNICÍPIO DE CURAHUARA	
DE CARANGAS	125
4.1.1 Histórico organizacional	125
4.1.2 Dimensão social	130
4.1.3 Dimensão econômica	132
4.1.4 Dimensão cultural	135
4.1.5 Dimensão política	137
4.1.6 Dimensão ambiental	141
4.1.7 Resumo dos resultados – Cimat-Apci	143
4.2 O CASO DA AMAQ NO MUNICÍPIO DE SANTIAGO DE	
CALLAPA	146
4.2.1 Histórico organizacional	146
4.2.2 Dimensão social	149
4.2.3 Dimensão econômica	152
4.2.4 Dimensão cultural	154
4.2.5 Dimensão política	155
4.2.6 Dimensão ambiental	157
4.2.7 Resumo dos resultados – Amaq	159
4.3 O CASO DA CPS NA COMUNIDADE SAJAMA DE CURAHUARA	
DE CARANGAS	162
4.3.1 Histórico organizacional	162
4.3.2 Dimensão social	165
4.3.3 Dimensão econômica	166
4.3.4 Dimensão cultural	168
4.3.5 Dimensão política	169
4.3.6 Dimensão ambiental	171
4.3.7 Resumo dos resultados – CPS	173
CONSIDERAÇÕES FINAIS	176
REFERÊNCIAS	187
APÊNDICES	197
ANEXOS	214

INTRODUÇÃO

A crise econômica ocasionada pela hiperinflação que afetou a Bolívia na década de 1980 obrigou ao Estado boliviano a implementar medidas voltadas a abandonar o centralismo e abrir as portas a atuação mais ativa do mercado. Um dos efeitos do processo inflacionário que impactou na atividade econômica foi o aumento da taxa de desemprego de 5,8% em 1980 para 18% em 1985, o que implicou o incremento do número de desempregados em 250% no mesmo período (LARRAZÁVAL, 1986). Além de ter alcançado o objetivo macroeconômico de frear a descontrolada subida de preços em 1985, as políticas adotadas também acarretaram efeitos negativos sobre o nível de emprego, como demonstram Pereira e Jiménez (2004), quando analisam que a recessão econômica ampliou o setor informal nas grandes cidades. Segundo Quisbert (1992), outro fenômeno resultante foi o surgimento de organizações produtivas nas áreas rurais, principalmente na região andina, situada no Ocidente do país, que não recebeu o mesmo nível de apoio estatal que o Oriente boliviano, favorecido por políticas de fortalecimento à agroindústria (MUÑOZ, 2004).

Na seguinte década, o Estado boliviano adotou as políticas neoliberais de capitalização e privatização de empresas estatais e liberalização comercial, dentre outras medidas capitalistas, que não atingiram os efeitos esperados na geração de emprego (PEREIRA; JIMENEZ, 2004). Como consequência da ineficácia destas políticas, houve o fortalecimento da noção de associativismo em torno de organizações produtivas que se estruturaram para demandar do Estado maior atenção, assim como para diminuir seus custos produtivos, de maneira a fazer frente à crise de desemprego.

Diante deste contexto, o presente estudo se centra nas organizações produtivas rurais bolivianas, que ao longo deste processo foram se conformando em torno de atividades vinculadas à agricultura, pecuária e artesanato, no intuito de melhorar as condições de vida dos seus membros. Mais especificamente, o estudo se interessa pelas organizações que se concentram na região andina boliviana localizada nas Terras Altas, onde se situa o povo

indígena de cultura *aymara*, que se conduz através de uma racionalidade indígena que gira em torno de valores ancestrais identificados na solidariedade e reciprocidade, conforme menciona Albó (1985).

Esta cultura tem sido reconhecida como uma das poucas em território boliviano que ainda preserva a riqueza de suas tradições, usos e costumes, apesar das mudanças e impactos econômicos e sociais provocados pelo sistema capitalista e sua lógica. A cultura aymara compreende o desenvolvimento de forma distinta daquele que foi prescrito pela teoria economicista, que pressupõe que o bem-estar coletivo se compreende como um agregado econômico do bem-estar individual, refletido no Produto Interno Bruto, e independente de outros fatores como o cultural (SEN, 1998). Mas cabe reconhecer que este pressuposto é cada vez mais observado e se transforma em alvo de crítica através das manifestações dos povos originários.

Por sua vez, o povo aymara compreende que o desenvolvimento representa o ‘bom viver’ - denominado na língua nativa como *Suma Qamaña* - e se entende a partir da coexistência harmônica do homem com a natureza. Na lógica indígena andina, a reciprocidade é um valor relevante nas relações entre os homens, mas também na relação natureza-homem/homem-natureza. Em contraposição à visão predominante, o povo aymara considera que o desenvolvimento deve priorizar, acima de tudo, o bem-estar da comunidade, e entende que o grau de superação individual tem como referência uma comparação evolutiva consigo mesmo e não uma competição social.

Desde tempos imemoriais a cultura aymara vem sendo preservada graças à transmissão oral dos seus conhecimentos; os responsáveis por tal missão são os membros mais velhos das comunidades, denominados no idioma aymara de *achachilas*. Segundo Jean Paul Guevara, citado por Huanacuni (2005), esta cultura se identifica com a visão animista da natureza que se define como ‘cosmovisão andina’, a qual possui uma forma de ver e sentir o mundo, relacionada com a forma do sentir interno dos indivíduos pertencentes a ela.

As premissas que estruturam a cosmovisão andina falam de um mundo onde tudo está conectado e inter-relacionado e sugerem que o bem-estar de todos é o bem-estar de um e que todos são importantes para a comunidade. Neste sentido, a estruturação do indivíduo (o eu) está ligada à união (complementaridade) ao todo, através da ajuda ou busca do bem-estar coletivo.

Sobre este aspecto, Huanacuni (2007) observa que a cultura aymara apresenta duas forças igualmente importantes: a cósmica, que provem do céu, e a telúrica, associada com a terra ligada espiritualmente ao ancestral *Pachamama* ou Mãe-Terra. Ambas as forças

convergem no processo da vida, geram toda forma de existência, pressupondo que tanto o orgânico quanto o inorgânico tem vida e espírito (MAMANI: QUISPE, 2007). Segundo Llanque (2004), as diferentes formas de existência se relacionam através da complementaridade e interdependência.

Sob a compreensão de que a imagem espiritual da Pachamama é concebida como fonte de sentido de tudo o que acontece na natureza, o ser humano passa a se remeter a ela e com ela estreita vínculos a cada momento da sua vida. Desta forma, segundo Rist (2002), os aymaras não entendem a agricultura nem a criação de animais como um assunto meramente técnico ou agropecuário, mas como uma relação que concebe os animais, o solo, a água e tudo mais que faz parte da natureza como ser vivo, dotado de espírito. A partir deste entendimento, a expressão da relação de reciprocidade mantida entre o povo aymara e a terra é manifestada pelas oferendas que são feitas a ela em agradecimento ao que a Pachamama fornece, por meio de ritos que celebram a criação e sacramentos do ciclo vital da natureza.

Para estudiosos da cultura aymara, estes aspectos são relevantes na hora de discutir as organizações andinas, já que o seu desenvolvimento se daria em razão de uma racionalidade específica, a lógica andina. Isso sem falar no fato de trazerem consigo o legado ancestral deixado de geração a geração, que por sua vez se confronta com o desafio de preservar e impor os valores tradicionais da cultura sobre os valores e interesses individualistas próprios da lógica de mercado. Neste processo de transmissão de valores culturais, um elemento-chave é o *Ayllu*, que constitui a estrutura organizacional comunitária mais antiga, que serve de referência para todas as organizações andinas. Esta estrutura é predominantemente familiar, de descendência comum ou que pode ser assumida – por algum indivíduo que se identifique com ela –, que compartilha uma propriedade comum, trabalhada coletivamente, sobrepondo os interesses do grupo aos interesses individuais.

No passado, o Império Inca era organizado em *Ayllus*, que dispunham de uma extensão de território que era suficiente para garantir a segurança alimentar das suas populações. Diferente de hoje, os membros desta organização comunitária deviam trabalhar também as terras do Estado para alimentar os governantes (Incas), exército, líderes religiosos, nobres, doentes, idosos e artistas – que contemplavam os artesãos e as mulheres que teciam para o império. Além do mais, os membros do *Ayllu* disponibilizavam parte de seu tempo para trabalhar as terras destinadas a fins rituais religiosos. Por outro lado, alguns aspectos foram preservados nas denominadas ‘instituições de trabalho coletivo’, descritas pelo autor Albó (2005), como o *uñasi* ou trabalho destinado à construção de obras públicas como edifícios, caminhos ou pontes. Outro aspecto do passado encontrado ainda hoje é a eleição,

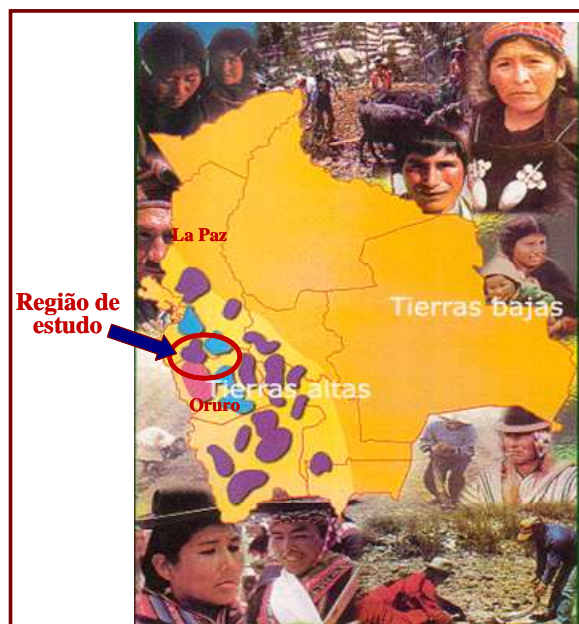
através de ritos, de um chefe que se responsabiliza pela redistribuição da terra comunitária, a organização dos trabalhos coletivos e a garantia da justiça na comunidade.

Apesar da lógica indígena de organização ter se mantido ao longo do tempo, o contexto atual, e, em especial, o impacto econômico, fez com que se modificassem as necessidades de consumo para a subsistência no campo, e conseqüentemente se precisasse de outros mecanismos para minimizar os impactos da crise, como é o caso do sentido de trabalho coletivo, característico do Ayllu, para a estruturação de organizações produtivas com fins econômicos.

Diante deste quadro surgiu a inquietação de estudar mais de perto organizações produtivas andinas que se defrontam com o desafio de inserção no mercado, sendo que a sua capacidade produtiva é reduzida e a demanda por capacitação técnica, maior. Neste sentido, a pesquisa se desenvolve em torno das Organizações Econômicas Camponesas (*Organizaciones Económicas Campesinas* - Oecas), de base cultural aymara, situadas nas Terras Altas da Bolívia, e se propõe explicar o conceito de sustentabilidade que elas assumem.

Para uma melhor compreensão do espaço geográfico onde transcorreu o estudo, apresenta-se na Figura 1 o mapa boliviano, com a divisão do país em duas áreas, para efeito de abordagem da temática indígena: Terras Altas (*Tierras Altas*) e Terras Baixas (*Tierras Bajas*).

Figura 1: Mapa de Bolívia – Terras Altas



Fonte: Adaptado de www.cronicon.net/..//imagenes/MapaBolivia.jpg

As Oecas são organizações produtoras que surgiram a partir da necessidade de melhorar as condições de vida da população rural que vive das atividades agrícolas, pecuárias e artesanais. Elas constituem um projeto de desenvolvimento local, que podem ser identificadas em quatro fontes de origem. A primeira se refere a organizações sociais de base, conformadas por cidadãos organizados, como a associação de moradores, que buscam reivindicar seus direitos diante o Estado e formular objetivos estratégicos de desenvolvimento, coerentes com sua realidade (MUÑOZ, CRUZ, CANEDO, 2002). Uma segunda fonte são as organizações não-governamentais, nacionais ou internacionais que objetivam fortalecer os setores marginais através de projetos produtivos, capacitações em gestão e técnicas e fortalecimento institucional. Por outro lado, cita-se ainda a cooperação internacional através de programas de apoio local e, por fim, o Estado, embora esta fonte não seja tão freqüente quanto às outras (CIPCA, 2004).

Cada um destas fontes contribui para caracterizar as Oecas a partir de suas respectivas óticas, o que faz com que não haja uma definição cabal deste fenômeno. Porém, estas posturas coincidem em que estas organizações são formadas por produtores de origem camponesa, de escassos recursos econômicos, associados em diferentes modalidades como cooperativas ou associações, dentre outras, cuja finalidade é a inserção no mercado. As organizações sociais de base destacam a identidade camponesa que, para o caso da região andina se enlaça com o componente cultural indígena; por outro lado, para as organizações não-governamentais são organizações produtivas juridicamente constituídas, que aproveitam a sinergia do trabalho coletivo para potencializar suas escalas de produção e atingir a autogestão. O viés da cooperação internacional salienta que as Oecas representam organizações produtoras rurais que, da mesma forma que em outras realidades da América Latina, se organizam para melhorar a renda do produtor boliviano. Por fim, o Estado as considera uma forma de articular os povos indígenas com o mercado e as categoriza como organizações empresariais sociais produtivas.

As variadas modalidades associativas, juridicamente constituídas ou não, as perspectivas a respeito das Oecas quanto às quatro fontes de origem e o contexto que caracteriza as Terras Altas, constituem três fatores que levam esta pesquisa a definir à Oeca como: o agrupamento de produtores de origem camponesa, organizados em função de uma atividade produtiva, que pode assumir distintas modalidades associativas, não necessariamente formalizadas juridicamente; com o objetivo de alcançar melhores condições de vida por meio de sua inserção no mercado. Para isso visa alcançar a autogestão,

combinando práticas culturais e formas de organização herdadas de organizações tradicionais com habilidades apreendidas na capacitação técnica.

Em um encontro nacional realizado em julho de 2004, os membros das Oecas estabeleceram dois tipos de objetivos necessários para alcançar o benefício coletivo (CIEOC-B, 2005)¹. Por um lado, o econômico, diretamente relacionado ao ganho de renda através da venda do produto derivado da atividade produtiva. De outro lado, o social, estabelecido para melhorar a capacidade produtiva dos associados (capital social) e qualidade do produto, através da promoção de capacitações técnicas, fornecimento de crédito interno (no caso de ser viável) e serviços de assistência técnica.

Internamente, os membros são denominados associados ou sócios, que encaram a jornada laboral com o apoio da família, que por sua vez constitui o pilar da economia camponesa ao momento de desenvolver suas atividades produtivas de subsistência. Cada um dos associados é detentor dos mesmos direitos dentro da organização, no que diz respeito ao uso do equipamento e infra-estrutura (capital físico) adquiridos em nome da Oeca, assim como na participação das decisões que atinjam ao grupo. Para formar parte dela, segundo Muñoz, Cruz e Canedo (2002), não existe um mecanismo formal, as condições são passíveis de mudança conforme cada organização, mas fica implícito que os interessados desenvolvam a atividade produtiva, foco de atenção da Oeca e pertençam à comunidade ou município onde se localiza a sede.

Da mesma forma, a eleição do corpo diretor ou 'diretiva', como é denominada pelos sócios, não possui uma regra homogênea para o universo de Oecas. É um processo flexível e dependente do tipo de atividade, condições da região e interesse dos associados. Geralmente as normas são descritas em um regulamento oficial, que passa por um registro jurídico, mas nem todas as Oecas contam com este documento. O corpo diretor eleito é responsável por melhorar o nível de produção, articular a Oeca com instituições públicas, organizações não-governamentais e outras organizações do mesmo porte. Em outras palavras, é atribuído ao corpo diretor o papel de gestor.

Uma vez estruturadas as Oecas, o funcionamento gira em torno dos dois objetivos explicitados anteriormente. A produção dos associados alcançada graças ao trabalho familiar em determinado período é entregue ao corpo diretor, que se encarrega de oferecer o conjunto da produção coletada no mercado, geralmente em feiras municipais ou nos centros urbanos.

¹ A Coordenadora de Integração de Organizações Econômicas Camponesas (*Coordinadora de Organizaciones Económicas Campesinas – Cioec-B*), nasce em um encontro de produtores em 1991. O seu objetivo é agrupar e representar às Oecas do país. Além do mais, assume a missão de fortalecer às Oecas técnica, política e economicamente.

Poucos são os exemplos de Oecas que conseguem exportar. No estudo de Kupfer et al. (2005), encontram-se alguns, como ComArt Tukuypaj e ASARBOLSEM, ambas produtoras de artesanato, e COAINE, produtora de café orgânico.

A venda da produção é facilitada se o corpo diretor se encontra articulado em redes e se consegue articular os próprios associados internamente. Posteriormente, o resultado da venda é distribuído entre os associados, cumprindo o seu objetivo econômico. Mas parte da renda total é destinada a cobrir os gastos de funcionamento, no caso de produções que precisam de infra-estrutura ou capacitações técnicas no processo. Desta forma, o objetivo social é atingido, pois a renda total permite fomentar o aperfeiçoamento das técnicas produtivas dos associados e, conseqüentemente, das famílias e da comunidade.

Este mecanismo pode sofrer alterações em alguma das fases. Há situações, nas quais algumas Oecas antecipam o pagamento da produção e depois de juntar o total produzido pelos associados se dirigem ao mercado. Em outros casos, alguns dos gastos de funcionamento contemplam salários para os membros do corpo diretor. Mas normalmente estes representantes trabalham voluntariamente.

Na tarefa de compreender a sustentabilidade das Oecas, este estudo se baseia no conceito de sustentabilidade estabelecido por França Filho e Santana Junior (2007), interessados em compreender a singularidade presente nas experiências produtivas na sua relação com o local. Neste intuito, articularam estas experiências com diferentes dimensões da vida das pessoas. O conceito definido por estes autores entende que a sustentabilidade constitui a capacidade ou vocação, que a experiência possui, para promover uma articulação fina entre diferentes aspectos da vida no território. Estes aspectos são identificados pelas dimensões social, econômica, política, cultural e ambiental; e sua articulação fina responde a sintonia entre elas que permite às Oecas alcançarem seus objetivos sociais e econômicos dentro de seu contexto cultural.

Desta forma, para analisar como estas dimensões tomam forma a partir da análise das Oecas e, conseqüentemente, entender como estas últimas concebem a sustentabilidade organizacional, o estudo encontra seu pilar de sustento na teoria organizacional, particularmente, na concepção de racionalidade substantiva caracterizada pelo sociólogo Alberto Guerreiro Ramos (1981). O trabalho desenvolvido por este autor desmitifica a idéia de que as organizações possam existir, exclusivamente, sujeitas à influência hegemônica do mercado e sua racionalidade instrumental, trazendo à tona a possibilidade de convivência com a racionalidade substantiva

A racionalidade instrumental se entende como a capacidade que habilita o indivíduo a fazer o cálculo utilitário de conseqüências em cada uma de suas ações, e que encontra os fins em si mesmos. Enquanto a racionalidade substantiva representa a força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro; desta forma ele é habilitado para ordenar sua vida pessoal e social (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Desta forma, a referência teórica encontrada em Guerreiro Ramos (1981) representa o pano de fundo que permite pensar que a racionalidade aymara representa uma forma de racionalidade substantiva presente nas Oecas. Além do mais, o estudo se apoia na teoria da economia solidária, a partir da qual identifica-se as Oecas como empreendimentos solidários. França Filho e Laville (2004) definem as economias solidárias como iniciativas que articulam sua finalidade social e política com o desenvolvimento de atividades econômicas, e encontram na solidariedade o valor presente nos seus projetos. A solidariedade permite criar um vínculo social, desta forma, as atividades empreendidas ganham um sentido de compartilhamento. Então, o enraizamento da economia solidária no vínculo social, pode “permitir a abertura progressiva de espaços onde se conjugam formas diversificadas de trabalho que levam em consideração a situação social dos atores implicados” (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004).

Por último, a literatura vinculada à temática cultural aymara representa outro pilar fundamental para compreender a problemática. Um dos autores que trabalham este tema, Golte (2001) afirma que a região andina vem vivenciando a superposição das cidades ao campo. Portanto, percebe a influência de novos valores no setor rural. O autor observa que este fenômeno se manifesta em dois sentidos: por um lado, se refere à expansão da cidade para as áreas rurais, através do controle dos preços que as áreas urbanas exercem sobre a produção do setor rural. Isto provocaria um intercâmbio desigual e, por sua vez, traria efeitos desfavoráveis para a economia camponesa familiar que, até o século XX, era acostumada a vender parte de sua produção de forma independente, para o abastecimento de produtos que complementassem suas necessidades de consumo. Por outro lado, a população camponesa acopla ao seu comportamento uma noção de individualização de interesses, como resultado da expansão do mercado, nas palavras do autor:

[...] estamos presenciando dentro desta população a criação de uma nova cultura urbana, cujos ingredientes se derivam de alguns aspectos mestiço-urbanos, e massivamente de outras formas derivadas do sistema cultural elaborado originalmente na Europa, porém, difundido e transformado em muitas variações a nível mundial. (GOLTE, 2002, p. 24).

A interação do indígena-camponês com os centros urbanos introduziu um modo de vida diferente no tocante ao consumo em geral. As famílias camponesas foram modificando essas necessidades e valorizando o investimento em educação para os jovens. Esta situação foi forçando ainda mais o indivíduo a desenvolver, da melhor maneira possível, a capacidade de produzir um excedente intercambiável no mercado para cobrir suas necessidades. Desta forma, o senso comunitário, praticado internamente na comunidade, sede espaço à lógica organizacional produtiva objetivando a inserção no mercado como estratégia de subsistência.

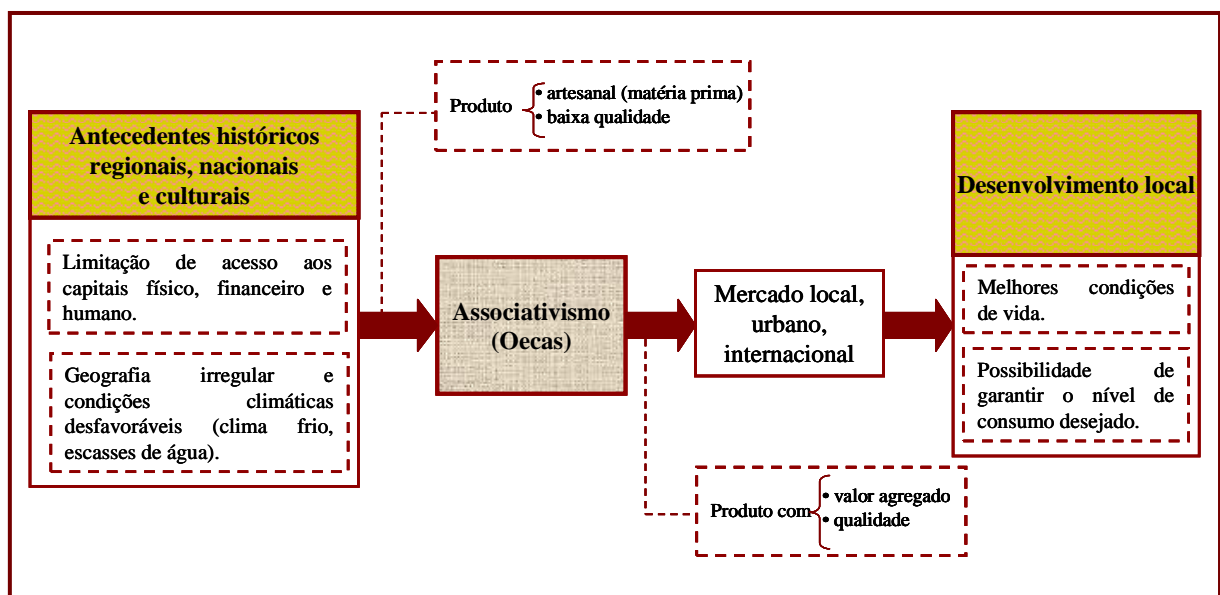
Segundo mencionam os autores Sandoval, Albó e Graves (1987), o sentido de organização focada no mercado constitui uma opção para modificar as condições de vida rural e o nível de consumo a partir de um plano organizacional. Para isto acontecer são demandadas novas tecnologias para o desenvolvimento das atividades produtivas, que passariam a complementar as técnicas tradicionais.

Apesar da intenção do setor rural de participar do mercado ter sido mais evidente nas décadas de 1980 e 1990, o processo de inserção foi dinamizado, em um primeiro momento, pelas políticas de Reforma de Agrária implementadas desde os anos 1950, quando se reconhece na agricultura um motor de desenvolvimento. Desde então, o Estado e os organismos tanto nacionais como internacionais vêm tentando articular o setor produtivo rural com o mercado. Porém, os produtores rurais não conseguem superar a posição de desvantagem que os acompanha, devido à limitação de acesso aos capitais físico (infra-estrutura básica e equipamentos), financeiro e humano (educação técnica ou profissional).

Kupfer *et al.* (2005) estabelecem que estas limitações impedem aos produtores planejarem adequadamente a oferta e produzirem sob parâmetros de qualidade adequados. Em outras palavras, seu fracasso no mercado torna-se inevitável. Além do mais, quando se trata da região andina boliviana (Terras Altas), a situação se complica mais ainda para o agricultor indígena camponês, pois a geografia irregular e as condições climáticas se somam às limitações citadas anteriormente e retardam seu desenvolvimento. Este aspecto adere aos antecedentes históricos regionais, nacionais e culturais que levam os produtores a se associarem, e conduzem a proliferação do número de Oecas, como é mostrado no estudo realizado pelo Cipca (1996) em que se promove um registro destas organizações. A Coordenadora de Organizações Econômicas Camponesas de Bolívia (*Coordinadora de Organizaciones Económicas Campesinas de Bolívia – Cioec*, 2005) salienta que estas estruturas organizacionais representam uma estratégia que visa melhorar as condições de vida a nível local.

A partir das anteriores colocações a Figura 2 apresenta um esquema sobre os fatores pesquisados que conduzem o associativismo em Oecas e as intenções destas organizações para se inserir no mercado (local, nacional e internacional). A finalidade do associativismo é melhorar condições de vida e níveis de consumo, dos produtores e suas famílias. Desta forma, gerar desenvolvimento local. Uma aspiração dos produtores é que a partir do associativismo em Oecas seu produto possa ser de qualidade e ganhar valor agregado.

Figura 2: Fatores que aceleram o associativismo dos produtores camponeses em Oecas nas Terras Altas



Fonte: Elaboração própria.

Na Agenda Estratégica para o Desenvolvimento das Oecas (*Agenda Estratégica para el Desarrollo de las Oecas*), elaborada com o apoio da Cioec, para os anos 2000, 2004 e 2005, os produtores manifestaram que a inserção no mercado constitui uma tarefa difícil porque o contexto externo apresenta um sistema econômico centrado na eficiência e competitividade – entendida no sentido de competição –, que envolve aspectos tecnológicos, financeiros e humanos de difícil acesso para estas organizações. Desta forma, competir e se preservar no mercado constitui um desafio, especialmente quando não conseguem levar ao mercado um produto de valor agregado, com qualidade.

A eficiência e a competitividade dentro da ótica da teoria organizacional formal²

² Segundo Cooper e Burrell (2006) a palavra 'formal' significa o que é próprio, metódico e meticuloso. No contexto organizacional e de instituições formais, o termo 'formal' implica, além desses atributos, o 'oficial' que é alcançado ao nível da lei e da verdade pública.

representam valores da economia de mercado, indispensáveis para garantir estabilidade e excedente econômico, sob uma lógica que gira em torno de interesses individuais e da concepção de organização como um objeto tangível, concreto e objetivo. Então a sustentabilidade da organização está sujeita à finalidade de geração de lucro (VERGARA; CALDAS, 2005). Para Guerreiro Ramos (1981), esta postura corresponde a uma visão unidimensional, por acreditar que os objetivos econômicos são os fins em si mesmos. No entanto, considera que a economia representa uma das dimensões da vida associativa.

Baseado na leitura das Oecas, o presente estudo se desenvolve com a idéia de que não é apenas o aspecto econômico que guia estas organizações. Pensando dessa forma, este trabalho se alia ao pensamento de Guerreiro Ramos (1981), que considera que:

[...] em toda sociedade existe, de um lado, uma série de ações simbólicas em sua natureza, ações condicionadas sobretudo, pela experiência do significado e, de outro lado, atividades de natureza econômica que são acima de tudo condicionadas pelo imperativo da sobrevivência, da calculada maximização de recursos (RAMOS, 1981, p.126).

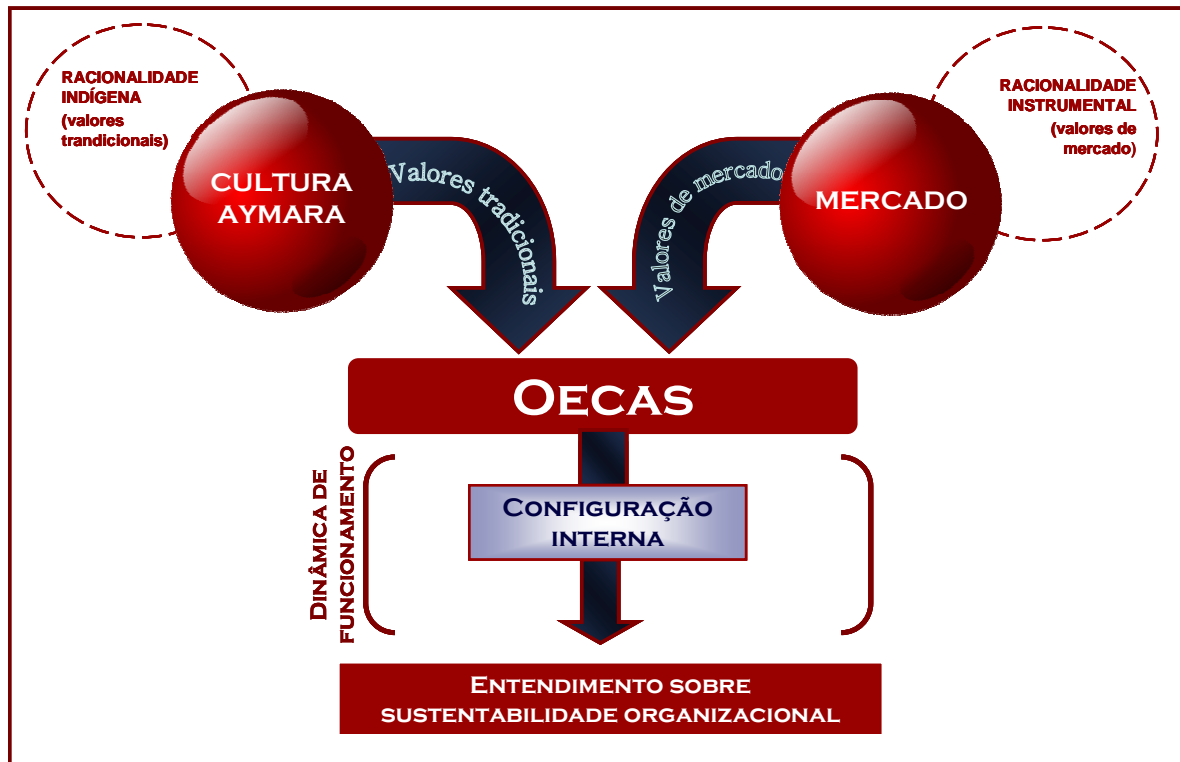
Como mencionado anteriormente, as Oecas não nascem sob uma finalidade estritamente econômica. Percebe-se um componente sócio-cultural que diferencia estas organizações das empresas privadas, e é justamente este componente que se manifesta por meio dos valores de reciprocidade, igualdade e equidade, tal como acontece na organização comunitária Ayllu, que se norteia por eles para priorizar os interesses coletivos. A reciprocidade se pratica tanto no núcleo familiar quanto nas relações comunitárias. Implica a retribuição de dons e contra dons, mas também caracteriza a relação do homem com a natureza, com quem também mantém o sentido de retribuição. A igualdade e equidade são valores apreciados na estruturação interna e participação dos membros, que gozam dos mesmos direitos e deveres.

Portanto, considerando que as Oecas das Terras Altas são detentoras de uma identidade cultural indígena aymara e evidenciando-se que as tradições, usos e costumes se preservam na região, em um contexto no qual participar do mercado se constitui em um elemento relevante para garantir a subsistência dos camponeses, será possível que o entendimento por sustentabilidade organizacional esteja estritamente sujeito aos valores do mercado? Se efetivamente existem valores andinos assimilados pelas Oecas, quais são estes? De que forma as Oecas assimilam os valores tradicionais andinos a partir dos associados? Como se entrosam os valores andinos com os valores de mercado na dinâmica de funcionamento das Oecas? Todas estas perguntas se condensam na questão que orienta esta

pesquisa, dirigida a entender **como as Oecas concebem em sua dinâmica a sustentabilidade organizacional na relação entre valores tradicionais e valores associados ao mercado?**

Para ilustrar a lógica da definição do problema, a Figura 3 esquematiza a intenção de análise.

Figura 3: Esquema da definição do problema de estudo



Fonte: Elaboração própria.

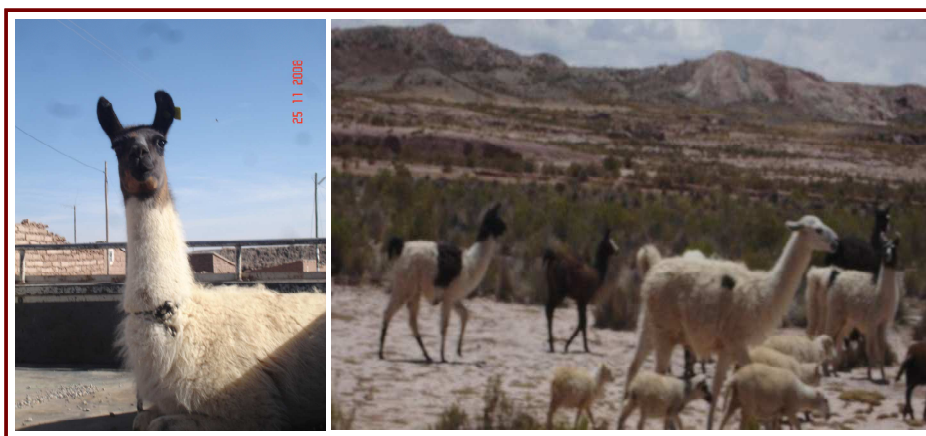
Para levar adiante o estudo foram escolhidas três Oecas, todas elas transformadoras de fibra de caméledeo em artesanato (acessórios tecidos em lã)³: Centro Integral de Mulheres Artesãs Thincapani (*Centro Integral de Mujeres Artesanas Thincapani - Asociación de Productores de Camélidos Integral - Cimat-Apci*), Comitê Produtivo Sajama (*Comité Productivo Sajama - CPS*), pertencentes ao município de Curahuara de Carangas, e a Associação de Mulheres Artesãs Qhantawi (*Asociación de Mujeres Artesanas Qhantawi - Amaq*) do município de Santiago de Callapa. Estes municípios são vizinhos e se situam próximos à estrada internacional Bolívia-Chile.

³ Os caméledeos pertencem à família dos mamíferos artiodátilos, que inclui, além dos camelos, originários da Europa, África e Ásia, a lhama, o guanaco, a alpaca e a vicunha, todos da América do Sul. De pescoço longo e fino, cabeça pequena, focinho delgado, com o lábio superior fendido, pés com apenas dois dedos e estômago dividido em três câmaras (Dicionário Eletrônico Houass).

O município de Curahuara de Carangas está localizado na província de Sajama, do departamento⁴ de Oruro, a 3.898 metros sobre o nível do mar. De acordo com o Censo de 2001, a projeção de número de habitantes para o ano 2009 foi de 6.542. A população se distribui em 14 comunidades. Cada uma delas constitui um Ayllus, dispersas em dois distritos A e B. Porém, se encontram, a cada quinze dias, em reuniões periódicas no povoado – que corresponde à comunidade que leva o mesmo nome Curahuara de Carangas. Este momento é aproveitado para o abastecimento de mercadorias, a troca de notícias que envolvem a comunidade e o estreitamento de laços entre eles.

A geografia do município constitui um atrativo turístico pelas formações de rochas similares a pequenas cidades de pedra e pelos achados arqueológicos de pinturas rupestres. Indubitavelmente, a geografia irregular constitui uma beleza natural potencial para o turismo. No entanto, ela não facilita o desenvolvimento das atividades de cultivo, limitando-o à produção de poucos produtos, como batata, quinua (cereal andino), cevada e alguns vegetais que crescem com a ajuda de viveiros, basicamente para o consumo familiar. A atividade pecuária, centrada na criação de camelídeos, em especial da lhama e alpaca, constitui a principal fonte econômica e situa o município como um dos principais produtores desta espécie, tanto no âmbito regional como no nacional. Além dos camelídeos, as famílias possuem cabeças de gado ovino, suíno e, raramente, bovino, como se mostra na figura seguinte.

Figura 4: Cabeças de gado de posse familiar – lhamas



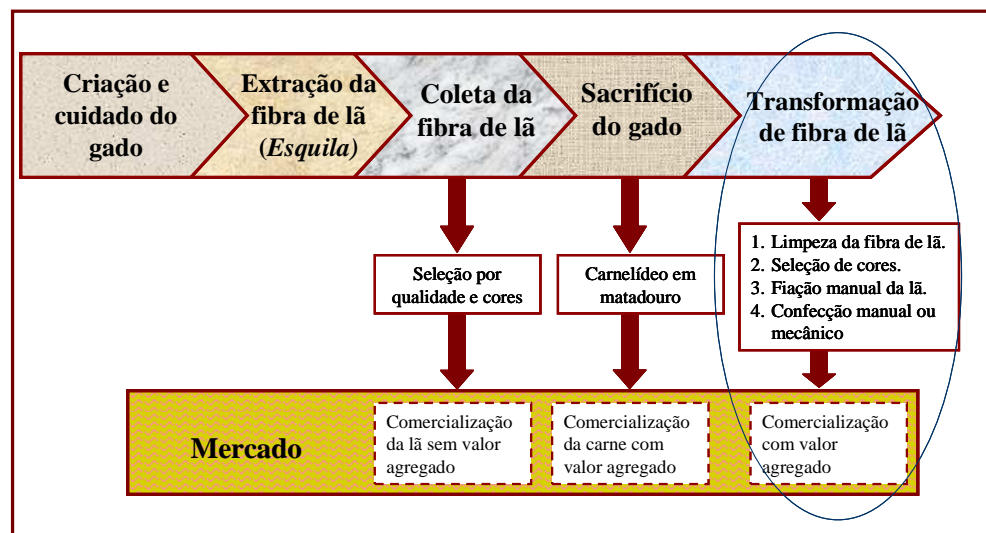
Fonte: Elaboração própria, município Curahuara e Carangas e Santiago de Callapa, nov. 2008

⁴ Conforme o Artigo n° 108 da Constituição Política Boliviana, Bolívia se divide politicamente em *Departamentos* (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro, Chuquisaca, Potosí, Tarija, Beni y Pando), *Províncias*, *Secções de Províncias*, *Cantões*. Por sua vez, conforme a Lei de Municipalidades n° 2028, os *Departamentos* se distribuem em municípios e comunidades.
<http://www.presidencia.gob.bo/leyes_decretos/constitucion_estado.asp>. Acesso em: 12 fev. 2009.

Por outro lado, Santiago de Callapa pertence à província de Pacajes, do departamento de La Paz, e condensa doze comunidades. Segundo o Censo 2001, a população para o ano 2009 foi estimada em 8.889 habitantes. Da mesma forma que Curahuara de Carangas, Santiago de Callapa apresenta uma geografia irregular, o que dificulta o trabalho de cultivo. Porém, sua situação se agrava com a escassez de água doce, que afeta de sobremaneira a atividade agrícola. Por isso, este município também encontra sua principal fonte econômica na pecuária de camelídeos.

Em ambos os municípios a economia gira em torno da cadeia produtiva de camelídeos, descrita por Van Der Heyden e Camacho (2004) como um sistema constituído por atores inter-relacionados por uma sucessão de operações de produção, transformação e comercialização do produto no entorno. O alvo deste sistema é melhorar a competitividade de diversos produtos de origem camponesa, promovendo a definição de políticas setoriais conciliadas entre os diversos atores da cadeia. Estes autores salientam que as cadeias nem sempre são estruturadas a partir da intervenção do Estado, mas em grande medida existem graças à iniciativa dos próprios atores envolvidos no processo produtivo.

Figura 5: Cadeia produtiva de camelídeos



Fonte: Elaboração própria.

O debate acerca das cadeias produtivas leva a considerar que os produtos derivados delas são destinados à inserção no mercado. Porém, para além do produto, nas cadeias se encontram presentes atores e trabalhadores diferenciados, que tecem relações e criam vínculos entre si.

No transcorrer do estudo, os atores são representados pelos associados e suas famílias, que chegam a participar de todas, ou quase todas, as fases ou etapas da cadeia produtiva, dividindo o trabalho entre seus membros, no que diz respeito à criação e cuidado do gado, a extração da fibra do gado (*esquila*), a coleta da fibra de lã, o sacrifício do gado e, em muitos casos, a transformação da fibra em artesanato para sua comercialização no mercado.

Este último ponto se transforma em uma particularidade que se apresenta na atividade produtiva de camelídeos da região, porque é conformada por diversas associações. Cada uma dessas é identificada a uma das fases da cadeia produtiva. Todas as associações encontram na Oeca o eixo que as articula e, portanto, que coordena a atividade de cada uma das fases. Então, os atores envolvidos não necessariamente participam com exclusividade de uma só etapa da cadeia produtiva. Vista do ponto de vista organizacional, a família pode chegar a formar parte de mais de um ponto da cadeia produtiva. Consequentemente, ela pode formar parte de mais de uma associação produtiva existente no local.

No tocante à fase de transformação da fibra de lã em artesanato, ela depende do adequado funcionamento das fases de: criação e cuidado do gado, à extração da fibra do gado (*esquila*), e coleta da fibra de lã. Quando algum problema acontece em alguma delas acaba desfavorecendo a qualidade do produto final e o nível de renda esperado.

O caso da Oeca Apci (Associação de Produtores de Camelídeos Integral) reproduz o anteriormente explicado. Constitui-se na organização mais complexa das três, visto que concentra diversas associações em torno da cadeia de camelídeos – que realizam atividades produtivas vinculadas à criação de gado, coleta de fibra, comercialização da carne de gado e transformação da fibra em artesanato. Inclusive abrange atividades vinculadas ao turismo na região. Como consequência, dentre todo esse painel de associações, foi escolhido o Centro Integral de Mulheres Artesãs *Thincapani* (Cimat-Apci), que possui a sede no próprio povoado de Curahuara de Carangas, situado no Distrito A.

As três Oecas que participam do estudo compartilham cenário geográfico parecido e as vicissitudes climáticas que limitam sua capacidade produtiva em relação ao cultivo, o que constituiu um dos motivos para tomar a iniciativa de trabalhar em torno da cadeia de camelídeos. Desta forma, a melhora das suas condições de vida gira em torno do aproveitamento máximo dos produtos extraídos do gado camelídeo. No tocante à transformação, existe um predomínio da participação feminina, que aproveita o tempo livre para destiná-lo ao tricô e confecção do artesanato feito da fibra de lã. Na figura seguinte

apresenta-se as condições geográficas nas quais a família *aymara* desenvolve suas atividades na região estudada.

Figura 6: Condições geográficas da região



Fonte: Elaboração própria, município Santiago de Callapa, nov. 2008.

Diante da breve descrição desenvolvida das Oecas e de seu entorno, pressupõe-se que Cimat-Apci, Amaq e CPS concebem sua dinâmica de sustentabilidade conciliando os valores tradicionais com os de mercado. No entanto, a configuração interna e, portanto, a dinâmica de funcionamento nem sempre lhes permite alcançar seus objetivos como organização. Desta maneira, o objetivo principal deste estudo é compreender a influência dos valores tradicionais e dos valores associados ao mercado sobre a sustentabilidade das Oecas Cimat-Apci, CPS e Amaq, a partir dos atores que delas participam. Para dar cumprimento a esta intenção, os objetivos específicos desdobrados do principal visam:

- Entender o histórico de constituição das Oecas Cimat-Apci, CPS e Amaq;
- Identificar os valores tradicionais e valores associados ao mercado na dinâmica de funcionamento das Oecas Cimat-Apci, CPS e Amaq;
- Analisar a influência dos valores tradicionais e valores associados ao mercado na configuração interna;
- Interpretar o modo de influência dos valores tradicionais e daqueles associados ao mercado na dinâmica e no entendimento dos atores sobre sua sustentabilidade organizacional

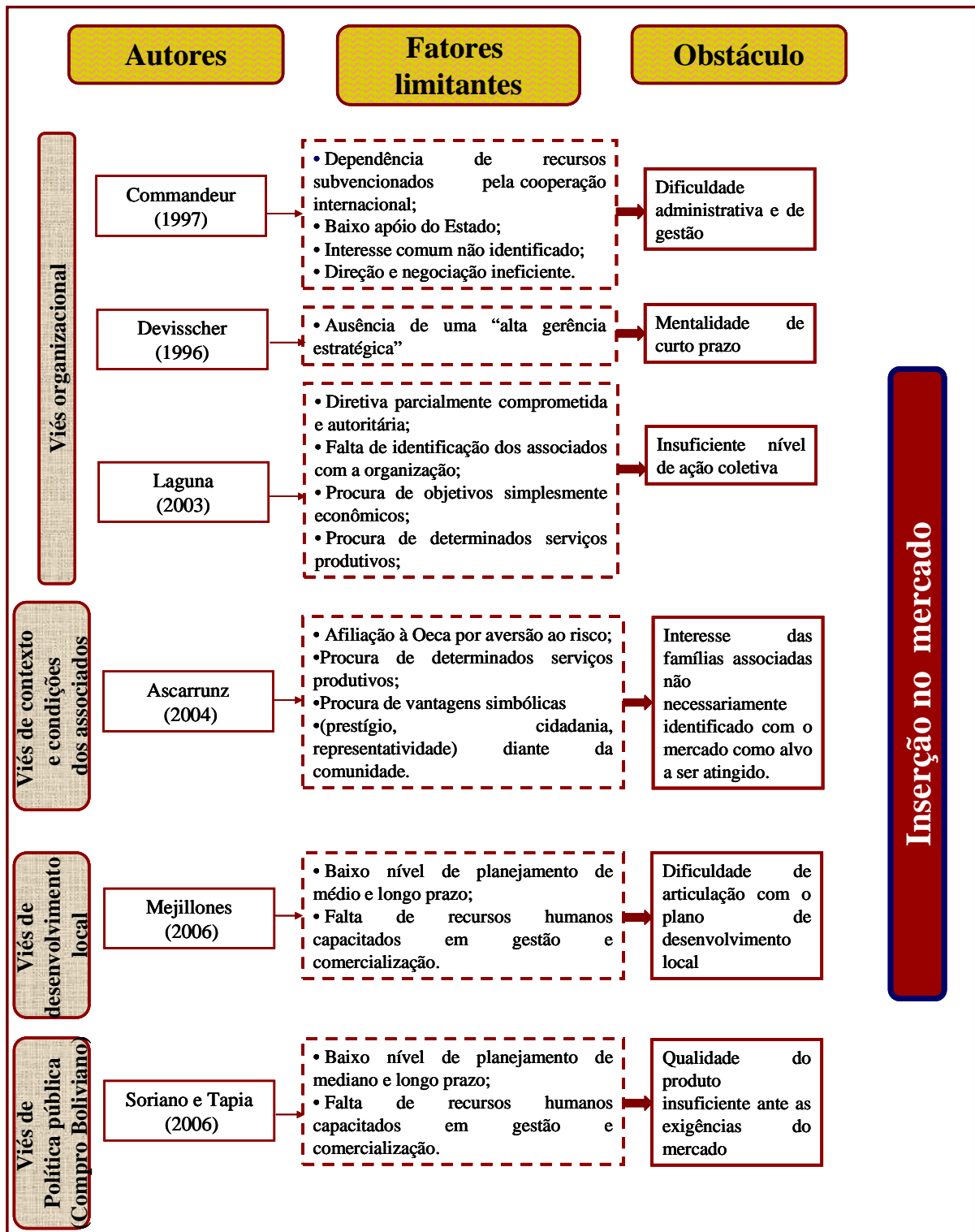
Assim, este trabalho assume um enfoque qualitativo e adota uma estratégia metodológica centrada no viés holístico de casos múltiplos, que constitui uma variante do estudo de caso.

Este estudo é considerado relevante porque permite ampliar a compreensão das Oecas a partir da análise do fenômeno de sustentabilidade, que adota um plano multidimensional. Isso implica que, além da dimensão econômica, as dimensões social, cultural, política e ambiental são igualmente relevantes e fundamentais para entender o fenômeno a partir da percepção dos associados. Considerando que estas organizações representam um campo novo de estudo, pôde-se perceber que as pesquisas encontradas acerca das Oecas estiveram concentradas na problemática de inserção no mercado, com ênfase em um viés econômico. Desta maneira, a relevância se justifica por ser um estudo que se propõe ampliar as perspectivas de compreensão destas organizações, já que engloba um viés cultural.

As pesquisas ligadas ao tema das Oecas, baseadas em estudo de caso, foram classificadas no esquema da Figura 7, em quatro tipos de perspectivas: análise organizacional, análise contextual e condições das famílias associadas, desenvolvimento local, e a partir do olhar da política pública Compro Boliviano (*Compro Boliviano*)⁵, impulsionada em um primeiro momento pelas Oecas, chegando atualmente a atingir a todos os pequenos produtores rurais e urbanos bolivianos (CIOEC, 2005). Todas estas perspectivas se concentram na problemática de inserção no mercado, e neste sentido delinham fatores limitantes que confluem em obstáculos para as Oecas acederem ao mercado e se tornem em empreendimentos viáveis.

⁵ O Compro Boliviano é uma medida amparada no Decreto Supremo n°. 27328, que estabelece a obrigação das autoridades máximas executivas do Estado de prever que as requisições das entidades a seu cargo, se amoldem à capacidade e características da produção nacional de bens, obras e serviços, com a finalidade de fomentar a atividade produtiva das empresas bolivianas (grandes, médias, pequenas e micro), (CÁMARA NACIONAL DE INDUSTRIAS DE BOLIVIA).

Figura 7: A problemática das Oecas no processo de inserção no mercado



Fonte: Elaboração própria.

Baseado nas experiências da Oeca Associação de Produtores de Trigo de Cochabamba (*Asociación de Productores de Trigo de Cochabamba*), Commandeur (1997) aponta sérias dificuldades administrativas e de gestão no processo de inserção, como: a dependência de recursos de subvenção da cooperação internacional que dilata o alcance da autogestão; o baixo apoio dos atores do governo a este tipo de iniciativa empresarial; o enfraquecimento da organização causado pela falta de identificação de um interesse comum que possa estimular uma maior união entre os membros ao momento de coletar o produto (caso o produto seja matéria-prima para outros produtores), transformar a matéria-prima em produto final e/ou comercializar a produção; finalmente, a ineficiência na direção da organização e articulação com organizações ou instituições.

Outro impedimento se centra no argumento da predominância de mentalidade de curto prazo citada por Devisscher (1996), que responde à ausência de uma “alta gerência estratégica” encarregada dos assuntos técnicos e responsabilidades operativas. O autor assevera que este tipo de gerência é a ideal para a Oeca ser sustentável economicamente por vários motivos. Primeiro, por constituir-se em um mecanismo capaz de criar instrumentos de comunicação, controle e incentivos; segundo, por estimular a geração e o uso da informação transparente entre os associados, técnicos e corpo diretor; terceiro, por fortalecer ferramentas de planejamento para o médio e longo prazos; e, por último, por procurar a adequação da oferta em função de estudos de mercado – aspecto que precisa do uso de ferramentas contábeis, de preferência informática, para melhorar o cálculo de custos.

Na mesma linha, pressupondo que o desenvolvimento da capacidade de negociação e a inserção no mercado favorecem a viabilidade do empreendimento e, conseqüentemente, favorecem os interesses dos produtores, Laguna (2003) procura compreender quais aspectos sociológicos, políticos e econômicos geram a ação coletiva democrática. Para isso, o autor estabelece que a ação coletiva representa a articulação de esforços dos membros com o propósito de alcançar um interesse comum na organização, a partir do exercício da igualdade de direitos de participação. Laguna estudou a Oeca produtora de cereal andino *quinua*, Associação Nacional de Produtores de Quinoa (*Asociación Nacional de Productores de Quinoa*), na qual evidenciou-se que a ação coletiva não era efetivada, apesar da organização ter contado com vantagens, tais como: recursos econômicos, alianças institucionais e, em determinadas ocasiões, ter sido assessorada por profissionais qualificados em administração.

De uma perspectiva sociológica e política, os achados do autor evidenciam que para esta experiência a falta de ação coletiva se justifica pela presença de um corpo diretor

parcialmente comprometido e autoritário, que visa o poder. No plano econômico e administrativo, Laguna (2003) percebe que a falta de identidade dos associados com a organização é resultante da procura de resultados imediatos, como capacitação técnica e renda. Além do mais, afirma que estratégias comerciais deficientes e a excessiva rotatividade de cargos também desfavorecem a efetividade da ação coletiva.

Por sua vez, o estudo de Ascarrunz (2004) amplia a compreensão sobre as Oecas, procurando identificar quais condições e aspectos contextuais possibilitam ou obstaculizam a inserção das organizações no mercado. A partir deste objetivo, a autora pressupõe que nem todas as famílias ou associados que compõem as Oecas priorizam o acesso a ela em busca da eficiência e competitividade, mas pela aversão ao risco de fracasso de suas atividades de subsistência. Sua observação se baseia no fato de que as decisões camponesas giram em torno da reprodução familiar, o que implica que a família toma conta dos recursos, define sua relação com o mercado e as relações causais com a organização.

A conclusão que chega esta pesquisadora confirma o pressuposto, pois grande parte das famílias produtoras opta por afiliar-se a uma Oeca para evitar os riscos que se apresentam nas atividades produtivas, a exemplo dos problemas climáticos. Da mesma forma que Laguna (2003), Ascarrunz (2004) observa que a afiliação está relacionada ao interesse das famílias de receber serviços como assistência técnica, crédito, insumos ou infraestrutura. Embora não confirme que este aspecto esteja contra dos interesses coletivos. Por outro lado, encontra que o interesse de afiliação à Oeca também se vincula à percepção desta como um espaço que lhes oferece vantagens simbólicas, como prestígio, cidadania e representatividade diante da comunidade.

No intuito de entender às Oecas como motores de desenvolvimento através da inserção eficaz no mercado, Mejillones (2006) prioriza a análise da articulação destas organizações com os governos municipais para identificar fatores-chave voltados a converter Oecas em organizações viáveis que contribuam para o desenvolvimento econômico local. Na leitura da autora, a viabilidade está vinculada à capacidade de geração de renda da organização, ao bem-estar social alcançado a partir da renda e à capacidade produtiva para ser sustentáveis autonomamente. O pressuposto que esta autora adota afirma que o equilíbrio entre os aspectos econômico-produtivo, de gestão administrativa e o político-legal, permite às Oecas serem viáveis nos âmbitos social, econômico e técnico. Para cumprir seu objetivo, foram analisadas seis Oecas distribuídas em três municípios bolivianos da região andina (Terras Altas).

Os resultados encontrados por Mejillones (2006) evidenciam que todas as Oecas estudadas se defrontaram com barreiras na hora de inserir-se no mercado, pela debilidade de planejamento de médio e longo prazos, pela falta de acesso à informação, pela fragilidade da gerência devido à falta de recursos humanos capacitados para promover a gestão e comercialização dos produtos, que, por sua vez, se materializam em uma produção artesanal de pequena escala, de escasso valor agregado e incipiente para a comercialização. Por tudo isso, a sua viabilidade econômica, social e técnica torna-se limitada.

Afirmando que ‘absolutamente todos os produtores’, inclusive os produtores de origem indígena, estão relacionados com o mercado devido à urgência de satisfazer suas necessidades, Soriano e Tapia (2006) se diferenciam das pesquisas anteriores, por estudar as limitações dos pequenos produtores rurais para acederem a melhores mercados, analisando as condições do mercado no estudo de caso da política nacional Compro Boliviano – que obriga às instituições públicas a priorizar a compra de bens produzidos por pequenos e médios produtores. Os autores desviam a atenção para a reflexão sobre a problemática do baixo preço pago por unidade de volume produzida, que incide diretamente na renda dos produtores. Enfatizam que a variável qualidade joga um papel fundamental para valorizar a produção rural, em consequência, não se trata de

[...] ‘integrar o produtor ao mercado’, senão de apoiar o produtor para aceder a um mercado melhor [...] ou se manter em condições competitivas (pois os mercados são dinâmicos). [...] em outras palavras, trata-se de conquistar melhores mercados para os produtores, focando aqueles que estejam, relativamente, ao alcance de suas capacidades e potencialidades. (SORIANO, TAPIA, 2006, p.8).

Até este momento, apresentaram-se os fatores limitantes que obstaculizam a inserção das Oecas no mercado local, urbano e/ou internacional. A maioria delas dificilmente consegue se posicionar no próprio mercado local (SORIANO, TAPIA, 2006). E poucas são as experiências que superaram as barreiras descritas e alcançaram mercados internacionais. Algumas delas são descritas por Kupfer *et al.* (2005) como casos bem-sucedidos⁶, no seu estudo que teve como objetivo analisar o panorama econômico, financeiro e organizativo, para abstrair os fatores que as permitiram atingir um nível de êxito, definido a partir da combinação dos seguintes critérios:

- Capacidade de alcançar resultados favoráveis para seus associados em termos monetários, na prestação de serviços e na contribuição de maior equidade de gênero;

⁶ Algumas das Oecas que conseguiram exportar sua produção foram ASARBOLSEM, COAINE, COMART TUKUYPAJ, CORACA PROTAL, INCA PALLAY, SEFO SAM, ASOPROF, CEDEINKU, PIL Chuquisaca, das quais três pertencem à região andina.

- Capacidade de alcançar sustentabilidade financeira (independência financeira), sustentabilidade ambiental e solidez social e organizacional;
- Faculdade de ser uma organização autônoma na gestão e independente do apoio externo;
- Capacidade de ter alcançado uma vida produtiva de mais de quatro anos.

Os achados dos autores são pontuados no Quadro 1, no qual são descritos os fatores de êxito das Oecas escolhidas para esse estudo:

Quadro 1 : Fatores de êxito das Oecas

Nº	Fatores de êxito	Descrição
1	Capacidade de liderança e gestão	Visão empreendedora e inovadora do corpo diretor, apoiada por uma gerencia e equipe técnica.
		Gestão capaz de estabelecer estratégias claras e de reagir a mudanças no entorno.
		Conformação de uma estrutura orgânica com clara separação de funções.
		Participação de uma equipe profissional dotada de capacidades, conhecimentos e destrezas técnicas (capital humano).
		Estimulação do compromisso com a organização.
2	Equilíbrio entre os benefícios dos associados e o desenvolvimento da Oeca	Confiança dos associados gerada pelo bom relacionamento entre os líderes da organização e os associados.
		Dispersão geográfica dos associados (quanto mais próximos a informação é mais fluida e a coesão maior).
		Fluxo de informação e comunicação entre sócios, gerência e corpo diretor (estimula o desenvolvimento organizacional)
		Cumprimento das obrigações econômicas da Oeca para com os associados e oferecimento de serviços de capacitação de qualidade.
3	Competitividade	Vantagens competitivas atribuídas ao tipo de produto em mercados não tradicionais.
		Desenvolvimento de tecnologias e capacidades produtivas, de gestão e de controle de qualidade do produto.
		Capacidade de gerar alianças e participar das políticas públicas.
4	Influência do acompanhamento e financiamento externo na decolagem das Oecas	Apoio da cooperação internacional e das instituições governamentais nacionais (geração de capacidades organizativas, inovação e apóio na abertura de mercados).
		Subvenções da cooperação internacional sob cumprimento de metas preestabelecidas.

Fonte: Elaboração própria em base a Kupfer, Deconinck, Muñoz e Bejarano, (2005).

Na etapa de decolagem das Oecas exitosas, demonstrou-se que a cooperação internacional garantiu maior apoio do que o Estado.

Sem dúvida, a partir de suas correspondentes perspectivas de análise todas as

pesquisas acima citadas acrescentam novos aspectos ao debate a respeito das Oecas, trazendo consigo de forma implícita a noção de êxito vinculada à sua inserção no mercado e sua sustentabilidade econômica dentro dele. Por outro lado, em nenhuma delas se discute a relevância, ou não, da cultura aymara e de seus valores incorporados através das famílias associadas, e de como estes influem, juntamente com os valores do mercado, na dinâmica de funcionamento das Oecas.

Dentre as pesquisas supracitadas, a de Ascarrunz (2004) é a que mais deixa em evidência que a afiliação das famílias a determinada Oeca não implica, estritamente, mergulhar na lógica capitalista, mas pode envolver fins simbólicos e, portanto, convida a pensar que, em tais organizações, o conceito de sustentabilidade pode assumir um sentido diferente ao de qualquer outro empreendimento de fins estritamente econômicos. Tangencialmente Laguna (2003) aborda a importância dos rituais aymaras, dentre outros fatores organizacionais, para promover sinergia capaz de ativar a ação coletiva e desta maneira chegar ao mercado em melhores condições.

Portanto, o cenário deixa claro que ficar de fora do contexto neoliberal é inevitável para as famílias produtoras camponesas, e a associação delas às Oecas representa uma alternativa para melhorar suas condições de vida. Por outro lado, nas Terras Altas a cultura aymara constitui um elemento que não se dissocia dos indivíduos. Conforme Mamani e Quispe (2007), a unidade familiar, ou unidade produtiva camponesa, representa o pilar preponderante na sociedade que se abre para a estrutura comunal, por meio de relações baseadas na solidariedade e reciprocidade andina.

Diante da avaliação realizada a partir da informação secundária coletada, identifica-se uma lacuna no campo da Administração a respeito do que se entende por sustentabilidade organizacional nas Oecas. Neste sentido, o presente trabalho pode trazer contribuições ao campo de estudo destas organizações, apoiando-se na teoria das organizações a partir do conceito de racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos, na visão multidimensional de sustentabilidade trabalhada por França Filho e Santana Junior e no referencial teórico da economia solidária.

Guerreiro Ramos (1981) sugere a importância de ressaltar os aspectos substantivos das relações sociais nas organizações e como estes aspectos tornam-se 'invisíveis' pela ótica de racionalidade instrumental da economia de mercado, enraizada nas ciências sociais, na teoria das organizações e, conseqüentemente, no estudo dos fenômenos organizacionais. Em um escopo mais abrangente, o autor chama a atenção de que os países do Terceiro Mundo são induzidos a conceber que o sucesso se encontra presente quando as

sociedades aderem à economia de mercado, como manifesta a seguir:

[...] não é por acidente que os cientistas sociais estabelecidos recomendam aos países do Terceiro Mundo a prática maciça de certo tipo de esclarecimento organizado, que se destina a ensinar 'da motivação do sucesso', ou seu equivalente, aos povos que vivem nessa área. Esta perspectiva sugere que os países do Terceiro Mundo só poderão resolver seus problemas se se transformarem em sociedades centradas no mercado. (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.32)

Segundo Polanyi (1980), a expansão do mercado cresceu a tal ponto de se tornar um perigo no que concerne ao homem, à natureza e à organização produtiva. Isto implica que as sociedades e organizações que acreditavam nas relações sociais centradas em princípios como a reciprocidade e redistribuição, no decorrer do tempo, foram mudando para aquelas baseadas na lógica do mercado auto-regulável, sistemático e centralizado. A preponderância dos valores de mercado e a modernidade introduziram uma ruptura entre o indivíduo e o restante do cosmos. O indivíduo passa a ser tratado como objeto subordinado ao domínio da produção, vendendo a sua força de trabalho e tornando-se instrumento da estrutura racional e burocrática, hegemônica embasada no princípio da impessoalidade e da padronização (GOUBOUT, 1999).

Estas colocações reforçam a inquietação de tentar compreender como as Oecas, entendem a sustentabilidade, a partir de seus associados, internalizando os valores de mercado juntamente com os valores tradicionais que provêm de um entorno caracterizado por fortes raízes culturais aymaras, fazendo uso de uma análise multidimensional, que contempla tanto a dimensão econômica quanto a cultural, social, política e ambiental.

Com o objetivo de possibilitar uma melhor compreensão do tema estudado, esta pesquisa foi dividida em quatro capítulos, além desta introdução e das considerações finais. O primeiro capítulo realiza uma contextualização das Oecas. São abordados aspectos como o cenário onde elas se desenvolvem, a sua origem, definição, objetivos e características. No segundo capítulo é discutida a sustentabilidade organizacional, mobilizando autores como Guerreiro Ramos (1981) – a partir do seu enfoque sobre a racionalidade substantiva – e França Filho e Santana Júnior (2007) – que delineiam o conceito de sustentabilidade a partir de um olhar multidimensional. O terceiro capítulo traz à tona os aspectos metodológicos que guiaram este trabalho; justifica-se a escolha da estratégia de pesquisa de estudo de casos múltiplos; são explicadas as técnicas de coleta de dados empregadas, o planejamento e a análise dos dados. Por fim, o quarto capítulo apresenta os casos das Oecas Cimat-Apci, Amaq e CPS à luz da visão multidimensional – social, econômica, cultural, política e ambiental – do conceito de sustentabilidade descrito no segundo capítulo.

1. CONHECENDO AS ORGANIZAÇÕES ECONÔMICAS CAMPONESAS (Oecas)

Neste capítulo é realizada uma contextualização das Oecas, o cenário onde elas se situam e o seu desenvolvimento. Para isso, inicialmente, são abordados os temas da racionalidade andina – da cultura aymara – que circunscreve as organizações da região das Terras Altas da Bolívia, assim como os antecedentes históricos que influenciaram no surgimento das organizações produtivas camponesas. Neste sentido, o trabalho se apoia nas análises de Albó (1985) e Golte (2001) dentre outros autores que abordam a temática cultural e problemática boliviana. Por fim, é apresentada uma descrição das Oecas, no que diz respeito à sua origem, definição e características, em diálogo contínuo com as obras de Muñoz (2004) e Quisbert (1992).

1.1 Apresentação do contexto das Oecas

A cultura aymara é predominante na região das Terras Altas, localizadas no ocidente boliviano. Esta cultura remete a uma racionalidade indígena, cuja lógica gira em torno de valores tradicionais, ancestrais, como a reciprocidade e solidariedade que, segundo Albó (1985), são características das formas organizacionais andinas, de uma maneira geral. Em uma leitura de Guerreiro Ramos (1981), a racionalidade indígena representaria uma das diversas expressões da racionalidade substantiva¹, já que um dos seus valores centrais – a reciprocidade associada à solidariedade – pode ser associado à dádiva, a partir de uma troca social não caracterizada pela busca de um retorno calculado, constituindo-se em um princípio que se funda como a essência da associação entre os indivíduos (CAILLE, 2002).

¹ Representa a força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro; desta forma ele é habilitado para ordenar sua vida pessoal e social (GUERREIRO RAMOS, 1981)

1.1.1 Racionalidade da organização andina

O termo ‘andino’ é entendido neste estudo como qualquer aspecto que esteja relacionado à cultura aymara. Duas referências para entender este ponto são trazidas a partir dos autores Golte (2001) e Albó (1985), que realizam um mapeamento dos fatores que incidem na preservação da racionalidade da organização andina. Ambos os autores concordam ao definir que a racionalidade andina é influenciada pelas condições naturais e, ao mesmo tempo, que cria laços de caráter social a partir da relação homem-natureza. Porém, as posturas dos autores são divergentes no tocante a forma como isso acontece.

O indivíduo andino vinculado às atividades agropecuárias sempre se defrontou com duas grandes limitações: por um lado a falta de animais de tração que pudessem potencializar a força do trabalho humano - como os utilizados pelos agricultores europeus, asiáticos e africanos nas suas origens -; e por outro, as difíceis condições geográficas e climáticas, que apresentam montanhas altas, terrenos irregulares ou em zonas planas e áridas, solos escassos em nutrientes, e temperaturas baixas que prejudicam o crescimento do cultivo e desenvolvimento da pecuária. Apesar disto, as sociedades andinas têm avançado no campo do cultivo de plantas e criação de animais (algumas aves, gado ovino, camelídeos e caprinos) e, em algumas áreas, têm desenvolvido engenharias próprias de sistemas de irrigação para melhorar o abastecimento de água.

Diferente de outras culturas, na região andina a apropriação da natureza se realiza a partir da ‘humanização generalizada do ambiente’, definida por Golte (2001, p.17) como o processo que domestica e aproveita quase todas as espécies e ambientes disponíveis, sem deixar de utilizar a variedade de outras espécies domesticadas, simultaneamente. A humanização generalizada do ambiente é explicada pelo autor através da explanação sobre ‘racionalidade da organização andina’ ou forma pela qual esta organização tem superado as limitações, aproveitando a diversidade de ambientes na região, graças à condução paralela de ciclos de produção agropecuária e à divisão do trabalho andino em distintas fases temporais programadas.

A produção *multicíclica*, ou condução paralela de ciclos de produção agropecuária é um modo de organizar a produção, com a utilização plena da força laboral disponível em diversas atividades dependendo do cronograma programado para cada tipo de atividade. De tal forma que, quando acaba a fase de uma determinada atividade no terreno “1”, a força laboral “A” se desloca para um outro terreno “2” para realizar outra atividade, enquanto outro

grupo laboral “B” complementa ou desenvolve uma atividade diversa no terreno “1”. Cada vez que uma força laboral acaba seu trabalho, ela se desloca para um novo terreno e, cada vez que um terreno é deixado, uma nova força o assume, sucessivamente. Como resposta a este estilo de produção e à simples forma de divisão do trabalho em fases, a produtividade social ganha estabilidade por conta da ‘diversificação de riscos’, entendida como diversificação de atividades alternativas para evitar a perda da produção devido a fatores exógenos como chuvas fortes ou secas. Por outro lado, há uma incidência social manifestada no princípio de cooperação que também se torna estável.

As formas de interação entre os membros são pré-estabelecidas, quer dizer, os deveres e direitos de cada um deles são prefixados, e as formas de interação entre eles muito ritualizadas. Isto dá ao ordenamento social, em função da cooperação necessária para a forma específica de domínio da natureza andina, um grau de estabilidade bastante alto. (GOLTE, 2001, p.21).

A cooperação chegou a se consolidar em formas complexas, porém, estáveis de ordenamento social. O indivíduo andino ao socializar-se foi aprendendo ‘técnicas de cooperação’ para lidar com a natureza. Pondo-se em relevo que o grau de ritualização (festas e ritos), presente no processo de dominação precária da natureza e vinculada à estabilidade e reafirmação dos aglomerados sociais, é, por sua vez, funcional às precondições sociais da organização andina, no processo de aproveitamento da natureza. Desta maneira, a cooperação, imprescindível para o controle da natureza se constituiu o eixo do desenvolvimento social. Em suma, Golte (2001) salienta que para a racionalidade da organização andina a cooperação é fundamental para o ordenamento social, enquanto as práticas de ritualização não constituem elementos primordiais.

Já Albó (1985) trata a cooperação e suas complexidades como um valor de solidariedade do mundo andino, tanto no vínculo do indivíduo com a natureza como na convivência social, e discute mais aprofundadamente sua existência entre os aymaras, situando a ritualização em um grau de maior relevância do que Golte (2001). Estabelece que este valor promove a união das organizações sociais. Porém, reconhece também que, como em qualquer grupo social, a prática solidária compartilha o espaço com divergências, tais como invejas ou rivalidades entre membros que causam conflito dentro da organização.

Neste sentido, com o objetivo de mapear o cenário que culturalmente envolve às Oecas, a visão crítica de Albo (1985) ajuda a identificar que a solidariedade coexiste com

fricções internas que conduzem ao que define como *faccinionalismo*² interno, que significa a separação e até quebra da organização no cenário aymara, por conta das divergências que pudessem surgir entre os membros³. O *faccinionalismo* interno se caracteriza por apresentar desentendimentos ou posturas diferentes entre membros ou subgrupos – que pudessem surgir dentro da organização – e pode gerar a ruptura da organização ou o afastamento de determinado indivíduo do grupo.

Apesar do autor não estar concentrado estritamente nas organizações econômicas produtivas como tal, ele pressupõe que todas as organizações andinas são acompanhadas pela lógica comunitária aymara. A partir de seu pressuposto são trazidos à discussão dois pontos desta lógica andina para melhor ilustrar a lógica utilizada pelas Oecas, quando se trata do tema de organização interna. O primeiro ponto se refere à forma como é governada a comunidade, ou como ele a denomina ‘república local’ (ALBÓ, 1985). O mecanismo utilizado para governar se norteia pela ‘democracia aymara’ definida como a rotatividade de “cargos, encargos (responsabilidades) e benefícios” (ALBÓ, 1985, p.10) entre os membros da comunidade. A definição dos cargos, responsabilidades, benefícios e período de governo são definidos por todos os membros, e seu cumprimento legitimado pela comunidade. Este mecanismo se funda nos valores de igualdade de oportunidades e equidade na distribuição de obrigações; embora seja possível que a atividade comunal se torne burocrática e cíclica. A organização de porte sindical dentro do contexto camponês da região constitui o exemplo mais claro que assume esta forma de governar.

O progresso está sujeito à probabilidade de que o turno de autoridade recaia sobre alguém mais capacitado ou inovador [...]. Este sistema gera também certa mística de 'serviço à comunidade' em contraposição à de 'poder sobre a comunidade' mais própria dos sistemas ocidentais (ALBÓ, 1985, p.11)

Normalmente, as decisões são definidas em assembléia, onde participa a comunidade, no entanto o núcleo familiar constitui outro espaço de deliberação, menos visível, mas que pré-define uma postura a ser manifestada na assembléia. Ocasionalmente, quando as decisões são consideravelmente importantes e não existe tempo suficiente de convocatória à comunidade, são gerados ‘conselhos comunais’ dos quais participam os representantes da liderança atual – às vezes assessorados por antigas autoridades, como ocorria no passado. A ocorrência das assembléias geralmente é mensal, mas podem ser

² Termo em espanhol utilizado por Albó (1985) para descrever fricções internas das organizações ou comunidades andinas.

³ Isso é denominado por este autor como Paradoxo da solidariedade e o *faccinionalismo*, em um estudo que analisa o contexto aymara após da década de cinquenta.

marcadas outras de caráter extraordinário, segundo a circunstância e capacidade de convocatória. Em casos de ausência, os camponeses são passíveis de pagar multas por faltas injustificadas, a depender da importância dos assuntos a serem discutidos. Geralmente a realização das assembléias envolve algum tipo de celebração ou ritual que reforça a mística comunitária.

O segundo ponto está ligado ao sentido de reciprocidade e trabalho coletivo. Coincidindo com Golte (2001), Albó (2005) afirma que este é um dos temas mais desenvolvidos pela cultura aymara, e uma forma de fundamentar esta afirmação é através da descrição de diversas modalidades de instituições presentes nos diversos planos da vida da comunidade, que articuladas derivam no seu próprio bem-estar. O autor as define como ‘instituições de trabalho coletivo’ que têm implícito o sentido de reciprocidade, dentre as quais foram trazidas as instituições envolvidas com atividades produtivas: trabalho coletivo, propriedade compartilhada, serviços para a comunidade e reciprocidade, classificadas no Quadro 1.1.

O trabalho coletivo é denominado desta forma porque se centra no trabalho conjunto de um grupo, geralmente numeroso e masculino. As mulheres participam indiretamente preparando o alimento para os trabalhadores, consumido após de ter celebrado algum ritual. Lembrando que a terra se constitui em propriedade coletiva⁴, a propriedade compartilhada constitui um símbolo de que a reciprocidade pode-se materializar através do trabalho realizado nela. A partir disso, os indivíduos podem usufruir da terra em igualdade de direitos.

O terceiro aspecto está ligado ao exercício dos cargos escolhidos em assembléia para cumprir determinadas tarefas que beneficiem à comunidade, freqüentemente, desempenhadas de forma voluntária. Porém, o sentido do serviço para a comunidade tem sido distorcido por fazendeiros, que acabaram catalogando estes trabalhos como serviços de baixa ou nula remuneração com fins particulares. Finalmente, a instituição de reciprocidade não se concentra apenas na coletividade, senão trata do intercâmbio de bens e energia entre unidades, tais como as famílias ou indivíduos. Embora, também considere unidades mais amplas como a própria comunidade. Os rituais também se fazem presentes neste componente institucional.

⁴ Estas são denominadas Terras Comunitárias de Origem (*Tierras Comunitarias de Origen*), que juridicamente são reconhecidas pelo Estado, mediante a Lei n°. 1715 do Serviço Nacional de Reforma Agrária, da Bolívia (*Servicio Nacional de Reforma Agraria*). Esta Lei reconhece a propriedade de títulos de terras em favor de povos indígenas e originários assentados tradicionalmente nelas, respeitando sua cultura e valores espirituais.

Quadro 1.1: Modalidades de instituições trabalho coletivo

N°	Modalidades	Instituições classificadas
1	Instituições de trabalho coletivo	<p><i>Faena ou Jayma</i>: trabalho que dura poucas horas ou a jornada.</p> <p>Cooperativa: a diferença do conceito ocidental, as cooperativas aymaras envolvem a aquisição de um terreno comum para os sócios. De caráter temporário quando visam atingir um determinado objetivo, uma vez alcançado a cooperativa se dissolve.</p> <p><i>Umarauqa ou Umaraqi</i>: representa o trabalho coletivo agrícola rotativo, onde o grupo trabalha em cada propriedade dos seus membros. Como retribuição os membros são beneficiados com uma merenda no dia de trabalho.</p> <p><i>Achuqalha</i>: trabalho coletivo destinado à construção de telhados para cobertura dos domicílios.</p> <p><i>Uñaqa</i>: trabalho prestado de forma condescendente a algum indivíduo com deficiência mental ou física, ou a um indivíduo ausente por algum motivo justificado.</p> <p><i>Uñasi</i>: tipo de <i>Faena</i> que ajuda às autoridades a realizar uma obra comunitária (construção de uma igreja, escola, ou algum edifício público). Em regiões acidentadas, comumente, representa a construção ou limpeza de caminhos.</p>
2	Instituições de propriedade compartilhada	<p><i>Aynuqa ou Manta</i>: terra de comunidade destinada ao cultivo em forma rotativa, sujeito à fase de descanso da terra.</p> <p><i>Jayma</i>: parcela de terra cultivada coletivamente com fins religiosos ou festivos.</p> <p>Terrenos para pastoreio: quando passa a fase de cultivo o terreno descansa desta atividade por uns anos, enquanto isso é aproveitado para o pastoreio do gado da comunidade.</p> <p>Cooperativa: terreno de propriedade comunal geralmente construído a partir de agentes externos (Ex.: cooperação internacional, organizações não-governamentais).</p> <p>Cotas: forma mais habitual para capitalizar recursos na hora de prever alguma obra comunitária.</p> <p><i>Arku</i>: recursos (dinheiro, alimentos, bebida, etc) coletados com fins festivos, que no fundo trata de uma densa rede de intercâmbios de reciprocidade.</p>
3	Serviços para a comunidade	<p><i>M'íta</i>: representa as diversas funções que os membros da comunidade podem realizar em qualquer das outras instituições na hora de beneficiar à coletividade.</p>
4	Instituições de reciprocidade	<p><i>Yanapa</i>: ou ajuda quando existe um nível de relacionamento mais íntimo entre famílias vinculadas pelo parentesco ou ritual.</p> <p><i>Ayni</i>: tipo de intercâmbio que exige reciprocidade estrita, através do mesmo tipo de trabalho ou bem recebido.</p> <p><i>Min'ka</i>: Tipo de intercâmbio que não exige estritamente o mesmo tipo de serviço ou bem em retribuição. O dinheiro é aceito em um sentido de devolução do favor.</p> <p><i>Manqharuña</i>: arranjo entre criadores de gado (onde aquele que perde subitamente um filhote, o troca por outro vivo esperando no futuro retribuir a ação). É aplicado quando o primeiro indivíduo é mais pobre e precisa do gado.</p> <p><i>Medieros</i>: ajuda mútua na hora de levar o gado para o mercado (um dos membros do grupo leva seu gado e o gado de outro membro à venda em determinada oportunidade e na próxima vez é dispensado).</p> <p><i>Turki</i>: Pode representar uma simples transação ou em outras ocasiões representa um mecanismo para que comunidades ecologicamente diferentes, porém, complementárias possam ter acesso a seus respectivos produtos.</p>

Fonte: Elaboração própria com base em Albó (1985).

Apesar do mundo andino se estruturar a partir de um forte senso comunitário integrado culturalmente, Albó (1985) destaca que o divisionismo interno, ou *faccionalismo*, também pode se apresentar em igual magnitude, através de desconfianças, invejas ou oportunismos dentro do círculo familiar, sócio-político ou em outros círculos concêntricos da comunidade, tais como as alianças inter-familiares, realizadas por meio do matrimônio e seleção de padrinhos. Então, o indivíduo aymara, que compreende a solidariedade como valor intrínseco à sua cultura, também é passível de se deparar com sentimentos contrários, motivados pela pressão do grupo e por valores de mercado, como o senso individualista e competitivo, que se apoderam da comunidade. Segundo este autor, o fator econômico que também envolve a possibilidade de acesso a recursos limitados, representa o principal motivo para geração de conflitos *faccionalistas*. Em suma, tanto a pressão do grupo como a influência do mercado são veículos para a desintegração da comunidade ou organização andina.

Dentro da comunidade aymara local abundam as desconfianças, invejas, etc., e em alguns lugares as divisões e desentendimentos internos também não são desconhecidos. Os casos mais frequentes costumam ser pequenos pleitos por danos causados por animais, fricções acontecidas ao calor da bebida, por conflitos entre marido e mulher, ocasionalmente por algum caso de infidelidade conjugal, e até por gravidez fora do casamento. (ALBÓ, 1985, p. 3)

A desconfiança, invejas e oportunismos que se fazem presentes são catalogados pelo autor em três níveis de individualismo. O primeiro nível é o ‘individualismo na política intra-comunitária’, expresso na hora de indicações para cargos representativos, claramente influenciado pela democracia e valores competitivos ocidentais, como se evidencia na organização social aymara em nível sindical. Às vezes, este nível pode enfraquecer o trabalho da autoridade eleita, retirando dela o apoio durante seu mandato. Porém, constitui uma das justificativas da distribuição equitativa de benefícios entre os membros da comunidade, já que este senso de equidade pode ser atribuído tanto pela desconfiança dos membros quanto pelo desejo de preservar o senso igualitário. Diante de inovações, de certa maneira, o individualismo e a desconfiança também passam a ser mecanismos de defesa perante as ameaças à solidariedade grupal ou à subsistência.

O segundo nível é catalogado como ‘individualismo e instituições de reciprocidade’, que se faz mais marcante na década de 1950, quando se instaura a Reforma Agrária e começa a promover o mercado, desvirtuando-se os conceitos de muitas das instituições (*m'inka*, *ayni*, cotas, dentre outras) em benefício e interesses individuais. Por fim, o ‘individualismo de grupo’ sugere que os interesses individualistas, que possam ser

coincidentes com os de seus pares na comunidade ou organização, acabam beneficiando a todos. Como exemplo o autor observa que a prática de todas as formas de instituições de trabalho coletivo pode chegar a resolver os problemas do grupo porque equilibra a tensão entre o individualismo e *comunitarismo*.

Contudo, estas atitudes acabam criando a mística que complementa o senso comunitário aymara, cujo equilíbrio se mantém até quando o individualismo em seus diferentes níveis se sobrepõe ao valor da solidariedade, prejudicando a noção de igualdade e equidade, e ao objetivo puro das instituições; nesse momento o *faccionalismo* na organização é inevitável.

1.1.2 Antecedentes históricos das organizações andinas

Para compreender é essencial conhecer o lugar social de quem olha. Vale dizer: como alguém vive, com quem convive, que experiências tem, em que trabalha, que desejos alimenta, como assume os dramas da vida e da morte e que esperanças o animam. Isto faz da compreensão sempre uma interpretação. (BOFF, 1997, p.15)

Autores como Muñoz (2004), Velarde (1997), Yampara (2001), Medina (2006) e Nuñez del Prado (2004) se referem à história para justificar que as organizações andinas são influenciadas pelas organizações comunitárias denominadas Ayllus. Os Ayllus representam a estrutura organizacional de base familiar mais antiga da cultura aymara. Constituem-se por um grupo social unido por vínculo de sangue, que compartilha diferentes momentos de sua vida e atividades produtivas em um mesmo espaço geográfico; ou seja, em um território cuja posse é coletiva.

Portanto, na visão de Yampara (2001), o Ayllu pode ser compreendido como um modelo andino que abrange os pilares sociais, culturais e de ordenamento territorial – que implica a gestão e administração de territórios. Seu ordenamento sócio-político segue uma hierarquia de autoridades tradicionais. Estas autoridades, atualmente denominadas ‘autoridades originárias’, são responsáveis pela administração do território, pela divisão do trabalho dos indivíduos aymaras e pela realização de tarefas pensadas para beneficiar ao coletivo. Além do mais, estas autoridades se responsabilizam por impor a justiça dentro do grupo, sob o critério de predominância do bem-estar coletivo diante do interesse pessoal⁵.

Complementando estas colocações, Medina (2001) e Nuñez del Prado (2004) mencionam que o Ayllu passa a representar um processo orgânico de crescimento, maturação

⁵ A Lei de Municipalidades de Bolívia, nº 2028, de 1999, os Ayllus são denominados como sinônimo de comunidades.

e transmissão do tecido dessas inter-relações sociais, culturais e políticas ainda na atualidade. Em outras palavras, o Ayllu vai evoluindo no decorrer do tempo, porém, continua a preservar as suas raízes culturais.

De acordo com Muñoz (2004) e Medina (2006), a influência que exerce esta organização comunitária já era percebida nas relações sociais e de poder, dentro de si mesma como fora, no período do Incario⁶. Segundo estes autores, neste período, o Ayllu se torna uma forma institucionalizada e sólida. Embora, na perspectiva de Velarde (1997), os Ayllus haviam-se consolidado muito antes. Para todos efeitos, Iriarte (1979) estabelece que esta figura social foi-se desenvolvendo priorizando os interesses sociais ou coletivos. Esta característica já foi identificada por investigações antropológicas, como a de Karl Polanyi, que sugere que,

A descoberta mais importante nas recentes pesquisas históricas e antropológicas é que a economia do homem, como regra, está submersa em suas relações sociais. [...] Nem o processo de produção, nem o de distribuição está ligado a interesses econômicos específicos relativos à posse de bens. Cada passo desse processo está atrelado a um certo número de interesses sociais, e são estes que asseguram a necessidade daquele passo. (POLANYI, 1980, p.61)

Um dos fatores que determinaram a consolidação dos Ayllus como estruturas organizacionais ao longo do tempo está vinculado à identidade cultural. Tradicionalmente o povo aymara acredita na presença de imagens religioso-espirituais em cada um dos momentos de suas vidas (YAMPARA, 2001). Desta forma, a organização comunitária Ayllu também é influenciada por estas imagens. Ela interioriza as práticas tradicionais e ritos transmitidos de geração em geração, para homenagear estes ancestrais (RIST, 2002).

A *Pachamama* é um dos ancestrais identificado como a Mãe-Terra (HUANACUNI, 2005b). A ela se atribui o poder de dotar o indivíduo aymara dos bens que provêm da natureza para sua subsistência. Porém, para conseguir estes bens o indivíduo deve-se apoiar na família ou no Ayllu para obtê-los – geralmente estes bens são o resultado da produção agrícola e pecuária. Daí, a Pachamama representa um ancestral, que além de fornecer bens materiais promove a união e vínculo afetivo do grupo aymara (VELARDE, 1997). Da mesma forma que a Pachamama favorece os aymaras, eles retribuem a generosidade através de rituais e gestos simbólicos que acabam reforçando a união do grupo, segundo Quispe e Mamani (2007).

Realizando uma leitura de Guerreiro Ramos (1981), observa-se que os Ayllus formam parte de sociedades pré-industriais, nas quais as organizações formais (organizações

⁶ Acredita-se que o império incaico, denominado também Tahuantinsuyo, se fundou no ano de 1160 d.C. e acabou com a chegada dos espanhóis. (GIEBEL, 1940).

de racionalidade instrumental) têm pouca participação no processo de socialização do indivíduo.

Na realidade, nessas sociedades os costumes e as tradições, sob cuja influência o homem adquiria uma visão particular do mundo e os padrões do correto comportamento, estavam, de modo geral, livres do planejado condicionamento de sistemas formais artificiais. (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 92)

A partir da conquista espanhola no continente americano, o Ayllu sofreu modificações ocasionadas pelas políticas impostas pela Coroa espanhola, especialmente, na administração do território⁷ e nos princípios religiosos – no que diz respeito à evangelização e conversão ao cristianismo. Contudo, a conquista espanhola não visou desconhecer os Ayllus como estruturas organizacionais, com o que se pôde manter a sua forma de organização política indígena e, portanto, sua forma de produção. Diante os olhos dos espanhóis, a única indústria importante que não precisou da introdução de métodos nem procedimentos novos, para melhorá-la, foi a agricultura. No entanto, os indígenas foram submetidos ao trabalho forçado para sustentar as necessidades econômicas do período feudal. Neste sentido, tiveram que se adaptar a uma nova forma de vida industrial e mineira (LEZEMA; MONTALVO-ROSSELLS, 1975).

No que tange ao pilar cultural, Rist (2002) mobiliza o estudo etno-histórico efetuado por Wachtel (1971), para comprovar que este aspecto constitui um dos elementos, provavelmente mais importantes, que persiste desde a colisão da cultura andina com a européia. Isso se demonstra pela resistência da população indígena às mudanças e a fidelidade às próprias tradições da região.

Nos primeiros cinquenta anos da época da república (1825 até 1875), o Estado desconhece os Ayllus como formas de organização e promove o latifúndio. Paralelamente, as fazendas começam a se proliferar. Ambos os fatores levam a que as fazendas aproveitassem do seu poder para submeter os indígenas como força laboral. Desta forma, as instituições de trabalho coletivo descritas por Albó (1985)⁸ e o sistema de organização comunitária andina passam a serem explorados. Estes antecedentes de opressão aos indígenas foram acentuando a situação de crise social e política, que piorou com a Guerra do Chaco, entre Bolívia e Paraguai (1932 e 1935) – da qual participaram os indígenas sem grandes chances de saírem vitoriosos. A razão que motivou esta guerra foi o controle da região do Chaco Boreal, por onde atravessa o rio Paraguai, que conflui com o oceano Pacífico. Neste sentido, o interesse

⁷ A principal política se refere à cobrança de impostos aos indígenas (*encomiendas*).

⁸ Trabalho coletivo, propriedade compartilhada, serviços para a comunidade e reciprocidade.

de fundo era ter o controle de portos marítimos com fins estratégicos de comércio (GIEBEL, 1940).

Esta guerra derivou na derrota da Bolívia para o Paraguai. Diante deste quadro e a continua exploração dos indígenas, fundou-se o primeiro Sindicato Agrário (*Sindicato Agrario*) na Bolívia. Fundado por indígenas e ex-combatentes da Guerra do Chaco, em um povoado da região de Cochabamba, em 1936 (LEZEMA; MONTALVO-ROSSELLS, 1975). O seu objetivo se concentrou na luta dos operários contra a exploração indígena. Nove anos depois se levou adiante o primeiro congresso indígena, em que se discutiu a eliminação da escravidão. Porém, só a partir da Revolução Nacional de 1952 e da Reforma Agrária de 1953 os indígenas reivindicaram seus direitos. Consequentemente, os Ayllus – rejeitados até então – passaram a serem reconhecidos novamente pelo Estado.

Este momento na história boliviana se constitui em uma referência da aproximação do setor rural e o Estado boliviano (ZAVALETA, 1998) e, portanto, no começo de grandes mudanças para a população indígena alvo deste estudo. As principais mudanças foram: a instauração do voto universal para os indígenas – com o qual eles foram, finalmente, considerados cidadãos – e a transferência da modalidade de propriedades comunitárias para a de propriedade privada, denominada minifúndio. Ambas as mudanças representam, para Nuñez Del Prado (2004), um processo civilizatório e de modernização.

Embora, a visão de ‘território de convivência comunal’, existente até esse momento, se modificasse para uma de ‘terras de propriedade privada’⁹, ainda foi possível que os Ayllus pudessem preservar suas estruturas de poder e gozar de liberdade, suficiente para se organizarem em autonomia. Na ótica de Nuñez Del Prado (2004), isso possibilitou a organização interna do Ayllu continuar sob padrão de organização territorial e ordenamento sócio-político existente desde o seu início.

A Revolução Nacional, promovida pelo partido político Movimento Nacionalista Revolucionário (*Movimiento Nacionalista Revolucionario* - MNR) – comandado pelo depois presidente Victor Paz Estenssoro – foi o ponto de partida de tais mudanças a partir instauração da Reforma Agrária, cujo objetivo foi desenvolver o setor rural, conforme afirma Zavaleta (1998). Esta Reforma, por sua vez, promoveu a origem de entidades voltadas a atender à problemática do setor rural. Dentre elas se encontram: Educação Fundamental (*Educación Fundamental*), Direção Nacional de Comunidades e Cooperativas Agropecuárias (*Dirección*

⁹ Este processo demandou, inicialmente, um confisco de terras comunais para logo serem parceladas e distribuídas de forma individual-familiar através de títulos de propriedade privada; nas palavras de Nuñez Del Prado (2004) isso se denomina um processo de ‘descomunalização’.

Nacional de Comunidades y Cooperativas Agropecuárias), Conselho Nacional de Reforma Agrária (*Consejo Nacional de Reforma Agrária*) e o Instituto Indigenista Boliviano e Desenvolvimento Rural (*Instituto Indigenista Boliviano y Desarrollo Rural*). Todas elas dependentes do novo Ministério de Assuntos Camponeses (*Ministerio de Asuntos Campesinos*) e responsáveis pela formulação de políticas de substituição de importações, durante trinta anos. Segundo Devisscher (1996), estas mudanças foram condizentes com as tendências evolutivas dos enfoques de desenvolvimento continentais¹⁰.

Nuñez Del Prado (2004) acredita que o minifúndio, que se origina com a Reforma Agrária, permitiu o surgimento da noção de ‘economia camponesa’, assim como o fortalecimento do movimento sindical. Ambas serviram para vincular os povos indígenas com o mercado. Na perspectiva deste autor, a noção de economia camponesa se funde com a dos povos indígenas e originários, o que leva à figura de indígena (cuja vida esteve ligada à noção subsistência a partir do território comunitário) a se adequar à definição de camponês (dono de um pedaço de terra, cuja produção se destina ao mercado). Finalmente, Nuñez Del Prado (2004) afirma que a estrutura sindical se funde com a estrutura da organização comunitária (Ayllus). Estas colocações são confirmadas por Muñoz (2004) da seguinte forma:

Depois da Reforma Agrária, e como parte das políticas da Revolução, os indígenas mudaram sua denominação pela de camponeses e refundaram suas organizações locais de decisão política e territorial sob o nome de Sindicatos Agrários, muito ligados, em princípio, ao *Movimento Nacionalista Revolucionário*. Estes sindicatos, por sua vez, se organizaram em sub-centrais, centrais (nas províncias), federações (nos departamentos), e confederações. Neste período foi criada a Confederação Nacional de Trabalhadores Camponeses da Bolívia (*Confederación Nacional de Trabajadores Campesinos de Bolivia - CNTCB*). (MUÑOZ, 2004, p.51)

Como resultado do voto universal, o indígena – agora também denominado camponês – ganhou um novo conceito de cidadania, que envolvia a obrigação de realizar o serviço militar. Isso levou o indígena a se descolar de sua comunidade, a adquirir novos ofícios, o que implicava falar e escrever em castelhano (MUÑOZ, 2004).

Entretanto, as políticas instauradas em 1952 demandaram grandes gastos para o Estado, e isso gerou um considerável déficit público, perceptível no final da década. Dentre esses gastos esteve contemplada a criação de Organizações Econômicas de Base

¹⁰ O modelo primário exportador dos anos 1950 na América Latina centrou-se em políticas derivadas do pensamento formal, que priorizavam a exportação de matéria-prima. Este modelo é modificado pelo modelo estruturalista na mesma década, baseado na industrialização via substituição de importações (focado no setor agropecuário). Nos anos 1960, a teoria da dependência é outra tendência continental que responde às deficiências do modelo estruturalista. Esta teoria busca orientar, primeiramente, o desenvolvimento no interior do país, já que o desenvolvimento via exportações trouxe resultados negativos para os países do continente, devido aos intercâmbios desiguais (DEVISSCHER, 1996).

(*Organizaciones Económicas de Base* - OEB). Em uma primeira fase, essas organizações eram grupos de produtores agrícolas que intercambiavam seus produtos por mercadorias de primeira necessidade com o governo. No entanto, uma parte dessas OEBs foi criada a partir da iniciativa dos próprios produtores camponeses.

O déficit público levou o governo boliviano a se endividar de recursos provenientes dos Estados Unidos, que – por causa da Guerra Fria e sua oposição ao comunismo – questionava as medidas tomadas pelo Estado na Revolução Nacional. Como condição para efetivar o empréstimo, o governo norte-americano exigiu a modificação de várias políticas bolivianas e a adoção da sua política de cooperação, denominada Ponto IV (*Punto IV*)¹¹. Os recursos emprestados foram destinados ao fortalecimento de cooperativas agropecuárias e outras organizações produtivas e apolíticas, principalmente no oriente boliviano (Terras Baixas). Estas medidas foram reconhecidas como políticas de ‘despolitização do *agro*’.

No governo seguinte, na década de 1960, liderado pelo general René Barrientos Ortuño, procurou-se afiançar os vínculos entre camponeses e militares. A finalidade desta articulação era estratégica, pois continuava obedecendo ao objetivo de anulação de movimentos comunistas no país. Para cumprir esta prioridade, o governo instaurou o Pacto Militar Camponês (*Pacto Militar Campesino*)¹².

Na mesma época, alinhados com o objetivo de desenvolver o setor rural, os sindicatos assumiram o papel de serem os impulsionadores da economia e produtividade deste setor. Porém, segundo Quisbert (1992), as tarefas políticas e sociais impossibilitaram cumprir seu propósito, como planejado. Por primeira vez, identifica-se a necessidade de promover o caráter produtivo, através de outra organização que encarasse com exclusividade essa função. Desta maneira, e sob o apoio de organizações não-governamentais nacionais e internacionais, surgiu uma nova fase das OEBs, definidas por Quisbert (1992) como:

¹¹ Esta política junto com a denominada Aliança para o Progresso (*Alianza para el Progreso*) constituíram os primeiros programas de cooperação no país, que tiveram a intenção de evitar a expansão do comunismo na Bolívia (MUÑOZ, 2004).

¹² Este pacto teve, por um lado, o objetivo de garantir e defender a estabilidade do partido político (MNR) que se encontrava governando o país; mas que se defrontava com conflitos internos. Por outro, o pacto pretendia defender os interesses sociais, econômicos e políticos de todos aqueles camponeses, operários e classe média, alinhados aos objetivos anticomunistas, e que apoiassem os interesses do governo (SOTO, 1994). De um ponto de vista operacional, este pacto serviu para recuperar as armas dos indígenas-camponeses que participaram da Guerra do Chaco e na Revolução Nacional. Para isso, o governo ofereceu intercambiar armas por ferramentas de trabalho (MUÑOZ, 2004).

Organizações de pessoas de escassos recursos (camponeses, mulheres, vizinhos dos centros urbanos e outros) organizados em função de alguma atividade produtiva, de comercialização ou serviços; dirigidas a alcançar melhores níveis de renda. Estas instituições assumem diversas formas organizativas: cooperativas, associações, clubes de mães ou outras. Geralmente, nestas organizações existe um alto exercício democrático entre seus membros e um forte controle social na gestão de seus recursos. (QUISBERT, 1992, p.9)

Dada a amplitude deste conceito, as OEBs englobam diversos tipos organizacionais, com proporções variadas (número de membros), dispersas em diferentes localizações geográficas do país (setor rural e urbano). Elas se organizaram sob diferentes modalidades, dentre as quais, Quisert (1992) cita as três principais: cooperativas, associações e grupos de base. Os fatores que identificam às OEBs se relacionam com: a precariedade produtiva em um contexto pós-Revolução Nacional; a intervenção do Sindicato Agrário na sua conformação; e o reconhecimento do sindicato agrário como máxima autoridade. Embora, os vínculos com o sindicato tenham se deteriorando com o passar dos anos (QUISBERT, 1992).

Os objetivos das OEBs se concentram em melhorar a produção, organização e comercialização de seus produtos; mais especificamente, em melhorar os níveis de produção. Para alcançar estes objetivos, foi preciso articular outros objetivos imediatos como: a consolidação e o fortalecimento técnico das organizações camponesas, tal que, elas pudessem melhorar a renda dos seus produtores; e a priorização de ações destinadas a elaborar produtos com valor agregado. A combinação destes objetivos intermediários permitiria às OEBs alcançarem preços mais altos no mercado e, conseqüentemente, rendas maiores.

Para operacionalizar seus objetivos, foi identificada a necessidade de fornecer insumos considerados de difícil acesso e de contar com um nível de autonomia na gestão, para evitar ser alvo de ingerência política.

Segundo Quisbert (1992), outro propósito das OEBs foi serem legitimadas e reconhecidas, principalmente, pela comunidade e o Estado. Uma forma que encontraram para concretizar esse objetivo foi ampliar sua rede de articulação, portanto, o escopo de participação de produtores. Para isso, promoveram capacitações produtivas e de fortalecimento institucional em comunidades rurais e seus agrupamentos produtivos.

O apoio de organizações não-governamentais permitiu às OEBs terem acesso aos insumos necessários à produção com valor agregado. Por outro lado, o trabalho destinado à sua legitimação e reconhecimento trouxe-lhes resultados favoráveis. Porém, não dentro da medida esperada, porque não foi possível concretizar a autonomia de gestão. Este último fator foi limitante para melhorar suas rendas.

A década de 1970, apesar de estar marcada por uma ditadura militar que durou sete anos, a partir de 1971 (MESA; GISBERT; MESA, 2001), foi quando mais OEBs surgiram, particularmente de modalidade cooperativista (QUISBERT, 1992). O presidente ditador, Coronel Hugo Banzer Suarez, estruturou um governo militar também com fins anticomunistas, mas cujos objetivos de desenvolvimento econômico se concentraram no desenvolvimento agroindustrial do oriente boliviano (nas Terras Baixas). Os recursos econômicos utilizados para este objetivo provieram, novamente, de um empréstimo dos Estados Unidos (como forma de créditos de fomento).

Decorrente da gestão ineficiente do governo do Coronel Hugo Banzer Suárez, de outro período de cinco anos de ditadura na história boliviana e da crise política boliviana, a dívida externa assumida no governo de Banzer Suárez resultou em um processo inflacionário descontrolado da década de 1980¹³. Nesse período, o movimento camponês e, conseqüentemente, o setor produtivo foram re-configurados. Em 1979 é criada a Confederação Sindical Única de Trabalhadores Camponeses da Bolívia (*Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia* - CSUTCB) em um congresso de camponeses. Ela passa ser a instituição que se concentra, exclusivamente, na representação política do movimento camponês, acima do Sindicato Agrário.

Em 1983, a CSUTCB promoveu a criação de um tipo de OEB denominada Corporação Agropecuária Camponesa (*Corporación Agropecuaria Campesina* - Coraca), definida como uma empresa de propriedade social auto-gestionária. As Coracas se originaram com o apoio do Estado (QUISBERT, 1992) e da cooperação internacional (MUÑOZ, 2004). O motivo da sua origem se deveu à necessidade da CSUTCB contar com um braço operacional, para desenvolver as capacidades produtivas e econômicas do setor rural no país. Porém, a ineficiência administrativa e o tipo de vínculos político-sindicais fazem com que anos mais tarde as Coracas se debilitem. Da mesma forma que o Sindicato Agrário e o Estado, elas não conseguem cumprir com a tarefa de desenvolvimento do setor rural¹⁴.

Baseado nos dados do Banco Central da Bolívia (*Banco Central de Bolivia* - BCB), Antelo (2000) lembra que a hiperinflação tinha encontrado seu ponto mais crítico no ano 1985; quando a taxa de inflação anual aumentou de 25,1% em 1981 para 8.175% em

¹³ Em 1982 finaliza o segundo período de ditadura, que durou cinco anos. A crise interna das Forças Armadas bolivianas, a mobilização social, a pressão internacional e a crescente crise econômica são os principais aspectos que abrem caminho à democracia, nesse ano.

¹⁴ No cenário de crise causada pelo endividamento externo, outro modelo que continua a tendência do enfoque de desenvolvimento em nível continental é o monetarismo internacional. Ele que procura industrializar o setor agrário a partir de crédito. Na década de 1980, o modelo de desenvolvimento esteve focado ao crescimento induzido pelas exportações (DEVISSCHER, 1996).

1985¹⁵. Para instaurar o equilíbrio, o governo eleito no mesmo ano (1985) – novamente sob a presidência de Victor Paz Estenssoro, do MNR – adotou uma Nova Política Econômica (*Nueva Política Económica* - NPE) promulgada no Decreto Supremo 21.060.

Em uma primeira fase, a NPE implementou um ‘primeiro pacote de reformas estruturais’ destinado a frear a hiperinflação. Caracterizada por seguir uma tendência liberal para o ajuste estrutural da economia, tal política afastou o Estado da participação das atividades empresariais e produtivas. As medidas adotadas se concentraram na configuração de regras e normas que direcionassem a sociedade para o sistema de livre mercado (ANTELO, JEMIO, 2001)¹⁶.

Segundo as considerações de Devisscher (1996), o Decreto 21.060 representou a passagem do modelo híbrido de desenvolvimento boliviano – baseado na combinação de um modelo de corte estruturalista (substituição de importações) com o modelo de extração primária – para outro predominantemente exportador, que tomava como eixo a agro-exportação¹⁷. Decorrente deste novo modelo, o desenvolvimento em nível nacional foi desigual, em termos técnico-produtivo, socioculturais e econômicos. As regiões mais beneficiadas pelas políticas deste modelo estavam localizadas no oriente boliviano (Terras baixas).

Para Ágreda (1993), referenciado por Devisscher (1996), o desenvolvimento desigual implicou a divisão do mundo rural em dois sub-setores distintos: a agricultura tradicional, baseada na utilização intensiva de mão-de-obra e carente de tecnologia moderna no seu processo produtivo, cujo produto se destina ao auto-consumo e ao mercado interno; e, de outro lado, a agricultura comercial, intensiva em capital, centrada no uso de tecnologia relativamente moderna e programada para orientar o produto ao mercado interno e, preferencialmente, à exportação. Apoiado em Fernandez (1991), Devisscher (1996) afirma que o camponês passa a ser o agente que representa a agricultura tradicional; e o empresário o agente que representa a agricultura comercial.

Uma vez freada a hiperinflação, as medidas do primeiro pacote de reformas se concentraram na diminuição do gasto público estatal. Por este motivo, o Estado foi obrigado a

¹⁵ Segundo dados do BCB, o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) caiu de 0,3% para -1,7%, no mesmo período (ANTELO, 2000).

¹⁶ Adotaram-se políticas que formaram o primeiro pacote de reformas estruturais que contemplou o ajuste do regime fiscal; o equilíbrio da base monetária; a modernização do setor financeiro; o controle da taxa cambial; a liberalização de preços; a des-regulamentação do mercado laboral; e a abertura e liberalização da economia nacional (ANTELO; JEMIO, 2001).

¹⁷ O modelo de substituição de importações predominou no continente por trinta anos, a partir dos anos 1950 (PEREZ, 1992). O modelo primário exportador corresponde à visão tradicional de desenvolvimento baseada na extração primária e sua exportação (DEVISSCHER, 1996).

deixar o controle das empresas públicas e se afastar das atividades empresarias e produtivas. Com o afastamento do Estado, a responsabilidade de desenvolvimento do setor rural foi transferida para o setor privado – organizações não-governamentais e de cooperação internacional (QUISBERT, 1992). Contudo, a recessão do período 1980 e 1985 afetou o incremento das taxas de desemprego e subemprego (ANTELO, 2000)¹⁸. Consequentemente, o setor informal proliferou nas grandes cidades (PEREIRA; JIMÉNEZ, 2004).

No transcorrer dos anos, o setor informal – principalmente o comércio – foi crescendo descontroladamente e o setor rural foi-se empobrecendo cada vez mais pela migração dos camponeses para as grandes cidades e até outros países. Os conflitos de propriedade de terras e o reconhecimento do território indígena se atenuam. Os movimentos sociais indígenas começam a tomar força¹⁹.

Na década de 1990 é implantado o ‘segundo pacote de reformas estruturais’ da NPE²⁰. O objetivo desta nova fase de reformas foi melhorar o crescimento e desenvolvimento econômico, mas no fundo, acabou debilitando novamente a atividade produtiva camponesa, devido aos efeitos das políticas de liberalização comercial e privatização das empresas públicas. Nestas circunstâncias, as organizações camponesas se colocaram em desvantagem técnica, tecnológica e logística na hora de fazer frente aos produtos agrícolas importados.

Diante de este cenário, as OEBs reforçaram a intenção de se posicionar no mercado, porém de forma mais articulada. Esta intenção foi apresentada no terceiro encontro de organizações de base, em outubro de 1991. Na leitura de Quisbert (1992), a partir desse momento, as OEBs assumem uma nova modalidade: a de Organizações Econômicas Camponesas (*Organizaciones Económicas Campesinas – Oecas*), ressaltando a identidade indígena camponesa. Como resultado deste encontro, cria-se o Comitê Integrador de Organizações Econômicas Camponesas (*Comité Integrador de Organizaciones Económicas*

¹⁸ Como consequência da redução do crescimento econômico e do incremento na taxa de inflação, o desemprego aumentou de 6% em 1980 para 18% em 1985, aproximadamente; e o subemprego aumentou de 48% para 57%, nas grandes cidades (ANTELO, 2000).

¹⁹ Em setembro de 1990 a mobilização indígena pelos direitos de terra e território foi manifestada através de marcha pacífica, que saiu das Terras Baixas rumo à capital do país (La Paz), situada nas Terras Altas. Este acontecimento se marcou como uma referência na reivindicação dos direitos indígenas e camponeses diante do Estado (ANTEZANA, 1990).

²⁰ Esta segunda fase da NPE tinha como objetivo o desenvolvimento econômico através da implementação de políticas neoliberais, tais como: a disciplina no orçamento nacional; mudanças nas prioridades do gasto público, voltadas a fortalecer as áreas de saúde, educação e infra-estrutura (por meio dos programas de participação popular, descentralização, reforma educativa e sistema de pensões); reforma fiscal, liberalização financeira (busca de estabilidade na taxa cambial); liberalização comercial (abertura a investimentos estrangeiros diretos); privatizações (caso da empresa petrolífera *Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos-YPFB*); desregulamentações; e garantia nos direitos de propriedade.

Campesinas– Cioec)²¹, com o objetivo de agrupar e representar às Oecas do país. Para isso, assume a missão de desenvolver ações que permitam às Oecas contarem com condições técnicas, políticas e econômicas suficientes para se desenvolverem competitiva e permanentemente, em um marco de equidade²².

1.2 A origem das Oecas

A sustentabilidade da agropecuária camponesa tem como um dos seus pilares as organizações locais e associações de produtores, pois, a partir de trabalho articulado os resultados de venda do produto no mercado são mais efetivos. Esta afirmação, feita por Muñoz, Cruz e Canedo (2002), justifica a relevância de estudar as Oecas, já que elas representam uma configuração das organizações locais e associações de produtores que procuram ser veículo do desenvolvimento local. Para isso, a configuração das Oecas não foca apenas o plano produtivo, mas também o plano de representação política junto ao Estado. Isso quer dizer que elas propõem lineamentos básicos para a formulação de políticas públicas, coerentes com sua problemática.

Os mesmos autores mencionam que são cinco os motivos que deram origem às Oecas. Em primeiro lugar, as políticas impulsionadas pelos recursos norte-americanos emprestados depois da Revolução Nacional. O alvo das políticas condicionadas pelos financiadores se concentrou na ‘despolitização do *agro*’ – fortalecimento de cooperativas agropecuárias e outras organizações produtivas e apolíticas, em particular nas Terras Baixas. Um segundo motivo foi o interesse da representatividade política camponesa, centrada na CSUTCB, em desenvolver o setor rural. Desta maneira, em 1983 criaram-se os agentes operativos denominados Coracas, dependentes da CSUTCB. Legalmente reconhecidas como pessoa jurídica, elas se definem como uma empresa de propriedade social auto-gestionária (MUÑOZ, 2004).

Os objetivos das Coracas, no momento de sua criação, se centraram em: melhorar as condições de vida dos trabalhadores camponeses; transformar o sistema produtivo do setor agropecuário; otimização do uso dos recursos naturais; dotar de serviços básicos aos camponeses; promover e executar programas de desenvolvimento; estimular a associação de

²¹ Em abril de 2002 é renovado o Estatuto Orgânico do Comitê Integrador de Organizações Econômicas Camponesas, e ele passa a ser denominado como Coordenadora de Integração de Organizações Econômicas Camponesas da Bolívia (*Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas de Bolívia* -Cioec-B). Para efeitos desta pesquisa ela é reconhecida como ‘Cioec’.

²² Disponível em <<http://www.cioecbolivia.org/index.php?mc=10>>. Acessado em: 17 set. 2008.

organizações produtivas; elevar a produção agropecuária, buscando cobrir a demanda interna de alimentos e gerar excedentes para a exportação; finalmente, obter e canalizar créditos para o setor agropecuário. Porém, estes objetivos não se consolidaram no tempo, porque houve falhas no processo de organização e funcionamento interno. Além do mais, seu surgimento coincidiu com o período recessivo dos anos 1980.

Um terceiro elemento que influenciou a origem das Oecas foi a chegada da cooperação internacional no país. O financiamento da cooperação esteve dirigido à execução de programas e projetos de desenvolvimento de organizações de produtores agropecuários. De acordo com Quisbert (1992), a proliferação da modalidade organizativa em cooperativas proliferou nesta época, pois o financiamento disponibilizado pela cooperação internacional foi pensado para ser deixado, basicamente, como o capital físico em mãos dos produtores. Esta forma de organização de produtores (cooperativismo) é o que Albó (1985) classificou como instituições de propriedade compartilhada, quando discute as diferentes formas de instituições de trabalho coletivo da cultura aymara.

Os efeitos negativos sobre os pequenos produtores, no que diz respeito aos níveis de desemprego e produtividade decorrentes da NPE – em sua primeira etapa de ajuste estrutural do sistema econômico, na década de 1980; e na segunda etapa de promoção de políticas neoliberais, na década de 1990 – constituem o quarto fator que deu origem às Oecas (MUÑOZ; CRUZ; CANEDO, 2002). A partir da NPE, a abertura do mercado fez com que os produtores camponeses procurassem ser competitivos. Enfatizou-se a urgência da organização produtiva que os associasse e se responsabilizasse, também, por torná-los produtores mais eficientes. Assim, o mecanismo que se adotou para concretizar este apelo foi que a Oeca promovesse capacitação técnica e fortalecimento institucional para os seus membros. Neste sentido, ela se transformou em uma ponte segura entre os produtores e o mercado.

Finalmente, os problemas ambientais manifestados pela seca acontecida em 1983 constituíram outra razão da origem das Oecas. Ao mesmo tempo, este fator influenciou, também, na intervenção dos programas e projetos da cooperação internacional no setor rural. Em suma, todos estes motivos são decorrentes dos processos: econômico, social e político, do contexto histórico boliviano, após da Revolução Nacional de 1952 e da Reforma Agrária de 1953; quando se pretendia ativar o setor agropecuário como motor de desenvolvimento.

Em todo este processo de reativação do setor produtivo rural são identificados quatro tipos de fontes que originam as Oecas. Uma delas são as organizações sociais de base, que representam agrupamentos de cidadãos organizados com fins reivindicativos junto ao Estado, como as associações de moradores. Segundo Muñoz, Cruz e Canedo (2002) este tipo

de organizações assumem a missão de formular propostas de desenvolvimento local e até nacional. Outra fonte apontada são as organizações não-governamentais, nacionais e/ou internacionais, que objetivam fortalecer os setores marginais através de projetos produtivos, concentrados na capacitação técnica e fortalecimento institucional. A terceira fonte é a cooperação internacional, que intervém por meio de programas voltados ao desenvolvimento local. Por fim, o Estado é a fonte, menos freqüente dentre as outras, que dá origem às Oecas (CIPCA, 2004).

Outro achado do autor faz referencia ao fato de que a influência dos sindicatos – que respondem à CSUTCB – torna-se negativa uma vez que alguns produtores, em especial aqueles que formam o corpo diretor, são dirigentes sindicais. Este fator é motivo suficiente para gerar ineficiências de um ponto de vista da gestão do processo de comercialização – entendida como a configuração seqüencial dos mecanismos técnicos, administrativos e sociais de tomada de decisões; execução e controle dos mesmos; assim como a avaliação dos resultados obtidos. A razão deste tipo de influência nas Oecas e dos efeitos negativos de ineficiências na gestão, os associados tendem a perder a credibilidade na organização.

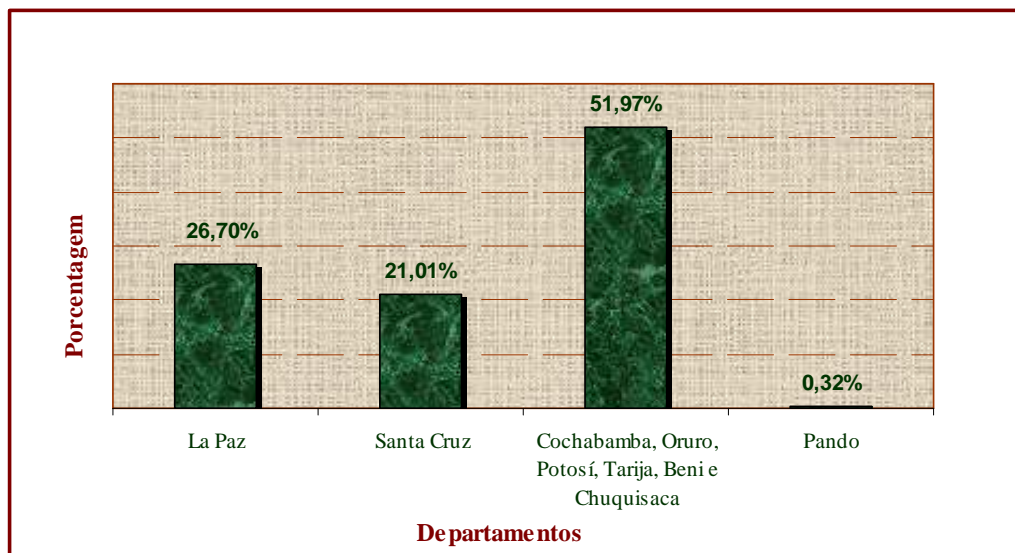
Nas últimas duas décadas, as organizações produtivas rurais – OEB de distintas modalidades associativas – na Bolívia vêm assumindo a figura de Oecas; com a qual elas têm-se multiplicado com rapidez, tanto em quantidade como em diversidade de atividades produtivas. O associativismo em Oecas significa, para os produtores, uma forma de facilitar os trâmites vinculados à produção e à comercialização dos seus produtos (MEJILLONES, 2006). De tal forma que, para Laguna (2003, p.23), as Oecas têm assumido “a liderança na execução das ações destinadas ao desenvolvimento rural, na experiência e, sobretudo, na transferência de tecnologia e comercialização”.

Baseado na Guia de Oecas por Município²³, que realiza um censo de Oecas conformadas e legalmente registradas até o ano 2001, Muñoz (1994) confirma o crescimento do número destas organizações. Em 1995, foram identificadas 190 organizações, que se multiplicaram para 633 até o ano 2001. Deste total, 6,64% das Oecas se concentram na atividade de coordenação em nível regional e departamental; e são mais de 100.000 associados distribuídos nos outros 93,36% (591 Oecas), que se dedicam as atividades produtivas, em todo o país (MEJILLONES, 2006).

²³ Esta Guia foi construída a partir da parceria entre as instituições: PADER – COSUDE; CIOEC-B; Vice-ministério de Desenvolvimento Rural (*Viceministerio de Desarrollo Rural*); Vice-ministério de Planejamento Estratégico e Participação Popular (*Viceministerio de Planificación Estratégica y Participación Popular*); e o nesse então Vice-ministério da Micro-empresa (*Viceministerio de Microempresa*) em 2002.

Utilizando a informação recopilada por Muñoz (2004) para o ano 2001, foi construído o Gráfico 1.1, em que se pode observar que os departamentos de La Paz e Santa Cruz condensam maior número de Oecas cada um: 26,7% e 21,01%, respectivamente. O departamento de Pando, apenas 0,32%. Enquanto, os departamentos restantes (Cochabamba, Oruro, Potosí, Tarija, Beni e Chuquisaca) condensam todos juntos 51,97% das Oecas. Nestes seis departamentos, o número de Oecas varia entre 24 e 72, o que significa a distribuição de uma média de 46 Oecas por departamento.

Gráfico 1.1: Número de Oecas (2001)²⁴



Fonte: Elaboração própria, com base em Muñoz (2004)

A Tabela 1.1 mostra que das 591 Oecas produtoras, a maioria desenvolve suas atividades em torno da agricultura (65%) e pecuária (21%); o resto se distribui nas atividades de artesanato, reflorestamento, apicultura, avicultura, piscicultura e turismo, em pequena escala (MUÑOZ, 2004). Os principais produtos produzidos são: trigo, milho e batata, café, cacau, leite, quinua (cereal andino), diversas frutas e castanha. Cabe ressaltar que esta informação é recopilada do Guia de Oecas por Município, para o ano 2001, e até o momento não estão disponíveis informações que atualizem em detalhe o registro das Oecas no âmbito nacional.

²⁴ Ver tabela dos dados no Anexo A.

Tabela 1.1: Distribuição das Oecas em atividades produtivas

Atividade produtiva	Porcentagem
Agricultura	65
Pecuária	21
Artesanato, reflorestamento, apicultura, avicultura, piscicultura e turismo	14
Total (%)	100

Fonte: Elaboração própria, com base em Muñoz (2004).

Na medida em que as Oecas se multiplicam, a reivindicação de seus direitos e a atenção às suas necessidades se transformam em apelos constantes perante o Estado (MEJILLONES, 2006). Em 2000, a Cioec desenvolveu uma coleta de informação acerca das necessidades e dificuldades que limitam o desenvolvimento das atividades produtivas das Oecas. Esta informação serviu como antecedente para a formulação de uma proposta de luta contra a pobreza e reativação econômica. Nela sugere-se que sejam destinados maiores investimentos públicos, de caráter social, ao apoio econômico das iniciativas produtivas rurais (CIOEC, 2004).

Na linha de participação política das Oecas, o trabalho coordenado pela Cioec (2005) permitiu que elas passassem a ser reconhecidas na Lei 2.235, do Diálogo Nacional 2000 (*Ley del Diálogo Nacional 2000*), promulgada em 31 de julho de 2001; cujo objetivo principal é estabelecer diretrizes básicas para a gestão da Estratégia de Redução da Pobreza, tal que o Estado possa promover um crescimento equitativo no país²⁵. A partir desta Lei, foram criados os Conselhos de Desenvolvimento Produtivo Econômico e Social (*Consejos de Desarrollo Productivo Económico y Social* - Codepes) dependentes do Estado e responsáveis por impulsionar a política pública Compro Boliviano. O objetivo desta política é garantir a inserção da produção dos pequenos produtores no mercado, determinando que as compras das instituições públicas dêem prioridade aos produtos nacionais dos pequenos produtores. (SORIANO, TAPIA, 2006). Portanto, representa um mecanismo que permite agenciar mercados para a produção das Oecas. Desta forma, a participação das Oecas não se limita

²⁵ A Estratégia de Redução da Pobreza visa distribuir os recursos - provenientes do programa de redução da dívida externa multilateral do Estado boliviano - a programas de diminuição da pobreza. A forma para levar adiante este propósito é através da instituição do diálogo nacional, como mecanismo de participação social, no desenho, seguimento (controle social) e ajuste das políticas destinadas à redução da pobreza (CONGRESO NACIONAL BOLIVIANO, 2001).

apenas ao plano produtivo, senão também à representatividade política, diante das barreiras que se lhes apresentam. Nas palavras de Muñoz (2004):

A permanente carência de recursos financeiros, humanos, naturais e de infraestrutura, com que se deparam os camponeses; e o difícil acesso a espaços de poder político, fazem com que as Oecas, além de atenderem a problemática econômica e produtiva, encarem também os problemas ocasionados pela marginalidade e discriminação. Esta situação as converte em organizações múltiplas que, por um lado, e na medida de suas possibilidades, oferecem diversos tipos de serviços aos produtores (capacitação, assistência técnica etc.). Por outro lado, canalizam as oportunidades – relacionadas com a produção – de instituições estatais e não-governamentais. (MUÑOZ, 2004, p. 237,238)

O mesmo autor (Muñoz, 2004) estabelece que o papel político que exercem as Oecas é complexo, já que a conjuntura política, econômica e internacional é desfavorável. No seu entender, estas organizações devem buscar formas de apoiar às famílias camponesas na superação dos problemas de marginalidade e pobreza. Esta situação força as Oecas a se reinventar de acordo com as suas necessidades, oportunidades e circunstâncias adversas. Esta dinâmica dificulta a consolidação das Oecas em estruturas institucionais operacional e juridicamente constituídas.

1.3 Definição das Oecas

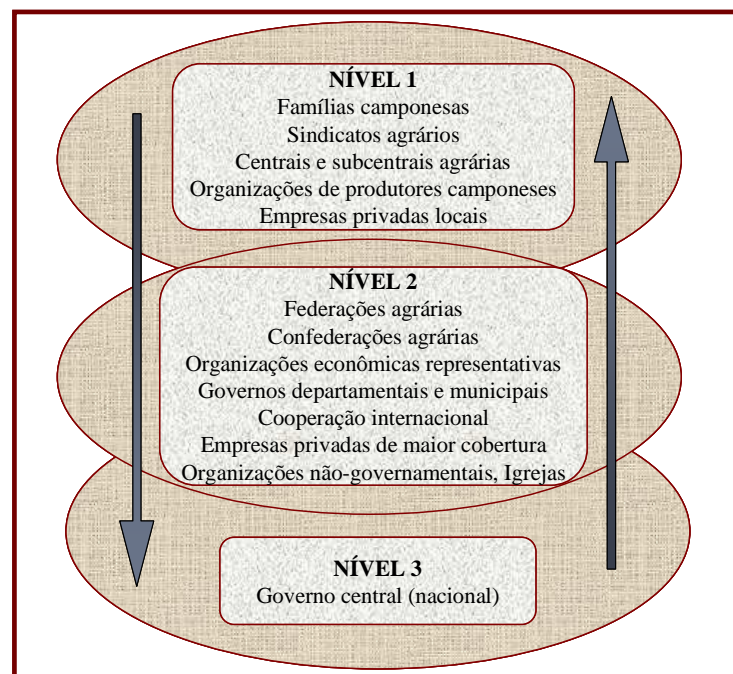
Em comparação com outras realidades fora da Bolívia, as Oecas constituem outro exemplo de organizações de produtores rurais, articulados em função das particularidades presentes no contexto, para resolverem seus problemas (CAMACHO, MARLIN, GUERREIRO RAMOS, 2007). Referenciados por Muñoz (2004), Rondot *et al.* (2001) comparam o tradicional com o formal para definir que as organizações de produtores são estruturas herdadas do passado, cujos objetivos são: diminuir a incerteza da atividade agrícola; estabilizar as condições de produção; atender aos momentos de maior demanda de mão de obra; regular as relações e acesso aos meios de produção (terra e água); e resolver os conflitos entre os membros da sociedade. Neste sentido, para Rondot *et al.* (2001) as Oecas formam parte da categoria tradicional de organizações de produtores.

Do ponto de vista da cooperação internacional, as Oecas são também denominadas Empresas Associativas Rurais, que surgem em vários países de América Latina como agrupamentos de unidades camponesas, que podem ser familiares. Estes agrupamentos adotam diversas modalidades jurídicas como associações, cooperativas, etc., com a finalidade de viabilizar escalas maiores de produção e sinergias adicionais (KUPFER *et al.*, 2005).

A partir da visão de Quisbert (1992) as Oecas são uma derivação das OEB, compostas por pessoas de escassos recursos, pertencentes ao campo ou aos centros urbanos. Estes indivíduos se organizam em função de alguma atividade produtiva, comercial ou de prestação de serviços. Da mesma forma que as OEB, as Oecas pretendem melhorar o os níveis de renda dos seus membros. Neste intuito, pretendem melhorar suas capacidades técnicas para serem auto-sustentáveis. Internamente os associados adotam um nível de participação democrática, isso significa que todos são informados de igual maneira dos aspectos econômicos e administrativos, e, ao mesmo tempo, participam da tomada de decisões. Neste sentido, há um forte controle social no manejo dos recursos.

Para definir às Oecas, Muñoz (2004) identifica três de níveis de análise. Cada nível representa o âmbito de intervenção das Oecas e, conseqüentemente, das famílias associadas. Eles foram delimitados a partir das características das Oecas, de suas dinâmicas sociais e econômicas, e fundamentalmente, em função do papel que assumem. A Figura 1.1 mostra os níveis, os grupos e instituições com os quais as Oecas se vinculam.

Figura 1.1: Níveis das Oecas



Fonte: Muñoz (2005), tradução livre do original.

O primeiro nível é conformado por Oecas voltadas basicamente ao desenvolvimento de atividades produtivas relacionadas à agricultura, pecuária e comércio

(venda dos seus produtos). O autor situa neste grupo as famílias, organizações de produtores camponeses, empresas ou negócios locais, e inclusive comunidades representadas por seus sindicatos, Subcentrais (*Subcentrales*), e Centrais Agrárias (*Centrales Agrarias*)²⁶. Todas elas são passíveis de políticas públicas.

O segundo nível constitui o âmbito onde as políticas públicas são aplicadas. Nele participam instituições do Estado - governos locais (departamental e municipal) -, responsáveis diretos pela formulação e gestão das políticas. Os outros atores que participam deste nível implementando as políticas públicas, sem pertencer ao Estado são: federações e confederações camponesas; organizações econômicas representativas; organizações não-governamentais; agências de cooperação internacional e igrejas. Na interseção deste nível com o primeiro, as estratégias camponesas e as políticas públicas se articulam. Isto acontece graças à intervenção de algumas Oecas, que além de desenvolver atividades produtivas, desenvolvem também atividades de representatividade social e política em prol dos interesses dos produtores associados.

Por último, o terceiro nível se conforma pelas instituições que formam parte dos poderes executivo, legislativo e jurídico do Estado (governo central ou nacional), responsabilizadas pela promulgação das políticas públicas. No sentido produtivo, as Oecas não intervêm diretamente neste nível, pois nele se exerce pressão política e negociam-se as propostas dos produtores.

Portanto, Muñoz (2004, p. 75) assinala que tanto a definição das Oecas, como seu papel político, se encontram ligados ao nível em que cada organização opera. As Oecas de primeiro nível, próximas às dinâmicas produtivas e técnicas, se definem como:

[...] organizações camponesas que se organizam como grupo de produtores, de uma ou mais comunidades, para desempenhar coletivamente atividades produtivas e/ou de mercado, relacionadas a um ou vários cultivos e/ou criação de gado [...] surgem a partir de uma política pública, um projeto ou programa de desenvolvimento rural ou da iniciativa de um grupo local (MUÑOZ, 2004, p.76)

As Oecas de segundo nível se definem como aquelas organizações que representam as Oecas de primeiro nível diante de qualquer instituição, e cujas atividades incidem nas dinâmicas produtivas das famílias e nas atividades produtivas em geral. Elas assumem um papel técnico e político. Nasceram de programas ou projetos de desenvolvimento rural, das iniciativas dos grupos locais ou das políticas públicas. Por fim, as Oecas de terceiro nível são definidas como “organizações camponesas representativas criadas, em sua maioria,

²⁶ Os sindicatos camponeses, as Subcentrais e Centrais são instituições dependentes da CSUTCB. As Subcentrais trabalham articulam os camponeses em nível comunitário, e as Centrais em nível municipal.

por líderes das Oecas de segundo nível para aturar politicamente e/ou pressionar o governo para que atenda as demandas dos pequenos produtores organizados” (MUÑOZ, 2004, p.77). Conforme Muñoz (2004), elas surgem da abertura dos mercados e das políticas de ajuste estrutural (NPE); e são diferentes da CSUTCB.

Da ótica do Estado, o Ministério de Assuntos Camponeses, Povos Indígenas e Originários da Bolívia (*Ministerio de Asuntos Campesinos, Pueblos Indígenas y Originários - MACPIO*, 2001) entende as Oecas como organizações empresariais sociais e produtivas, impulsionadas originalmente pela CSUTCB.

A partir de oficinas e trabalhos desenvolvidos junto aos produtores, a Cioec define as Oecas como um conjunto de organizações produtivas de porte camponês, associadas sob diferentes modalidades jurídicas (associações, cooperativas, Coracas, empresas comunais ou qualquer outra forma associativa camponesa), cujas atividades são orientadas a posicionar-se no mercado, e a elevar sua produção e rendas no setor rural (Cioec, 2005).

De um ponto de vista sistêmico, Devisscher (1996) analisa às Oecas como empresas, e afirma que são raras as exceções que se desenvolveram sem algum tipo de apoio externo institucional (cooperação internacional ou organizações não-governamentais) em gestão. Amparado na definição de sistemas abertos apresentada por Damalssó (1988), Devisscher (1996) estabelece que as Oecas são entendidas como um todo complexo, composto de homens, equipes, processos e relações sociais; cujo desenvolvimento e atividade se encaminham para uma ou várias metas²⁷. A partir do enfoque organizacional sistêmico de Katz D. e Kahn R., Devisscher (1996) considera relevante para o desenvolvimento da organização²⁸, a articulação dos subsistemas como: subsistema de apoio, técnico, manutenção e administrativo.

Considerando que existem diversas modalidades associativas, que o cenário onde as Oecas estudadas caracteriza-se por uma forte presença cultural, e não há uma definição de Oecas que seja do consenso dos atores públicos e não governamentais, esta pesquisa se

²⁷ Esta definição enfatiza que os componentes internos à organização são interdependentes. Da mesma forma a organização é interdependente com o dinamismo do contexto externo. A qualidade do sistema de informação é fundamental para guiar a organização aos seus objetivos.

²⁸ O subsistema de apoio serve para proporcionar insumos, relevante porque permite manter os intercâmbios transacionais, e para obter legitimação social a partir da promoção da imagem. O subsistema técnico de produção se baseia na divisão do trabalho, para cumprir eficientemente os processos de transformação do produto. Visa estrutura a organização O subsistema de manutenção contempla a relevância do fator humano para articular os processos produtivos e diminuir a variabilidade e mudança indesejada aos objetivos organizacionais. O subsistema de adaptação procura a reação oportuna às mudanças das condições externas. Encontra-se ligada à capacidade da organização para se adequar às variações, fazendo uso da pesquisa e planejamento. Finalmente, o subsistema administrativo se relaciona de forma direta com a capacidade da gerência do corpo diretor para a tomada de decisões (DEVISSCHER, 1996).

ampara em algumas premissas. Estas premissas, que surgem no bojo da teoria camponesa discutida no campo da antropologia, vêm acrescentar ao referencial teórico já apresentado, as seguintes idéias:

- Os camponeses constituem sociedades parciais, com culturas parciais, por estarem sob dependência estrutural das cidades (REDFIELD, 1989);
- A família camponesa representa a unidade de trabalho e de consumo (ARCHIETI, 1981);
- A economia camponesa constitui um sistema econômico específico, em que a terra, o trabalho e os meios de produção se combinam seguindo o processo natural do desenvolvimento familiar (CHAYANOV, 1966);
- O estilo de trabalho de uma família depende da idade, sexo, fenômenos naturais, estações do ano, que apontam para a necessidade de um trabalho coletivo, que articula laços sociais, (ARCHIETI, 1991) e;
- A família boliviana utiliza determinados padrões culturais ao realizar balanços entre suas necessidades de produção e consumo (BALLIVIAN, 1997).

Estas premissas circunscrevem as Oecas como unidades produtivas compostas por famílias, voltadas ao desenvolvimento de diversas atividades produtivas, que possam lhes garantir retornos econômicos dentro do marco de seus padrões culturais.

Neste sentido, o conceito de Oeca adotado para esta pesquisa é: o agrupamento de produtores de origem camponesa, organizados em torno de uma atividade produtiva, que pode assumir distintas modalidades associativas, não necessariamente formalizadas juridicamente, com o objetivo de alcançar melhores condições de vida por meio de sua inserção no mercado. Para isso, visa alcançar a autogestão combinando práticas culturais e formas de organização herdadas de organizações tradicionais com habilidades adquiridas em capacitações técnicas.

1.4 Objetivos das Oecas

Entre julho e agosto de 2004 a Cioec organizou 22 oficinas com a participação de 200 Oecas de todo o país. A intenção deste trabalho foi discutir acerca dos seus objetivos e, a partir daquilo, reformular o documento denominado Agenda Estratégica que fora anteriormente apresentada ao Congresso Nacional, para que as Oecas fossem reconhecidas na Lei do Diálogo Nacional 2000. O produto destas oficinas resultou na sistematização de um documento estratégico, denominado Estratégias Produtivas Integrais (*Estrategias Productivas*

Integrales - EPI). As EPI se concentraram em três linhas de ação para o fortalecimento destas organizações: fomento às Oecas; fomento à produção, transformação e comercialização camponesa; e soberania alimentar. Estão descritas pela Cioec no Quadro 1.2.

Quadro 1.2: Estratégias Produtivas Integradas - Oecas

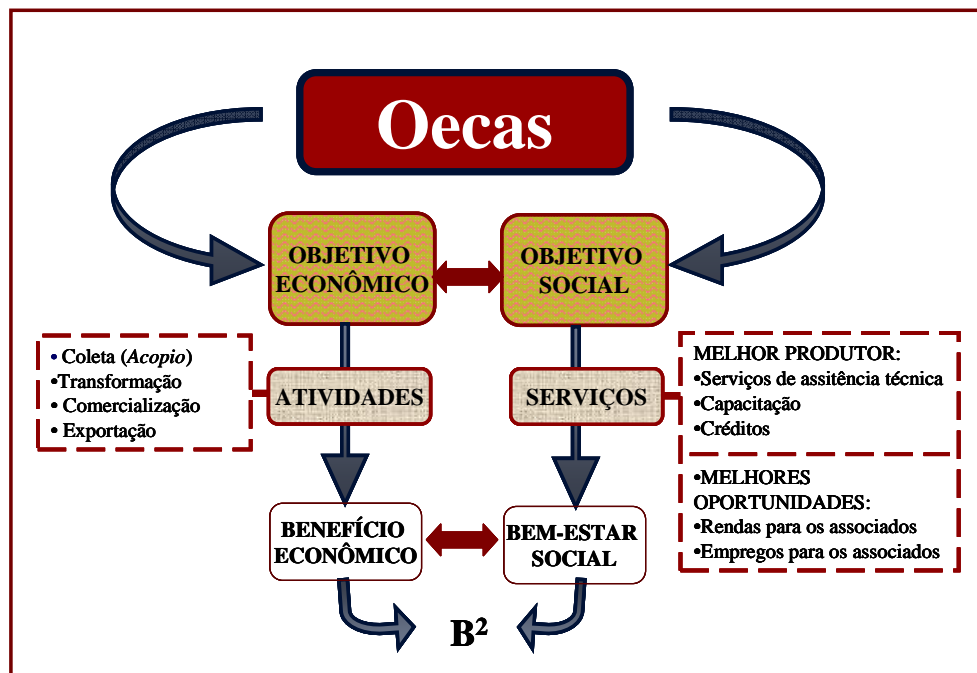
Estratégia de fomento às Oecas	Estratégia de fomento à produção, transformação e comercialização	Estratégia da promoção da soberania alimentar
Promoção do associativismo	Desenvolvimento de infra-estrutura de apoio à produção local	Tratamento preferencial para a produção nacional
Tratamento tributário conforme a realidade das Oecas	Reabertura das fundações de Desenvolvimento Tecnológico Agropecuário	Promoção da agricultura sustentável
Serviços financeiros para fomentar o desenvolvimento camponês associativo	Geração de investimentos, público e privado, voltados às Oecas	Regulação da ajuda alimentar
Participação das Oecas no planejamento a nível municipal, regional e nacional	Promoção comercial para as Oecas	Medidas que protejam o aparato produtivo nacional
Fomento à autogestão camponesa	Valoração e diferenciação da produção camponesa da produção convencional (empresarial)	Conservação e defesa do patrimônio genético
Promoção da educação técnica-produtiva	Acesso a um seguro agrícola e pecuário contra desastres naturais	Conservação da água doce
Promoção da educação em salubridade (saúde produtiva)	Normas de qualidade e salubridade dos produtos	
	Condições básicas para a produção	
	Acesso ao sistema de administração pública sem discriminação do produto de origem camponês	

Fonte: Cioec-B (2005), tradução livre do quadro original.

Além da formulação das EPI nas oficinas promovidas pela Cioec, foi pautada a importância e o resgate dos conhecimentos tradicionais e riquezas culturais das comunidades rurais. A partir deste resgate, as Oecas preservam sua identidade na estruturação de políticas e programas dentro do marco da nova Agenda Estratégica.

A estratégia das Oecas está pautada em dois objetivos –econômico e social – que visam promover, através da mobilização de diversas atividades e serviços, o benefício econômico e o bem-estar social, conforme sistematizado pela própria Cioec e apresentado na Figura 1.2.

Figura 1.2: Objetivo social e econômico das Oecas



Fonte: Cioec (2005), tradução livre do original.

Por um lado, o objetivo econômico pretende alcançar retornos econômicos (benefício econômico) pela venda do produto no mercado. A atividade produtiva pode gerar matéria prima como fonte de recursos (Ex.: coleta de fibra de lã de gado ou *acopio*), ou produtos transformados com valor agregado, que podem ser comercializados ou exportados (Ex.: artesanato) dependendo da capacidade produtiva e desempenho da Oeca. A capacidade produtiva se vincula à vocação de produção e aos capitais físico e humano, sob os quais se elaboram os produtos (CIOEC, 2005). Para Laguna (2003), a presença destes últimos elementos facilita aos produtores obterem maiores rendas, em especial, quando o capital social está tecnicamente capacitado. Nessas condições o benefício econômico é garantido.

O mecanismo de funcionamento que as Oecas fazem uso para cumprir com este objetivo se baseia na centralização da produção de todos os associados. Neste sentido, a Oeca exerce o papel de centralizadora e consignatária, que distribui o valor da venda aos produtores associados. Estas rendas são equivalentes ao valor da produção que cada associado conseguiria no mercado, se vendesse por conta própria. Porém, a vantagem que o produtor obtém é uma maior chance de que sua produção seja acomodada e vendida no mercado, pois vendendo de forma independente, ele se defrontaria com dois problemas: primeiro, não

conseguiria cobrir a quantidade demandada no mercado; e, segundo, o preço da produção estaria sujeito à possibilidade de queda, em especial, quando a venda é de matéria prima.

A transferência da renda aos associados depende da gestão e autonomia de cada Oeca. Algumas delas efetuam o pagamento no momento em que o produtor centraliza o produto nas instalações da Oeca. Em outros casos, o pagamento aos associados ocorre depois da venda de toda produção concentrada em determinado período. Desta maneira, as Oecas se constituem em representantes institucionais dos pequenos produtores no mercado e diante de outros atores (MUÑOZ, CRUZ, CANEDO, 2002).

Por outro lado, o objetivo social da Oecas é alcançar o bem-estar dos associados e suas famílias. Segundo a Cieoc (2005), a manifestação desse bem-estar se constata na realização pessoal e/ou familiar, na medida em que suas expectativas sejam cumpridas, e na forma como as oportunidades são abertas devido à sua participação na Oeca. As realizações pessoais estão relacionadas ao desejo de se transformarem em melhores produtores, à possibilidade de contarem com empregos estáveis, e à possibilidade de exercerem sua cidadania através da participação política. As realizações familiares estão vinculadas com o acesso a um nível de renda que satisfaça suas necessidades, que lhes permita adquirir um nível de consumo razoável, com o qual os produtores possam cobrir, por exemplo, os gastos de estudos de seus filhos.

A transformação dos associados em melhores produtores precisa de serviços de assistência técnica, capacitações e recursos para financiá-los (CIOEC, 2004). Esses aspectos são motivos que justificam o porquê as Oecas, além do plano produtivo, adotam o papel de representação política. Tornam-se fontes de informação dos associados sobre as condições do mercado (preços e ameaças), e fundamentalmente, agenciam recursos econômicos para cobrir os custos dos serviços de capacitação e fortalecimento técnico. Para isto, desempenham o papel de representação política junto à cooperação internacional, organizações não-governamentais e o Estado. De tal forma, podem obter financiamento ou apoio institucional dos programas e projetos que são alvo do desenvolvimento rural. Em alguns casos, os recursos agenciados são canalizados em forma de crédito para os associados, porém, a ausência de pessoal técnico impede que a própria Oeca possa mobilizar estes créditos – para isto, ela é assessorada pelas instâncias não governamentais.

Na prática, a partir das experiências pesquisadas por Kupfer *et al.* (2005), avalia-se que poucas Oecas conseguem gerar recursos suficientes que sejam reinvestidos nos três tipos de serviços (assistência técnica, capacitações e créditos). As poucas que os conseguiram,

e ao mesmo tempo conseguem exportar seus produtos, foram os casos exitosos contemplados na investigação destes autores.

Acredita-se que, decorrente do êxito da gestão, as Oecas podem garantir melhores oportunidades para os associados na questão da renda e dos empregos estáveis (CIOEC, 2005). Em síntese, a modalidade das Oecas está comprometida com a promoção das capacidades dos associados e o fornecimento de capital físico²⁹.

1.5 Características das Oecas

Cada Oeca é formada por produtores independentes e/ou famílias vinculadas à atividade produtiva local. No que toca o capital físico, este é de posse coletiva, geralmente financiado por organizações não-governamentais, ou pela cooperação internacional. Os produtores (associados ou sócios) contam com os mesmos direitos de participação, capacitação, e usufruto desse capital físico coletivo.

A partir das experiências pesquisadas por Muñoz, Cruz e Canedo (2002), a seleção dos associados que farão parte das Oecas não exige rigor normativo e muda conforme as dinâmicas de cada organização. Na perspectiva dos produtores, a participação da Oeca responde aos critérios de: localização; tipo de atividade produtiva desenvolvida; expectativas de oportunidades que a Oeca possa oferecer para melhorar sua produção e garantir a estabilidade laboral; e da possibilidade de assegurar um mercado para a comercialização do seu produto (CIOEC, 2005).

Oficialmente, a estrutura organizacional das Oecas se encontra estabelecida nos seus estatutos ou regulamentos necessários para obterem a figura legal de pessoa jurídica, sem fins de lucro (*personería jurídica sin fines de lucro*). Vale destacar que nem todas as Oecas – de acordo com o conceito adotado nesta pesquisa – contam com esta figura legal. Porém, autodenominam-se Oecas³⁰ porque sua finalidade é a mesma, e respondem em iguais condições ao contexto social, econômico e cultural. O objetivo de estarem legalizadas lhes permite poder participar de licitações, ou de poderem se beneficiar de políticas públicas como o Compro Boliviano. No entanto, de acordo com Mejillones (2006), as Oecas reconhecidas legalmente não recebem nenhuma vantagem tributária por serem aglomerados de pequenos

²⁹ O pagamento e manutenção dos serviços é responsabilidade da Oeca, sendo em muitos casos subvencionada pelos próprios associados (CIOEC, 2005)

³⁰ Como exemplo podem-se citar dois das três Oecas estudadas: Amaq e CPS.

produtores, ao contrário, devem responder tributariamente ao Estado, da mesma forma que as empresas convencionais.

Na prática, essas normativas costumam ser desobedecidas, segundo Devisscher (1996) a partir dos achados de sua pesquisa. Analisando as Oecas como sistemas abertos, este autor constata que os estatutos ou regulamentos, manuais de funcionamento ou normas estabelecidas na criação das Oecas, não são aplicáveis. Estes instrumentos são apenas para formalizar legalmente estas organizações diante do Estado. Isto implica que, dentro da organização, os responsáveis (corpo diretor) acabam assumindo tarefas diferentes, ou além daquelas postuladas nos regulamentos ou estatutos.

No que diz respeito ao corpo diretor, a sua eleição varia segundo cada Oeca. Segundo Albó (1985, 2002), o processo eletivo dos representantes de todas as organizações andinas responde aos critérios de igualdade e equidade, influenciados pelas organizações comunitárias Ayllus. Quisbert (1992) menciona que estes critérios ainda são respeitados – neste sentido, as Oecas os cultivam através do mecanismo de rotatividade do corpo diretor entre comunidades. Inicialmente, a comunidade que tem a vez na representação da diretoria da Oeca convoca internamente os candidatos para confirmar o corpo diretor. Posteriormente, esses candidatos são votados em assembléia geral, ou seja, sob deliberação de todos os associados, inclusive das autoridades originárias (chefes dos Ayllus). O período de representação do corpo diretor é de um ou dois anos, dependendo da avaliação das Oecas.

Por conta dos critérios de igualdade e equidade, destaca-se que nas organizações andinas o trabalho de representação da organização é uma tarefa que deve ser assumida por todos os membros a qualquer momento. Este trabalho não contempla o pagamento de um salário – então, é uma tarefa voluntária, cuja gratificação é simbólica em função do desempenho das funções dos representantes (ALBÓ, 1985). Nas pesquisas encontradas, não foi esmiuçado o mecanismo de retribuição ao corpo diretor. Tangencialmente, Ascarrunz (2004) menciona que a oportunidade de ser parte da Oeca traz para aos associados vantagens simbólicas traduzidas no prestígio, cidadania e representatividade, diante da comunidade. No entanto, pode-se antecipar que as Oecas estudadas nesta pesquisa preservam a noção de igualdade e equidade, e que, na raiz delas, os corpos diretores cumprem o dever de representação da organização voluntariamente, sem receber retribuição econômica.

Conforme o estabelecido pela Cioec (2004), as Oecas têm a finalidade de atingir o auto-desenvolvimento. Isto implica que elas possam se desenvolver de forma autônoma no marco econômico e político, e, no entanto, que suas identidades culturais e condições sociais sejam respeitadas. Nesta linha, em nome das Oecas, a Cioec (2005) afirma que os associados

estão convencidos de que a combinação desta forma de autonomia com os objetivos de renda pode levá-los a melhorar suas condições de vida, seguindo os preceitos de:

- a. Participação livre e voluntária;
- b. Participação de todos os associados na tomada de decisões importantes em assembléia;
- c. Exercício dos mesmos direitos na organização, refletidos no uso do patrimônio coletivo;
- d. Distribuição e aproveitamento equitativo de benefícios e serviços entre os associados voltados a melhorar sua produção;
- e. Exercício do controle social na organização e transparência da informação sobre atividades e movimentos econômicos;
- f. Ajuda mútua e transmissão do valor da solidariedade;
- g. Participação da mulher e dos jovens no espaço diretivo.

Um caminho para as Oecas conseguirem o auto-desenvolvimento é a auto-gestão sob a predominância da lógica comunitária. Isso significa que elas podem decidir sobre suas prioridades, sem interferências externas no que diz respeito ao planejamento de suas ações para a procura de serviços de assistência técnica, capacitações, ou créditos para os associados. Assim, também, a auto-gestão representa autonomia para estabelecer parcerias ou convênios (CIOEC, 2004, 2005).

De acordo com o Centro de Investigação e Promoção Camponesa (*Centro de Investigación y Promoción del Campesinado - Cipca*)³¹, para alcançar a auto-gestão e, conseqüentemente, o auto-desenvolvimento conforme sua lógica comunitária, é preciso contar com um capital humano preparado tecnicamente. Muñoz (2004) ressalta a relevância do capital social, relacionado com o valor da convivência social com outras redes, para a articulação das Oecas com o mercado³².

Flores e Rello (2001) se apóiam em Putnam (1993), para estabelecer que o capital social é mais complexo do que outras formas de capital porque nele influem suas próprias condições internas ou componentes. Quanto melhor o desenvolvimento dos componentes, maior o capital social e a capacidade de materializar os objetivos, ou vice-versa. Esses componentes são a confiança, coesão social, solidariedade, redes, associativismo, dentre

³¹ Instituição privada sem fins de lucro, que contribui desde o campo das ciências sociais ao desenvolvimento integral de camponeses e indígenas.

³² Além deste capital, Muñoz (2004) cita os capitais humanos, culturais, tangíveis e naturais, que considera indispensáveis para a economia familiar ser sustentável.

outros, que por sua vez permitem acionar mecanismos de cooperação para alcançar o benefício mútuo.

Para estes autores, este capital social é claramente visível no cenário rural, onde pode ser denominado como capital social comunitário rural. Este conceito é definido como a capacidade de ação coletiva que conduz à obtenção de benefícios comuns, aproveitando àqueles componentes, quando se faz presente um objetivo comum³³. Em outras palavras, a capacidade de ação coletiva implica na capacidade adicional que todos aqueles que podem realizar ações em comum têm sobre os que só atuam individualmente. Neste sentido, uma ação coletiva consciente é a tomada de decisões conciliada e identificada com objetivos e interesses compartilhados.

Em função das considerações de Albó (1985, 2002), pode-se entender que em organizações andinas o capital social comunitário rural é motivado a partir da reciprocidade andina, presente nas práticas herdadas ao longo do tempo, que se reforçam através de ritualizações (YAMPARA, 2001). No que diz respeito às Oecas, segundo a percepção da Cioec, estas organizações incorporam o capital social através de componentes de identidade, igualdade, equidade e solidariedade.

³³ Os autores não negam que outras formas de capital podem ser concebidas também como capacidades. À guisa de exemplificação, a terra corresponde a um capital natural que implica na capacidade reprodutiva e produtiva; o capital humano – um indivíduo educado e capacitado- que representa um aumento nas capacidades das pessoas e o capital financeiro como a capacidade de investir e gerar interesses.

2. DISCUTINDO A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, apresenta-se o conceito de sustentabilidade nas organizações a partir da abordagem da teoria organizacional. Para isso, é utilizado o aporte teórico de Guerreiro Ramos (1981) a respeito da racionalidade substantiva e o conceito de sustentabilidade proposto por França Filho e Santana Junior (2007). Estes aportes permitem analisar a problemática estudada das Oecas, inseridas em um entorno caracterizado pela presença da cultura aymara e o seu antecedente de racionalidade andina nas organizações da região, para além de um olhar unidimensional – a dimensão econômica.

Por um lado, Guerreiro Ramos (1981) abre a possibilidade de pensar que a cultura aymara pode influir nas Oecas – através dos seus valores –, quando sugere que os aspectos substantivos são tão relevantes quanto o aspecto econômico para o desenvolvimento das organizações. Por outro, França Filho e Santana Junior (2007) permitem analisar a pertinência de outras dimensões, além da econômica, na sustentabilidade das Oecas. Esses autores estudam as dimensões: social, cultural, política e ambiental.

Além do mais, para melhor entender a sustentabilidade nas Oecas, este estudo se apoia na noção de economia solidária, a partir da qual, identifica-se que as características das Oecas condizem com os critérios nos quais se baseiam estas experiências solidárias. A partir deste substrato teórico, torna-se possível operacionalizar os indicadores que são propostos ao final deste capítulo.

2.1 Racionalidades instrumental e substantiva

Nesta seção são vistos os principais aspectos que consubstanciam as racionalidades instrumental e substantiva. A partir deles, pode-se identificar que as características da racionalidade indígena (andina) da cultura aymara estão identificadas com as da categoria racionalidade substantiva, trazida por Guerreiro Ramos (1981) e, portanto,

pode-se deduzir que a racionalidade indígena se encontra dentro desta categoria. Na continuação deste capítulo, são abordados alguns aspectos que permitem aclarar este ponto.

A razão moderna explanada por Hobbes continua até a atualidade como uma referência para ordenação da vida humana associada e está presente nos diversos campos de estudo, de acordo com Guerreiro Ramos (1981). Ela se define como a capacidade que o indivíduo adquire pelo esforço e que permite habilitá-lo a realizar um cálculo utilitário de consequências em cada uma de suas ações. Esta forma de ver a racionalidade levou a diferentes escolas a se manifestarem pela conotação antiética que implica este conceito, segundo Guerreiro Ramos (1981).

Fazendo alusão aos aportes de Weber, Mannhein, Horkheimer, Habermas e Voegelin, Guerreiro Ramos (1981) promove críticas à razão moderna, presente na teoria da organização como na ciência social, e desenvolve a idéia de racionalidade substantiva. Porém, reconhece que as observações destes autores são, ainda, insuficientes para justificar que a racionalidade atuante é unidimensional, em razão do fato de que se limitam a concordar que na sociedade moderna a racionalidade se transformou em uma categoria ‘sociomórfica’. Esta categoria significa que a racionalidade é interpretada como um atributo dos processos históricos e sociais, mas não como a força ativa da psique humana. Além do que, estes autores formularam suas definições dentro do contexto de sociedade industrial.

A partir de um enfoque funcionalista, Weber (1968) visualiza na lógica do mercado, dirigida pela razão moderna (racionalidade instrumental), um requisito funcional do sistema social capitalista (GUERREIRO RAMOS, 1981). O autor aponta que esta racionalidade é instrumental e formal, porque é determinada por fins que são construídos de forma calculada (GIDDENS, 1984); enquanto, a racionalidade substantiva, ou de valor – como a denomina Weber (1968) –, é determinada “independentemente de suas expectativas de sucesso e não caracteriza nenhuma ação humana interessada na consecução de um resultado ulterior a ela” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.5).

Quando Guerreiro Ramos (1981) cita a Mannhein (1940) destaca que este autor identifica na racionalidade substantiva (ou substancial) um ato de pensamento capaz de revelar percepções inteligentes das inter-relações, que acontecem em uma determinada situação. Mannhein (1940) diz que esse tipo de percepções, traduzidos em atos, facilitam que a vida pessoal possa ser orientada por julgamentos independentes. Assim, a racionalidade substantiva é base da vida humana ética e responsável.

A Escola de Frankfurt, preocupada com o sentido da razão humana na era moderna e a construção de uma Teoria Crítica da sociedade afirma, através de Adorno e

Horkheimer (1985), que a sociedade moderna é regida pela racionalidade instrumental própria do positivismo, cujo alvo é alcançar fins lucrativos na proporção em que a natureza vai sendo dominada. Então, a racionalidade instrumental submete a produção cultural ao capital.

Complementando a visão desta escola, Habermas (1987) distingue a ação racional com propósito (ação instrumental) da ação de comunicação (de interação simbólica). A primeira responde à racionalidade instrumental e é capaz de tornar a comunicação sistemática e distorcida. Mesmo assim, esta comunicação tem-se preservado e assumido como normal ou aceita pelas pessoas (GUERREIRO RAMOS, 1981).

No momento de construir a Teoria Crítica frankfurtiana, Habermas (1987) analisa a ação social a partir da ação de comunicação, reforçando a função da linguagem na relação sujeito-objeto, sob a pretensão de transcender o subjetivismo. Para isso, utiliza-se da perspectiva trazida pela filosofia da linguagem, que compreende a relação sujeito-objeto como sendo mediada pela interação com o meio, o universo simbólico e a cultura.

Por sua vez, Voegelin (1952), referenciado em Guerreiro Ramos (1981), estabelece que a racionalidade é importante para tornar uma sociedade em ‘boa sociedade’ – termo utilizado inicialmente por Aristóteles e Platão. A boa sociedade é aquela em que a vida e a razão se tornam a soberana força criadora; ela funda-se na hierarquia; sua qualidade é condicionada pelas circunstâncias empíricas (tamanho da população e recursos). A boa sociedade implica também que não pode ser implementada jamais em termos definitivos. Estas características são resgatadas da visão clássica e constituem pontos relevantes para avaliar a sociedade existente. Ainda mais, a racionalidade substantiva tende a desaparecer quando o cálculo utilitário de consequências passa a ser uma única referência para as ações humanas.

À diferença destes autores, Guerreiro Ramos (1981) entende a razão como “a força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro” (p. 25). Desta forma, o indivíduo é capaz de ordenar sua vida pessoal e social. Consequentemente, ele é habilitado para conceituar de forma mais acertada os fatos inerentes à ciência social. Baseado nesta maneira de enxergar a racionalidade, o autor estabelece três distinções entre a teoria substantiva que desenvolve e formal da vida associada. Inicialmente, menciona que,

[...] a teoria da vida humana associada é substantiva quando a razão, no sentido substantivo, é sua principal categoria de análise. Tal teoria é formal quando a razão, no sentido funcional, é sua principal categoria de análise. (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.26-27)

Os conceitos pertencentes à teoria substantiva são conhecimentos, provindos dos e nos processos da realidade. No entanto, os conceitos da teoria formal representam simplesmente instrumentos convencionais de linguagem, que descrevem procedimentos operacionais.

A segunda distinção diz respeito à existência da teoria substantiva na vida humana associada. Os elementos sistemáticos de base substantiva se encontram presentes há muito tempo em trabalhos de pensadores espalhados em diferentes períodos temporais. A forma como se apresentam é infiltrada no significado que o senso comum atribui à razão, ainda que, não tenham sido explicitados textualmente como racionalidade substantiva. A última distinção sugere que a teoria substantiva envolve uma “superordenação ética da teoria política sobre qualquer eventual disciplina que focalize questões da vida humana associada” (p.28). No entanto, a teoria formal minimiza o aspecto ético no seu escopo de estudo.

Para Guerreiro Ramos (1981), a ciência social moderna pressupõe que a sociedade, ao desdobrar-se em uma associação puramente natural, gera os padrões da existência humana em seu conjunto. Isso leva o indivíduo a agir sem capacidade de questionar acerca do que está certo ou errado, desta forma, ele se desenvolve norteado pelos padrões impostos. O indivíduo é reduzido a uma criatura que calcula e se torna impossível a ele distinguir entre virtude e vício.

A ordem da sociedade é impossível na medida em que seus membros, com base num cálculo utilitário de consequência, regulam e limitam as próprias paixões, de modo a não ameaçarem seus interesses práticos. A sociedade é o próprio mercado amplificado. Os valores de mercado tornam-se valores econômicos, no sentido moderno, e todos os fins têm a mesma categoria. (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.38)

À guisa de exemplificação, a noção de razão instrumental se evidencia com clareza no trabalho desenvolvido por Frederik Taylor – pai da Administração. Ele parte do pressuposto de que a motivação das pessoas no ambiente de trabalho está baseada na competição, cálculo, interesse pelo ganho e características puramente econômicas. Guerreiro Ramos (1981) menciona que a afirmação desse pensamento nas práticas produtivas acaba por resumir a essência da natureza humana, relacionada com aspectos substantivos.

Os mecanismos sugeridos pelo trabalho desenvolvido por Frederick Taylor visam guiar as ações dos gestores a atingir uma maior produtividade da mão-de-obra e dos materiais. Para alcançar este alvo, os gestores utilizam-se de métodos de engenharia e desenvolvimento

de investigações experimentais, orientados a incrementar o rendimento do indivíduo. Neste sentido, acredita-se que a promoção da especialização no trabalho é o caminho para promover a eficiência do trabalhador. Para isso, é fundamental que a divisão do trabalho seja pensada de maneira planejada; ou seja, separar o trabalho manual do intelectual. Além de atingir um melhor rendimento, esta medida reduz a pressão existente sobre o único chefe, em razão de se permitir a distribuição das responsabilidades sobre um determinado número de especialistas que desempenham um trabalho intelectual na organização¹. Contudo, posto em prática, este pensamento não sugere mais que uma forma mecânica de procurar fins planejados, indiferente a qualquer aspecto substantivo da existência humana.

No tocante à teoria política, ao passo que o comércio e a indústria foram se desenvolvendo, foi-se afirmando a prosperidade material como um aspecto possível e imprescindível para todos. Como resultado, a meta almejada que ora prevalece na sociedade é a riqueza. A sociedade de mercado não se preocupa com a natureza das coisas, nem com seus fins intrínsecos, pois o mercado é ‘cego’ a esses fins. Os indivíduos e os fins intrínsecos são vistos como se fossem força de trabalho ou dados de fatores de produção (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Na obra *A Grande Transformação*, Polanyi (1980), fundador da teoria econômica substantiva, lembra como as sociedades agrícolas foram-se transformando para alcançar níveis industrializados. Neste transcurso, estas sociedades foram sendo impulsionadas por valores inseridos no seu interior pelo mercado – valor do lucro –, na medida em que o capitalismo se expandia. Enfatiza que há uma mudança da motivação por sobrevivência para outra de acumulação e lucro. As transações das sociedades agrícolas, caracterizadas pelo intercâmbio de produtos, tomam forma de transações monetárias: “a atitude de senso comum [...] foi substituída por uma pronta aceitação mística das consequências sociais do progresso econômico” (POLANYI, 1980, p. 51). Decorrente desta transformação foi-se chegando ao convencimento de que as rendas deveriam derivar da “venda de alguma coisa, e qualquer que seja a verdadeira fonte de renda de uma pessoa, ela dever ser vista como resultante de uma venda” (p.58).

O destino ao que se dirigem as sociedades agrícolas, referidas por Polanyi, descrevem o sistema de mercado. Para funcionar com eficiência, o mercado não aceita interferências externas e exige que os preços tenham a liberdade de se auto-regularem. Nestas circunstâncias, os produtores garantem sua subsistência quando aceitam participar deste

¹ Revista eletrônica El Prisma – Administración de Empresas.

sistema auto-regulável, em outras palavras, quando assumem a racionalidade instrumental para alcançarem seus objetivos. Quando este autor se refere à auto-regulação, ele se refere ao fato de que toda a produção é para a venda no mercado e que todos os rendimentos derivam de tais vendas. Por conseguinte,

[...] há mercados para todos os componentes da indústria, não apenas para os bens (sempre incluindo serviços), mas também para o trabalho, a terra e o dinheiro, sendo seus preços chamados, respectivamente, preços de mercadorias, salários, aluguéis e juros. (POLANYI, 1980, p. 81-82)

Para Polanyi (1980), os conceitos formais extraídos da dinâmica específica do mercado, na melhor das hipóteses, são válidos como instrumentos gerais de análise e formulação apenas em uma sociedade capitalista.

No entender de Guerreiro Ramos (1981), a lógica de mercado faz com que os indivíduos adotem o que denomina de síndrome comportamentalista – definida como “uma disposição socialmente condicionada, que afeta a vida das pessoas quando estas confundem as regras e normas de operação peculiares de sistemas sociais episódicos com regras e normas de sua conduta como um todo” (p.52). A síndrome comportamentalista constitui a tônica da eficiência social e organizacional das sociedades industriais modernas contemporâneas. Na opinião de Guerreiro Ramos, o ideal é que o indivíduo seja capaz de deliberar sobre o que acontece no seu meio, ciente de suas finalidades intrínsecas, e que isto se reflita nas suas ações. Quando o indivíduo reconhecer essas finalidades, suas ações passam a representar uma forma ética de conduta.

No que toca à teoria da organização e à sociedade moderna, a síndrome comportamentalista apresenta quatro características. A primeira diz respeito à distinção da individualidade no comportamento dos sujeitos, motivada por interesses utilitários. Este aspecto limita o indivíduo no desenvolvimento de sua identidade porque é enganado por uma fé mal colocada, influenciada pelo sistema de mercado. No entanto, Guerreiro Ramos (1981) resgata às sociedades contemporâneas não-ocidentais e às sociedades medievais de adotar essa característica, visto que, elas costumam promover cerimônias de autopurificação e restauração dos fundamentos do sentido coletivo. Neste tipo de sociedades, os indivíduos conseguem desenvolver suas identidades quando seguem padrões que fomentam suas vocações e respeitam suas escolhas. Assim, estas sociedades fogem da prática de processos puramente sociomórficos.

A segunda característica é o ‘perspectivismo’. Ela decorre da primeira porque, a partir do individualismo, o indivíduo é conduzido a compreender que sua conduta e a dos outros é afetada por uma mesma perspectiva. A sociedade gera um tipo de conduta norteadas por determinadas regras de comportamento que são aceitas e assimiladas pelo indivíduo, porque lhe são sutilmente impostas como socialmente corretas. Neste momento, a terceira característica denominada de formalismo mostra o indivíduo sujeito aos imperativos externos, a partir dos quais produz sua vida social. Ele deixa de se interessar pelo bem comum e adota uma política interessada em valores de troca.

Por fim, a última característica tem a ver com operacionalismo, que procura avaliar o caráter cognitivo de uma afirmação, fazendo uso de uma postura que defende o método da ciência natural, utilizado para avaliar e verificar o conhecimento. O operacionalismo, tipicamente positivista, infere que as respostas ou coisas são resultados de causas eficientes, de forma tal, que o mundo representa um encadeamento mecânico de fatos.

A partir dos elementos pontuados anteriormente, são apresentados no Quadro 2.1 alguns aspectos acerca das racionalidades instrumental e substantiva, essenciais para a análise das Oecas no seu contexto cultural. Esses aspectos são vistos a partir de algumas perspectivas teóricas abordadas ao longo deste estudo. Dentre elas, as perspectivas do ‘processo de invenção cultural no desenvolvimento sustentável’ e o ‘bem-estar a partir da cultura aymara’ são abordados na seção seguinte.

Quadro 2.1: As racionalidades instrumental e substantiva vistas a partir de diferentes perspectivas

		Racionalidade instrumental	Racionalidade substantiva
Diferentes perspectivas	Processo de invenção cultural no desenvolvimento sustentável	Busca a eficácia na ação.	Busca o propósito para a própria vida.
	Bem-estar a partir da cultura aymara	Viver melhor em comparação do outro, visão individualista.	Boa vida (<i>Suma Qamaña</i>), construída coletivamente em função dos princípios de reciprocidade e respeito aos espíritos viventes nos recursos naturais.
	Definição de razão	Capacidade que o indivíduo adquire pelo esforço e que o habilita a fazer o cálculo utilitário de conseqüências em cada uma de suas ações (HOBBS apud RAMOS, 1981, p.3).	Força ativa da psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro; desta forma ele é habilitado para ordenar sua vida pessoal e social (RAMOS, 1981, p.25).
	Dimensionalidade	Unidimensional: centrada no mercado.	Multidimensional: são presentes aspectos subjetivos, sociais e psicológicos.
	Determinantes das racionalidades	Determinada por fins calculados.	Determinada por um sentido ético incorporado nas ações. Os fins não são exteriores a condição humana, eles se definem como valores.
	Teoria da vida associada	Os conceitos da teoria formal representam simplesmente instrumentos convencionais de linguagem, que descrevem procedimentos operacionais.	Os conceitos pertencentes à teoria substantiva são conhecimentos provindos do e no processo de realidade.
	Sistemas cognitivos	Caracterizada pela síndrome comportamentalista, que leva o indivíduo a agir, tomar decisões e fazer escolhas, influenciados por disposições socialmente condicionadas.	O indivíduo é ciente das finalidades intrínsecas de sua ação porque delibera. Desde que reconhecidas essas finalidades, sua ação reflete uma forma ética de conduta.

Fonte: Elaboração própria.

Segundo foi apresentado no capítulo anterior, a cultura aymara se baseia em uma racionalidade (andina), cuja lógica gira em torno de valores tradicionais, ancestrais, como a reciprocidade (solidariedade). Os indivíduos aymaras, desde seu início, desenvolveram esta racionalidade para superar as dificuldades vindas das condições naturais e para fazer frente aos problemas (internos ou não) que se lhes apresentavam. A forma de resolver suas dificuldades e problemas foi através do trabalho coletivo, de tal maneira, que o valor da solidariedade acabou sendo o eixo das atividades e da ordem social aymara.

Viu-se, também, que a racionalidade andina desenvolveu um vínculo entre o homem e a natureza em torno de um sentido espiritual. Por sua vez, esta relação homem-

natureza afeiçoou ainda mais os laços de caráter social (Albó, 1985). Então, o valor da reciprocidade ficou expresso tanto nas relações sociais quanto na relação do homem com a ancestral Mãe-Terra (Pachamama), da qual os indivíduos se favoreciam obtendo seus recursos naturais.

Todos estes aspectos, levantados a partir dos autores que trabalham a cultura andina – Albó (1985) e Golte (2001), dentre outros –, junto com as perspectivas teóricas baseadas, fundamentalmente, em Guerreiro Ramos (1981) e resumidas no Quadro 2.1, permitem fazer a associação da racionalidade andina com a racionalidade substantiva, de um ponto de vista cultural. A partir desta associação, nas seções seguintes discute-se a noção de sustentabilidade.

2.2 O termo sustentabilidade

A intenção desta seção é abordar a lógica do pensamento do povo andino acerca da sustentabilidade. Para a melhor compreensão desta lógica, traz-se como referência a postura que assumem os povos indígenas a respeito da predominância da razão instrumental na sustentabilidade ambiental.

Inicialmente, o termo sustentabilidade foi discutido pela teoria econômica de desenvolvimento. A preocupação se centrava na preservação do meio ambiente, devido à paulatina degradação percebida após da Revolução Industrial, que começou em Grã Bretanha (SACHS, 2002). Nesse momento, o desenvolvimento era associado ao crescimento econômico, e sugeria que o bem-estar estava sujeito à melhora nos níveis de renda. Esta idéia foi propalada para os países subdesenvolvidos através de políticas de desenvolvimento. Porém, nos anos 1970 alguns autores como Furtado (1976), citado por Da Veiga (2005), estavam convencidos de que o desenvolvimento não se regia estritamente pelos aspectos econômicos, mas também pelos aspectos sociais e culturais.

O interesse de conciliar o desenvolvimento econômico e as preocupações ambientais, que contemplassem os aspectos culturais em vigor nos países subdesenvolvidos, foi debatido na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo em 1973. Desse encontro, Wulf *et al.*, (2006) destaca a proposta apresentada por Maurice Strong e Ignacy Sachs, a propósito de uma política alternativa de desenvolvimento que denominam ‘*ecodesenvolvimento*’. Esta política admite as características e potencialidades específicas de determinada região ou país no debate sobre desenvolvimento e elaboração de propostas políticas. Em outras palavras, estes autores consideram que o

ecodesenvolvimento é uma forma de desenvolvimento endógeno que reconhece a relevância de temas sociais e culturais. A partir deste momento, ambos os aspectos são abordados nas discussões de desenvolvimento sustentável.

Nesta linha, Da Veiga (2005) trás à tona as colocações de Furtado (1976) que considera que o desenvolvimento sustentável deve ser socialmente incluyente, ambientalmente sustentável e economicamente sustentado no tempo. Para que isso possa se efetivar, Furtado (1976) se centra em preceitos de prudência ecológica, que implica fazer um bom uso da natureza em prol das gerações futuras. Quando aborda o tema social, este autor destaca a relevância da complexidade das relações sociais, e a pertinência de considerar este aspecto como uma particularidade de cada região, quando abordada a questão cultural.

Alem do mais, Sachs (2002) complementa que o desenvolvimento é sustentável quando: é cumprida a satisfação das necessidades básicas dos seres humanos; há prudência no uso dos recursos naturais; sua gestão se dá sob participação democrática dos envolvidos; e quando se salvaguardam os valores éticos, a cultura e a criação em um sistema social no qual o emprego, saúde e educação estejam asseguradas.

Segundo Furtado (1976), citado no trabalho de Da Veiga (2005), os indivíduos fazem parte de um processo de invenção cultural para preservação do meio ambiente e sua sustentabilidade. Este processo implica que os mecanismos para a conservação da natureza são constantemente desenhados. Para ele se manifestar, o autor identifica duas maneiras: aquela que busca a eficácia na ação e a outra que busca o propósito para a própria vida. A primeira responde a uma racionalidade instrumental porque prioriza técnicas objetivas; e a segunda toma como eixo a racionalidade substantiva, porque se liga a valores morais, religiosos, tradicionais, dentre outros. De ambas as formas pelas quais o processo de invenção se apresenta, a segunda possui menor capacidade de difusão de seus propósitos. Em razão disso, Furtado (1976) estabelece que os mecanismos voltados à eficácia se propalam e se tornam predominantes em qualquer âmbito cultural.

A subordinação dos mecanismos que buscam a própria vida desconsidera o aporte das culturas e tradições. Isso impulsiona os povos indígenas na América Latina a denunciar este problema e expor sua inquietação, ressaltando que a noção de sustentabilidade entendida por eles não condiz com a visão hegemônica predominante – centrada na racionalidade instrumental, sob a qual são elaboradas políticas públicas.

Diante deste panorama, as manifestações das diferentes culturas latino-americanas apelam aos gestores o reconhecimento da questão cultural no momento da formulação de políticas públicas. À guisa de exemplificação, entre os dias 19 e 21 de fevereiro de 2008 foi

levado adiante, na cidade de La Paz-Bolívia, um encontro internacional denominado ‘Construção da sustentabilidade a partir da visão dos povos indígenas de Latino-América’ (*Construcción de la sostenibilidad a partir de la visión de los pueblos indígenas de Latinoamérica*)². Dele participaram líderes indígenas, camponeses de sete países³ e pesquisadores, dentre os quais estiveram presentes Boaventura de Sousa Santos, Enrique Leff e Stephan Rist. Todos eles preocupados pelos alcances e efeitos da racionalidade instrumental na preservação da natureza, salientando a relevância, do ponto de vista dos povos indígenas, da construção de sustentabilidade que compreenda o vínculo do homem indígena à natureza.

Os participantes desse encontro debateram sobre a miopia existente no campo teórico e na formulação de políticas públicas, miopia que esta sustentada por pressupostos alusivos à racionalidade instrumental e que negligencia aspectos substantivos como a cultura e relações sociais. De um lado, o campo teórico constrói conceitos e os cataloga de tal forma que possam ser aplicados em qualquer sociedade. De outro, os gestores formulam políticas com base nesses conceitos sem se debruçar nas particularidades regionais, nem nas consequências que isso pode acarretar nas populações rurais. Destacaram ainda a implementação de medidas neoliberais dos anos 1990 na América Latina – conhecidas como políticas do Consenso de Washington⁴ – como um exemplo da miopia que prejudicou a economia dos pequenos produtores rurais, devido ao descuido com as especificidades regionais. Isto pode ser observado, em especial, através dos efeitos que trouxe consigo a liberalização comercial, que dificultou, e ainda dificulta, que a produção dos camponeses latino-americanos compitam em igualdade de condições com a produção agrícola importada.

Na perspectiva de Guerreiro Ramos (1981), apresentada no livro *A nova ciência das organizações* esta miopia é caracterizada como ‘política cognitiva’ associada à psicologia de sociedade centrada no mercado. Para o autor, a política cognitiva consiste:

[...] no uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida, cuja finalidade é levar às pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ou indiretos de tal distorção. (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.87)

Neste sentido, o termo de sustentabilidade foi catalogado e interpretado no continente a partir da visão predominante dos países ocidentais, segundo afirmou Sousa

² A presença da pesquisadora neste encontro foi parte de uma primeira etapa de levantamentos de dados.

³ Os países participantes foram: Bolívia, Equador, Guatemala, Peru, Brasil, Colômbia e México.

⁴ Estas medidas se centraram na disciplina do orçamento nacional, planejamento nas prioridades do gasto público, reforma fiscal, liberalização financeira, liberalização comercial, abertura dos países para a entrada de investimentos estrangeiros diretos; privatizações (ANTELO; JEMIO, 2001).

Santos no encontro de 2008. A partir da discussão em torno da sustentabilidade, também, foram abordados temas como o desenvolvimento econômico e sustentável; questionados os conhecimentos ocidentais sobre a sustentabilidade e exposta a necessidade de re-valorizar os saberes indígenas. Ao final, discutiram-se propostas para novas teorias críticas baseadas na luta pela re-apropriação social e cultural da natureza, emanantes da vivência dos povos indígenas.

Os depoimentos dos participantes enfatizaram que as políticas neoliberais solapam os conhecimentos ancestrais das culturas indígenas e que, por sua vez, esses conhecimentos não encontram abrigo nas categorias dominantes.

Através das palavras do representante do Conselho Nacional de Ayllus Marcas do *Kollasuyo* (*Consejo Nacional de Ayllus y Marcas del Kollasuyo*), Elias Quelca, foi observado que “os povos andinos da área rural boliviana, as famílias de camponeses e indígenas, vivem rodeados dos rios, montanhas e floresta que lhes oferece a *Pachamama*⁵”, o que reflete o sentimento do povo aymara a respeito da relevância que atribui à relação homem-natureza e, particularmente, à espiritualidade que identificam nos recursos naturais – fornecedores dos meios para a subsistência do indivíduo indígena-camponês.

O vínculo que tecem os aymaras com a natureza se centra nos princípios de respeito e reciprocidade (GOLTE, 2001). A partir deles, a sustentabilidade do meio ambiente é construída através do trabalho comunitário, ritualizado nas suas práticas em homenagem à Mãe-Terra. Em representação dos povos indígenas das Terras Altas da Bolívia, Huanacuni (2007) salienta a vital presença desta entidade maior:

Do viés da cosmovisão originária (andina), todos somos filhos da Mãe-Terra (Pachamama). Portanto, é necessário diferenciar termos, conceitos e/ou categorias; porque nós não somos donos da terra, nós pertencemos a ela, portanto, mais do que reclamar um direito de propriedade, o que pedimos é o ‘direito de relação’ com a Mãe-Terra. (HUANACUNI, 2007, p.3)

No encontro dos povos indígenas citado anteriormente, Huanacuni (2008) reafirma que estes aspectos culturais próprios são irrelevantes diante da perspectiva neoliberal de sustentabilidade. De igual maneira, o entendimento por bem-estar dos povos indígenas das Terras Altas não é condizente com o estabelecido pelo pensamento neoliberal, que busca a eficácia na ação e associa o bem-estar ao nível de renda. Nesta região, o bem-estar é compreendido como ‘boa vida’ ou ‘bom viver’, denominado no idioma aymara *Suma Qamaña*. Este entendimento se funda no princípio de reciprocidade – no sentido de

⁵ Ancestral andino associado à Mãe-Terra.

solidariedade – e concebe que o interesse coletivo se sobrepõe ao individual, em um marco de respeito à espiritualidade presente nos recursos naturais (MEDINA, 2001).

Assim, os participantes do encontro, em nome dos povos indígenas, salientam a necessidade de repensar o uso e implicações das categorias (sociológicas/antropológicas) utilizadas pelos gestores, e pedem que seja considerada a visão cultural da população indígena como componente tanto na construção teórica quanto na formulação de políticas públicas.

Do ponto de vista dos pesquisadores participantes do encontro de 2008, Sousa Santos observou que a articulação dos povos indígenas dos diferentes países sul-americanos representa uma mostra do que denomina ‘globalização contra-hegemônica’, que tem o objetivo de promover as visões de mundo de sociedades marginalizadas para a construção de uma perspectiva mais abrangente do que a atual, centrada nos interesses do mercado. Stephen Rist destacou que o caminho para entender a sustentabilidade a partir dos povos indígenas precisa contemplar, com a mesma importância, as dimensões material, social e espiritual. Enquanto Enrique Leff observou que a construção de uma sustentabilidade que abranja o aspecto cultural precisa se apoiar em uma ‘racionalidade ambiental’, caracterizada por enxergar a relação entre o real e o simbólico. Em outras palavras, este pensador sugere mudar o predomínio da racionalidade instrumental para uma racionalidade capaz de dialogar com as diferentes culturas. De forma mais detalhada, Enrique Leff discute este tema no seu livro *Racionalidade Ambiental: a reapropriação social da natureza*, do qual é extraída a seguinte citação:

A ‘lógica’ da unidade econômica camponesa e o ‘estilo’ étnico de uma cultura remetem as racionalidades sociais construídas como sistemas complexos de crenças, comportamentos, ações e práticas, irreduzíveis a uma lógica comum e unificadora. A racionalidade ambiental não é a expressão de uma lógica, mas sim um nó complexo de processos materiais e simbólicos, de raciocínios e significados construídos por um conjunto de práticas sociais e culturais, heterogêneas e diversas. Os princípios que organizam esses processos e lhes dão sentido, através de regras, meios e fins socialmente construídos, ultrapassam as leis derivadas da estrutura de um modo de produção. (LEFF, 2006, p.250)

A discussão acerca da construção da sustentabilidade ambiental a partir dos povos indígenas é um parâmetro para o debate sobre a sustentabilidade nas organizações andinas, pois, reforça a relevância do estudo da influência cultural do contexto nas Oecas. Em ambas as perspectivas – sustentabilidade ambiental e sustentabilidade organizacional –, percebe-se que a racionalidade substantiva representa seu eixo principal. No que diz respeito à sustentabilidade nas Oecas, as dimensões econômica, social, ambiental, cultural e política, giram em torno dessa racionalidade. Em razão disso, esta visão multidimensional é

considerada a mais acertada para compreender as complexidades presentes nestas organizações.

2.3 O conceito de sustentabilidade organizacional

Anteriormente, foi apresentado o contexto que circunscreve às Oecas. Abordaram-se os fatores históricos e conjunturais que influíram na origem destas organizações, junto à tônica cultural que se imprime na estrutura das organizações andinas, e que toma como antecedente a organização comunitária andina Ayllu. A mensagem transmitida por Albó (1985), Yampara (2001), Golte (2001), Huanacuni (2007) dentre outros pesquisadores, sugere que o indivíduo aymara, seja dentro da sociedade ou da organização andina que conforma, leva consigo sua identidade cultural, configurada a partir da racionalidade andina. Isso inclui os valores aymaras – solidariedade, igualdade e equidade –, a reciprocidade com a natureza e até a ritualização. Todo isso visto nas práticas do indivíduo; ciente de que sua cultura valoriza o trabalho comunitário.

Amparada neste conjunto de observações, esta seção apresenta o conceito central da pesquisa – a sustentabilidade nas organizações – a ser analisado no âmbito das Oecas – Cimat-apci, Amaq e CPS. Cabe destacar que a escolha do conceito não poderia estar restrita a uma perspectiva unidimensional, voltada à geração de lucro econômico. Ao contrário, o conceito escolhido abrange a complexidade da realidade e relações presente nas organizações (Oecas). Desta maneira, o conceito de sustentabilidade se ampara no trabalho de França Filho e Santana Junior (2007) que, preocupados por compreender a singularidade de práticas de experiências de economia solidária baiana no plano do desenvolvimento local, definiram a sustentabilidade organizacional como:

[...] a capacidade ou vocação da experiência em promover uma articulação fina entre diferentes aspectos da vida em um determinado território, entre os quais se destacam as dimensões do: social, econômico, político, cultural e ambiental. (FRANÇA FILHO; SANTANA JUNIOR, 2007, p.7)

Da mesma forma que Guerreiro Ramos (1981), estes autores admitem a relevância da dimensão econômica na análise organizacional, no entanto, não a sua centralidade e hegemonia. Para entender temas como a complexidade das relações sociais nas organizações e, portanto, entender o que representa a sustentabilidade, França Filho e Santana Junior (2007) enfatizam que é preciso estudar o que acontece no plano social, econômico, político, cultural e

ambiental; ao invés de estudar estes temas apenas a partir da perspectiva econômica. Condizentes com a visão multidimensional de Guerreiro Ramos (1981), os autores observam que o resultado do estudo destas dimensões traz consigo informações mais contributivas à compreensão do fenômeno (sustentabilidade) e da realidade organizacional. Assim, a *articulação fina* assume-se como a sintonia de todas as dimensões da vida associativa, de tal forma que possa facilitar às Oecas alcançarem seus objetivos (sociais e econômicos) sem abandonar as implicações trazidas por suas raízes culturais.

Previamente à abordagem de cada uma dessas dimensões, é pertinente realizar uma ressalva acerca de como as Oecas são classificadas no campo da administração. No transcurso do levantamento de informação, tanto na leitura de documentos quanto na visita de campo, percebeu-se que as características que as Oecas apresentavam as identificavam com experiências do campo da economia solidária. A partir desta constatação, foram consultados os critérios ditados pela teoria como caracterizadores das experiências de economia solidária, a fim de que permitissem a observação do enquadramento ou não das Oecas a este fenômeno organizacional.

As economias solidárias tomam como base às economias populares. França Filho e Laville (2004) definem a economia popular como a produção e desenvolvimento de atividades econômicas sob uma base comunitária, envolvendo a articulação entre necessidades (demandas) e saberes ancestrais (competências) no plano local e até institucional. A base comunitária é o ponto central que diferencia a economia popular da economia informal, visto que esta última se foca em micro-projetos individuais.

[...] nossa sociedade sempre desenvolveu formas muito variadas de enfrentamento da questão de pobreza, e estas, em grande parte dos casos, apoiaram-se em diversas práticas de reciprocidade. Portanto, introduzir a solidariedade na elaboração de atividades econômicas não significa, em si, um fato novo. Amplos setores da nossa sociedade (latino-americana) sempre encontraram seus meios de sustento material através do desenvolvimento de atividades produtivas como forma de prolongamento de práticas de solidariedade familiares e/ou comunitárias. (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p.162)

França Filho e Laville (2004) mencionam que a grande maioria das experiências de economia popular é orientada pela necessidade de produzir renda suficiente para garantir sua subsistência, de tal modo que os integrantes destas experiências possam ter acesso a bens e serviços de consumo básico sem cair na subordinação à lógica do capital – apesar do pensamento liberal econômico se mostrar hegemônico e acelerar o processo de mercantilização da sociedade.

As experiências deste porte funcionam no plano de reprodução simples. Isso quer dizer que elas possuem um nível precário de estruturação interna das atividades e, ao mesmo tempo, seu grau de articulação externa (como outras instituições) é limitado – seja em termos de construção de redes com outros atores de características semelhantes, ou no que tange ao seu relacionamento com instituições do poder público. Elas enfrentam o desafio de conquistar uma reprodução ampliada da vida em sociedade, ou seja, melhorar as condições que afetam a vida dos indivíduos. É através da infra-estrutura, conquista de direitos e participação política que as economias populares buscam alcançar este objetivo.

Assim, as economias populares constituem a base das economias solidárias, que se definem como “iniciativas que articulam sua finalidade social e política com o desenvolvimento de atividades econômicas, introduzindo ainda a solidariedade no centro da elaboração dos seus projetos” (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p. 161).

De acordo com Benini (2003) as razões e especificidades das economias solidárias são determinadas pelo contexto histórico. Na medida em que este contexto se apresenta, as economias solidárias se mobilizam para que seus problemas vinculados ao desenvolvimento econômico, desemprego, organização do trabalho, financeirização da riqueza, dentre outros, encontrem respostas, e para que suas propostas expostas ao Estado possam ser escutadas. Por sua vez, este autor enfatiza que estas propostas se orientam por lógicas e princípios sociais diferentes aos orientados pela racionalidade instrumental – de viés meramente econômico.

Por fim, as economias solidárias, de acordo com Lima (2001) têm como prioridade procurar a satisfação íntegra das necessidades dos seres humanos, no sentido de bem-estar de todos e para todos. O ponto de vista de Birchall (1997), exposto no livro *Produzir para viver*, de Sousa Santos (2005), a prática econômica este tipo de empreendimentos associativos ou cooperativistas tende a se inspirar em valores de autonomia, democracia participativa, igualdade, equidade e solidariedade.

Os critérios que ajudam a classificar as Oecas como empreendimentos de economia solidária se amparam em França Filho e Laville (2004), e são sinalizados no Quadro 2.2. Para contrastar esses critérios, no mesmo quadro são apresentados argumentos referentes às Oecas e seu contexto.

Quadro 2.2: Critérios para a definição de empreendimentos de economia solidária

Nº	Critérios	Empreendimentos de Economia Solidária	Oecas
1	Pluralidade de princípios econômicos	Articulam distintas fontes de recursos com o mercado (através da venda ou prestação de serviços) e os poderes públicos, além de varias formas de subsídios provenientes de instituições governamentais ou não-governamentais.	Possuem quatro tipos de fontes de recursos que participam desde a sua constituição até níveis mais desenvolvidos: organizações sociais de base (MUÑOZ, CRUZ, CANEDO, 2002), organizações não-governamentais nacionais, cooperação internacional e, por fim, o Estado (CIPCA, 2004).
		Tendem a promover um equilíbrio dinâmico entre as três fontes de recursos, que representam três princípios do comportamento econômico e refletem três lógicas de ação que atravessam a dinâmica da iniciativa.	Buscam aumentar sua participação no mercado através da política pública nacional <i>Compro Boliviano</i> ou de projetos promovidos pelos governos municipais, com o apoio de cooperação internacional ou de ONGs nacionais, no fortalecimento do capital social e humano (MUÑOZ, 2004), (CIPCA, 2005).
		O princípio da reciprocidade tende a desempenhar um papel importante.	Desenvolvem suas habilidades, conhecimentos e capacidades sob o princípio da reciprocidade andina refletido em práticas solidárias entre membros, acompanhadas de ritualização (ALBÓ, 1985).
2	Autonomia institucional	Reconhecem sua independência em relação à possibilidade de controle por parte de outras instituições (autonomia de gestão)	As Oecas estão focadas em alcançar melhores níveis de renda por meio da auto-sustentabilidade e capacitações (QUISBERT, 1992). No cumprimento dos seus objetivos, econômico e social, a autonomia de gestão é um requisito para a transferência de rendas aos associados e para a tomada de decisões (CIOEC, 2005).
3	Democratização dos processos decisórios	Possuem mecanismos de decisão interna, que são coletivos ou baseados no ideal da participação democrática dos seus associados.	Participação de todos os associados na tomada de decisões em assembléia (CIOEC, 2004). São organizações nas quais existe um alto nível democrático entre os membros e um forte controle social sobre o uso dos recursos (QUISBERT, 1992).
4	Sociabilidade comunitário-pública	Desenvolvem um modo de sociabilidade singular, ao misturar padrões comunitários de organização e relações sociais com práticas técnicas ou profissionais.	As Oecas assumem o papel de representantes institucionais dos pequenos produtores diante do mercado e outros atores (CIOEC, 2004). São organizações herdadas do passado, cujos objetivos pretendem diminuir os efeitos negativos de fatores - climáticos - que afetam a atividade agrícola, segundo Rondot <i>et al.</i> (2001), citado por MUÑOZ (2004). O objetivo social das Oecas é alcançar o bem-estar dos associados, o que implica esses se realizem pessoal e/ou familiarmente como melhores produtores e cidadãos. Para isso, reconhece-se a pertinência da capacitação técnica que venha a fortalecer suas práticas produtivas. Além do mais, reconhece-se que a consecução do objetivo social precisa do trabalho articulado e solidário entre os associados (CIOEC, 2005).
5	Finalidade multidimensional	Ao lado da dimensão econômica internalizam uma dimensão social, cultural, ecológica e política, no sentido de projetar-se em um espaço público.	O objetivo principal visa alcançar o benefício econômico e o bem-estar social de seus associados, através da conciliação dos objetivos econômico e social (CIOEC, 2005).

Fonte: Elaboração própria com base em Franca Filho e Laville (2004).

Somando-se a este quadro, afirma-se que as Oecas são classificadas como experiências de economia solidária porque valorizam na sua dinâmica aspectos subjetivos próprios das relações sociais, e porque as características das Oecas identificam que o exercício de suas práticas segue o princípio de solidariedade, no sentido da reciprocidade andina. Ao ver as Oecas como experiências solidárias, admite-se a indissociabilidade das dimensões pautadas – social, econômico, político, cultural e ambiental. A seguir são descritas tais dimensões, a partir das quais se identificam os indicadores deste estudo.

2.3.1 Dimensão social

Dentro das organizações são tecidas relações sociais e estreitados laços que se derivam em vínculos sociais. Estes aspectos são discutidos nesta seção, analisando a motivação que impulsiona os membros da organização (empreendimento ou iniciativa) para agirem coletivamente.

Para Mauss (2001) a ação coletiva ou social se refere ao cálculo de interesse, material ou imaterial que realizam os indivíduos e que os motiva se articularem em grupos para atingirem determinados objetivos. Mas, também, o fato dos indivíduos agirem coletivamente tem a ver com aspectos como obrigação, espontaneidade, amizade e solidariedade. Segundo Serva (1996), a ação coletiva corresponde a uma das esferas da ação racional substantiva, pois, se caracteriza pelo entendimento entre os indivíduos, a direção da sua responsabilidade e a busca da satisfação social. No entanto, este autor destaca que a ação racional substantiva pode também admitir a esfera individual, atrelada à auto-realização ou concretização de potencialidades e satisfação pessoal.

Diferente da postura anterior, a perspectiva da racionalidade instrumental que trata do tema da ação coletiva não considera que os fatores subjetivos – obrigação, espontaneidade, amizade ou solidariedade – possam motivá-la. Marcus Olson (1999) estabelece que a principal motivação que impulsiona as pessoas para a consecução de objetivos comuns é o interesse individual. Neste sentido, a decisão de agir coletivamente é submetida a um cálculo a partir do qual as pessoas avaliam se os benefícios a serem obtidos compensam o esforço a ser empregado. Isso no intuito de maximizar a satisfação de seus interesses pessoais. Nesta linha de raciocínio, observa-se que, no caso da ação individual ser capaz de atender os interesses do próprio indivíduo tão bem ou de melhor forma que quando unidos, as pessoas não se associariam em organizações. Ou seja, não haveria nenhum sentido para os indivíduos se integrarem ao grupo.

Se um indivíduo, baseado nesta racionalidade maximizadora, se associasse a um grupo, buscaria obter ganhos superiores sem empreender todo o esforço que deveria. Desta forma, seu comportamento seria de um *freerider*, segundo Alcântara (2003), uma pessoa egoísta que pretende ganhar com a promoção de um determinado bem, geralmente público, sem colaborar na sua produção. Assim, o *freerider* da organização buscaria se aproveitar do trabalho coletivo para obter os maiores benefícios possíveis, sem compartilhar com seus companheiros o mesmo esforço na consecução dos objetivos comuns.

Os benefícios dependem do tamanho da organização. Um grupo pequeno possui maiores chances de promover benefícios coletivos, pois, a ação de um membro transmite um efeito perceptível sobre os outros, permitindo que os integrantes possam se auto-regular. No entanto, em grupos grandes as contribuições individuais não afetam perceptivelmente ao grupo como um todo. Então, as chances de se deparar com casos de *freeriders* são maiores.

A perspectiva que defende a presença da dádiva nas relações sociais e nos vínculos sociais das organizações que motivam a ação coletiva afirma que os vínculos sociais adquirem um caráter de aliança gerado a partir da instauração da confiança ou por uma lógica orientada pela incondicionalidade (MAUSS, 2001). O vínculo apenas se estabelece desde o momento em que um indivíduo é capaz de se abrir ao outro sem reservas. A partir da experiência prática, Reis (2005) encontra que a gestão e a sustentabilidade de empreendimentos solidários estão mobilizadas pelo vínculo social.

Na leitura de Weber (1991), uma ação coletiva, ou como ele chama uma ação social, pode contemplar condutas individuais compreendidas e orientadas pelas motivações de: valores, emoção, tradição e razão. As relações ou vínculos sociais estabelecidas entre os indivíduos do grupo, que sejam estimuladas por essas motivações, levam eles a adotarem uma conduta compartilhada pelos membros do grupo. Porém, não se garante que essa conduta possa levar, necessariamente, à reciprocidade.

No estudo desenvolvido por Reis (2005)⁶, discute-se que o papel dos vínculos sociais existentes entre os membros do empreendimento solidário define como se dá o processo social durante a produção. Para afirmar isso, ampara-se em Coraggio (2003) que sustenta que as relações sociais determinam as relações de trabalho. Baseia-se em Fontes (2003), que destaca que os laços sociais permitem estabelecer padrões para a alocação de recursos. No intuito de analisar este componente de dimensão social, os trabalhos de Reis e Filho (2004), Reis (2005) e França Filho e Santana Junior (2007) discutem dois indicadores

⁶ Reis (2005) no seu relatório de dissertação aborda o tema da sustentabilidade em empreendimentos de economia solidária.

que refletem o vínculo associativo e que se refletem na ação coletiva: o padrão de sociabilidade e o grau de coesão social.

O primeiro indicador mencionado reflete o tipo de sociabilidade que predomina no grupo e de que forma o tipo de sociabilidade interfere na sustentabilidade da iniciativa produtiva. Ele pode definir um vínculo espontâneo de tipos: primário, secundário ou misto. O tipo primário é predominante nas relações mais próximas, como as de uma família, amizade, comunidade ou vizinhança. Reis (2005), a partir de Salazar (2004), se refere à sociabilidade secundária como uma interação que se estabelece por meio de papéis e funções desempenhadas, sobrepostos a aspectos da personalidade do indivíduo, e próxima das relações profissionais. O tipo misto se resume na combinação dos anteriores dois tipos.

O padrão de sociabilidade tem relação com a natureza do vínculo estabelecido entre os integrantes de um grupo, que pode ser, de um lado, mais contratual formal, profissional, e, de outro mais informal, pessoal. O tipo de sociabilidade e a natureza dos vínculos interferem na sustentabilidade de forma paradoxal. Um tipo de vínculo pessoal pode, por um lado, ser a motivação necessária para que as pessoas façam parte do empreendimento e estejam engajadas na busca da sustentabilidade. Por outro, pode comprometer a sustentabilidade do empreendimento pela falta de profissionalismo dos seus integrantes, o que é possível observar através de fatores como baixa produtividade, falta de assiduidade, alto nível de absenteísmo, falta de participação, etc. (REIS, 2005, p.112)

O segundo indicador – grau de coesão social – identifica a forma como opera o processo produtivo interno junto à dinâmica organizacional. Um grupo mais coeso pode se comprometer mais no trabalho e na busca dos objetivos coletivos. Mobilizando Albuquerque *et al.* (2004), Reis (2005) observa que, em situação oposta, quando o grupo é disperso, põe-se em risco a sustentabilidade. A intensidade dos laços sociais vistos no grau de coesão influi no recrutamento e no processo de retenção do grupo.

2.3.2 Dimensão econômica

Bourdieu (1992) faz referência a um tipo de economia distinta da ortodoxa, e a denomina como economia simbólica. Ela admite relações baseadas no valor simbólico dos gestos ou expressões, do falado, do silêncio. Segundo este autor, aquilo que não é falado cabe dentro do real e objetivo; faz parte dos indivíduos. Afirma que este tipo de economia não se guia pela lógica estrita do lucro, nem se orienta a alcançar, exclusivamente, um resultado financeiro. Mobilizado por Bourdieu (1992), Saraiva (2007) estabelece que o valor simbólico não pode ser ignorado pelos atores sociais nem pelas organizações. Esta forma de pensar

questiona as atividades econômicas orientadas pela racionalidade instrumental, pois elas partem de um acordo que, antes de tudo, é tácito e conduz a uma aceitação da transação, o que sugere que tais atividades não são objetivas enquanto não assumam um relacionamento claro entre preços e utilidade dos bens, sob a consideração do valor simbólico (SARAIVA, 2007).

Embora a existência de um acordo esteja presente na economia simbólica, esta economia não se baseia no que é abertamente combinado, senão no que não está pré-estabelecido ou tacitamente imposto. Esta forma de enxergar as atividades econômicas, segundo Bourdieu (1992), torna mais efetivas às trocas na comunidade e, segundo menciona Saraiva (2007),

[...] não é preciso cobrar para que o outro saiba que é um devedor. Não é preciso que seja manifesto abertamente nenhum compromisso entre as partes, porque justamente o silêncio é a base sobre a qual se assenta esta economia dos símbolos. (SARAIVA, 2007, p.6)

Na ótica de Guerreiro Ramos (1981), esta atitude seria resultado de uma racionalidade substantiva e, segundo Albó (1985), constituiria um reflexo de reciprocidade promovida pela cultura e pela confiança.

Ainda que o tema da economia simbólica não seja o foco de análise desta pesquisa, ela vem ilustrar a pertinência do aspecto simbólico e cultural no estudo de uma organização produtiva comunitária. Permite reafirmar que a associação dos indivíduos em organizações e a condução destas enquanto gestão (tomada de decisões, estruturação de políticas ou operacionalização de técnicas) não se resume ao plano estritamente formal ou econômico.

Sob esta observação, a dimensão econômica se insere na linha de pensamento de Karl Polanyi (1980) e seus princípios de comportamento econômico: domesticidade, redistribuição, mercado e reciprocidade; em cada um dos quais se ressalta a presença de uma figura institucional reguladora. O primeiro princípio se refere à produção voltada a atender às necessidades do usufruto do próprio grupo, sem que se marquem diferenças entre os membros desta unidade social. “Quaisquer que sejam as entidades muito diferentes que formam a unidade de base, o princípio é o de produzir e de armazenar para a satisfação dos membros desta unidade. O modelo da domesticidade é o grupo fechado” (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p. 32). O núcleo institucional da domesticidade não se determina por um padrão definido, o que implica que seja indiferente a aspectos como sexo, lugar ou poder político. Desta maneira, a organização interna também não se norteia por um padrão estabelecido, podendo situar-se entre os extremos do democrático até o despótico.

À diferença da domesticidade, o segundo princípio – redistribuição – salienta a relevância da figura da autoridade, pois dela depende a distribuição da produção. Além do que, a sua importância resulta no fato de que dela depende a divisão do trabalho entre seus representantes e entre os outros membros da unidade social. Neste cenário, percebe-se um determinado poder político que caracteriza o grupo vinculado à autoridade sobre o restante do grupo. A partir do poder político, são marcadas as pautas para o modelo de re-distribuição, que pode oscilar entre a divisão consentida de forma livre e o estilo impositivo capaz de punição. Portanto, este princípio se trata de um modelo institucional centrado na autoridade.

O mercado é o terceiro princípio, classicamente entendido como o espaço onde a oferta e demanda de bens e serviços se encontram para concretizar a troca. Então, a troca se constitui em uma forma de compra e venda e, ao mesmo tempo, se define como modelo institucional. Em outras palavras, o modelo institucional é definido no momento em que o equilíbrio entre oferta e demanda é alcançado. Uma vez que se dá o equilíbrio, determina-se um ‘valor expresso aceito’ – ou preço em troca de uma determinada quantidade – que é aceito tanto para os compradores como para os vendedores. Para efetivar esta relação, é estabelecida, previamente, uma moeda ou equivalente geral.

Por fim, o princípio da reciprocidade representa a relação que se tece entre vários indivíduos através de uma sucessão dádivas. Assim, a dádiva se constitui na base deste princípio. Sobre o tema da dádiva, a obra *Ensaio sobre a Dádiva*, de Marcel Mauss, é considerada uma das principais referências, na qual estão descritas relações de reciprocidade. O trabalho de Mauss é abordado por Sabourin (2008), quem o interpreta da seguinte forma:

Procurando explicar as origens humanas da troca, o autor (Mauss) descobre princípios fundamentais da organização e da lógica econômica e social das sociedades de reciprocidade. A dádiva e a contradádiva pertencem a uma dialética social e econômica polarizada pelo prestígio e pela honra. Essa polaridade, por si só, proíbe não só reduzir o sistema dádiva/contradádiva a uma troca (intercâmbio), mas também proíbe explicar o princípio de redobramento da dádiva pelo interesse do primeiro doador. O reconhecimento traduz-se em prestígio e em autoridade política. Mas, para poder dar, é preciso produzir: a produção está subordinada à doação, o que gera uma economia com princípios inversos àqueles da economia de troca ocidental. (SABOURIN, 2008, p. 208)

Quando Polanyi (1980) sustenta que a reciprocidade se encontra presente nas relações humanas, pretende mostrar que as transferências realizadas pelos indivíduos, nas suas relações, contemplam em si o princípio da reciprocidade e, portanto, as transferências são indissociáveis às relações humanas.

Para definir a dádiva, Goubout (1999) retoma o trabalho de Marcel Mauss, que a define como “qualquer prestação de bem ou de serviço, sem garantia de retorno, com vistas a criar, alimentar ou recriar os vínculos sociais entre as pessoas” (p.29). Definição que é trazida a partir da experiência em sociedades primitivas, denominadas também sociedades arcaicas, selvagens ou tradicionais.

Para França Filho e Laville (2004), a característica central da dádiva é que ela não implica trocas despersonalizadas. E é este aspecto que distingue as trocas baseadas na dádiva das trocas do mercado. No entendimento de Caille (2002), nenhuma sociedade se ergue apenas através do contrato e do utilitário, a solidariedade (reciprocidade) é indispensável para a ordem social. Destaca também que a teoria em volta da dádiva não exclui a força e legitimidade dos interesses utilitários e materiais, e, segundo Castanheira e Pereira (2008), a dádiva também não pretende situar utopicamente o indivíduo como um ser que age por puro desinteresse. Goubout (1999) é convencido que a dádiva (ou dom) se mantém de forma intensa na modernidade em todas as esferas da existência social. Imperceptivelmente, a dádiva e a contradádiva se encontram ao lado da circulação dos bens e serviços no mercado; ao lado da circulação garantida pelo Estado sob a forma da redistribuição.

França Filho e Laville (2004) identificam a presença desses princípios – domesticidade, redistribuição, mercado e reciprocidade – no transcurso do tempo. Antes do século XIX, todos os sistemas econômicos que caracterizavam a época concebiam os princípios estabelecidos por Polanyi (1980). Os autores avaliam que esses quatro princípios – combinados ou de forma independente – foram institucionalizados através de uma organização social que fazia uso de modelos como a simetria, a centralidade e a autarquia, para citar alguns. Estes modelos são traços simples de um grupo, presentes no sistema econômico ou nas relações sociais. França Filho e Laville enfatizam que a adoção destes modelos não gera necessariamente instituições cuja vocação esteja voltada unicamente para a função econômica. Assim, a troca estaria limitada, apenas, a certos tipos de relações entre pessoas e grupos.

Esses autores, lembram que as sociedades tradicionais da antiguidade priorizavam a manutenção dos vínculos ou laços sociais à produção de riquezas. Isso quer dizer que a economia estava subordinada às relações sociais. Este ponto diferencia a forma como o mercado se apresentava no século XIX, na qual

[...] a atividade econômica encontrava-se isolada e atribuída a um mecanismo auto-regulador, isto é, àquele da troca que assegura a distribuição dos bens por meio, unicamente, dos preços, neste sistema econômico que é a economia de mercado. (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004, p. 35)

Nesse momento – a modernidade –, a troca assume um papel primordial nas relações e nos grupos, conseqüentemente, na coordenação das ações dos indivíduos.

Ancorados nos quatro princípios da economia de Karl Polanyi, França Filho e Laville (2004) destacam que a forma mais adequada para tratar as singularidades dos empreendimentos solidários é através da economia real. Esta economia é entendida aqui como toda forma de produzir e distribuir riquezas, e, para isso, ela é composta por três configurações: a economia mercantil, a economia não-mercantil e a economia não-monetária, baseadas nesses princípios.

A economia mercantil segue o princípio do mercado auto-regulado, que resume a relação de troca a uma relação estritamente utilitária, mercantil e impessoal e se limita à fixação de um valor expresso (preço). A economia não-mercantil se funda no princípio da redistribuição, cuja autoridade se pode personificar no Estado. Esta autoridade, por sua vez, possui o poder de distribuição dos recursos e exerce um caráter de obrigatoriedade sobre a relação de troca. No tocante à economia não-monetária, ela se fundamenta no princípio da reciprocidade que, baseada na lógica da dádiva, orienta a relação de troca. Em comparação à economia de mercado, a relação de troca na economia não-monetária não é limitada, na medida em que a satisfação utilitária não é o fim e os bens ou serviços circulam de forma horizontal. Desta maneira, a economia não-monetária permite que os laços sociais que envolvem a relação de troca sejam perenizados (FRANÇA FILHO; DZIMIRA, 1999).

França Filho e Laville (2004) divisam a economia solidária como a articulação inédita dessas três formas ou componentes da economia real – economia mercantil, economia não-mercantil e economia não-monetária. Sendo assim, a economia solidária oferece a possibilidade de se criar um outro modo de instituir o ato econômico. O que é diferente de afirmar que a economia solidária é mais uma ‘nova economia’, que se adere às mesmas formas dominantes da economia formal (hegemônica). Desta maneira, surge a possibilidade de pensar as práticas de economia solidária como modos de gestão de diferentes lógicas em tensão dentro das dinâmicas organizacionais. Isso recai no desafio da busca do equilíbrio da sustentabilidade.

Estes componentes são utilizados no estudo de França Filho e Reis (2004), no qual é elaborado um quadro analítico de fatores que determinam a sustentabilidade em

empreendimentos de economia solidária. Nesse quadro analítico, os autores determinam indicadores para cada um dos componentes, mesmos que foram ajustados e incorporados para fins nesta pesquisa. No caso do componente mercantil, a venda de produtos e/ou serviços, assim como sua relevância para cobrir despesas do empreendimento e remunerar seus integrantes, constituiu o indicador que reflete a relação do empreendimento com o mercado. O critério para tê-lo escolhido se deve a fatores como: (i) a dificuldade que as organizações atravessam para a comercialização, em especial, por causa do fato de ser difícil encontrar compradores e de manter a periodicidade de fornecimento; (ii) a falta de uma escala de produção para clientes que comprem em grande quantidade; (iii) a exigência de prazos para o cumprimento de dívidas por parte dos clientes; ou, (iv) à dificuldade de concretizar a entrega do produto aos clientes em prazos estabelecidos.

O componente não-mercantil mostra os recursos econômicos que não foram gerados através das relações mercantis dos empreendimentos, canalizados para o fortalecimento do capital físico e/ou humano. Os indicadores utilizados são: subsídios governamentais, subsídios não-governamentais – envolvem doações de capital físico que se contabiliza economicamente – e doações monetárias de pessoas físicas. Provenientes das fontes do Estado (organizações das esferas pública local ou nacional), setor não-governamental (instituições públicas não-estatais ou organizações da sociedade civil: igrejas, organismos de cooperação etc.) e de indivíduos membros ou não da organização, respectivamente. O dois primeiros indicadores são em nível institucional e, o último, em nível individual.

Os subsídios voltados ao desenvolvimento do capital humano são interpretados como as capacitações destinadas a melhorar a qualificação técnica e a formação sociopolítica, em temas como auto-gestão, cooperativismo, cidadania ou economia solidária. Além dos três indicadores de França Filho e Reis (2001), foi incorporado o indicador da política pública Compro Boliviano, no intuito de ver si as rendas das Oecas são beneficiadas a partir desta política, que promove a inserção dos produtos dos pequenos produtores organizados e das empresas bolivianas (grandes, medianas, pequenas e micro) no mercado. Isto fazendo com que as instituições governamentais priorizem a compra da produção destas organizações e empresas, no lugar dos produtos importados. Estas formas de subsídios também são contempladas pelos indicadores do componente não-mercantil. A análise destes indicadores permitirá entender melhor a participação de instituições alheias ao desenvolvimento das Oecas.

No que diz respeito ao componente não-monetário, são analisados os aspectos vinculados à solidariedade que se encontram presentes no empreendimento de economia solidária, e que incidem na sua sustentabilidade. Segundo Reis (2005), muitos empreendimentos conseguem se manter graças aos apoios não-monetários que recebem. Normalmente, esses apoios incidem na dinâmica da gestão e dessa maneira é que alcançam a sustentabilidade. Os indicadores pertencentes a este componente são o trabalho voluntário, doações não-monetárias e práticas recíprocitárias levadas adiante pelos membros do empreendimento.

Dado que este estudo pretende compreender a influência dos valores tradicionais da cultura aymara na sustentabilidade – junto à influência dos valores de mercado –, a análise destes indicadores traz à tona aspectos ligados à cultura aymara, como são as instituições de trabalho coletivo descritas por Albó (1985), no Capítulo 1 – em que se referencia a relevância da reciprocidade andina e do trabalho coletivo dos agrupamentos aymaras. Os resultados permitem entender se os empreendimentos (Oecas) adotam princípios culturais aymaras na sua dinâmica, ou não.

Na opinião de França Filho e Santana Junior (2007), à dimensão econômica, compete analisar tanto a capacidade da experiência em gerar transações de natureza mercantil como a capacidade de preservar e estimular outros circuitos de relações econômicas, que são igualmente importantes para a sustentabilidade da organização.

2.3.3 Dimensão cultural

O aspecto cultural se constitui em um dos pontos centrais sobre o qual se foca este estudo de maneira não apenas interna à organização. Como mencionado anteriormente, da cultura aymara emanam os valores tradicionais encontrados na sociedade andina das Terras Altas e que, por sua vez, podem ser refletidos nas organizações andinas que nela se inserem. Assim, o interesse principal desta dimensão centra-se na análise da cultura no entorno das Oecas, para ajudar na compreensão de como os valores tradicionais dessa cultura influem na sustentabilidade organizacional. Este tema compete também à cultura organizacional, pois, de certa maneira, a cultura do entorno estaria incidindo nela⁷. No entanto, vale destacar que este último ponto não é tratado pormenorizadamente.

⁷ Para Rocha (1995), a cultura organizacional representa o universo simbólico existente dentro da organização, capaz de explicar determinados fatos, atitudes, fracassos, impasses e sucessos pelos quais a organização atravessa. A cultura organizacional é contínua, porém lentamente formulada e reformulada pela história, pelas

Segundo França Filho e Santana Junior (2007), esta dimensão remete ao grau de afirmação identitária que adotam organizações que visam o desenvolvimento local. A compreensão da dimensão cultural, para estes autores, passa primeiramente:

[...] por um conhecimento relativo à própria história do local e, fundamentalmente, o grau de identificação das pessoas com esta história: sentimento de pertencimento das pessoas em relação ao seu território, práticas e valores comuns compartilhados. Neste sentido, deve se considerar como critério de relevância o grau de enraizamento das atividades empreendidas na experiência no tecido da vida cultural do lugar, o que implica não apenas reafirmação de valores e costumes próprios, mas também o uso fruto de recursos naturais locais e tecnologias socialmente apropriadas. (FRANÇA FILHO; SANTANA JUNIOR, 2007, p.8)

À diferença de França Filho e Santana Junior (2007), este estudo considera como critério de relevância o enraizamento do tecido da vida cultural do lugar nas atividades empreendidas pela organização. Isso implica a reafirmação dos valores e costumes da cultura (aymara) nas atividades empreendidas pelas organizações (Oecas, da região), conseqüentemente, na sua relação com o entorno.

Sob esta aclaração, esta pesquisa se auxilia de algumas considerações do campo antropológico à respeito do que se entende por cultura, aspecto pertinente para identificar o indicador desta dimensão. Segundo Wright (1994b), citado no trabalho desenvolvido por Mascarenhas (2002), a antropologia pode revelar complexidades presentes nas relações sociais, mostrando como as pessoas constroem e contestam significados. Já no campo organizacional, Mascarenhas (2002) considera o aporte do campo antropológico importante, pois, a partir da concepção de fenômenos subjetivos vindos da antropologia – como, por exemplo, o significado do simbólico –, o estudo organizacional se enriquece e possibilita melhorar a compreensão das lógicas tecidas nas estruturas organizacionais.

Para abordar o tema da cultura, esta pesquisa se apoia no conceito de Geertz (1989) que, desenvolve seus estudos acerca do simbolismo em estruturas organizacionais e define a cultura como uma teia de significados tecidos pelos homens enquanto interagem cotidianamente. Os significados funcionam como um mapa para a ação social. Ou seja, essa teia constitui um sistema de significados e símbolos compartilhados pelos integrantes do

diversas dinâmicas de poder, pelas ações individuais ou de grupos constituintes, e até por influências externas. Desta forma, na própria cultura da organização, são construídos, elaborados e experimentados os elementos simbólicos que criam suas características típicas, seus paradoxos, inquietações, obstáculos e dilemas. De igual maneira, na cultura organizacional e na virtual gestão de seus valores se apresentam as possibilidades de superação desses impasses ou obstáculos, que fazem parte da vivência da organização. Além do mais, Rocha (1995) afirma que, a depender da força que a cultura adquire na organização, as políticas, os esforços, os processos – de motivação, produtividade, qualidade e competitividade – parecem inviáveis ou encontram dificuldades por toparem com obstáculos simbólicos e valorativos.

grupo. Esta forma de enxergar a cultura é restituída metaforicamente por Jaime Junior (2002), como um texto ou conjunto de textos que os atores sociais lêem para interpretar o curso dos acontecimentos.

A abordagem da interpretação simbólica na cultura é relevante, seja no campo antropológico, seja no campo da administração, porque se refere à interpretação de sistemas entrelaçados de signos e, por sua vez, porque os significados e símbolos podem ser capazes de promover acontecimentos, influenciar comportamentos, incidir de alguma forma em instituições e seus processos.

Os estudiosos da antropologia ao desenvolverem o tema da cultura abordam os aspectos da conduta humana e dos costumes. Eles afirmam que o ponto central da abordagem da conduta humana não é como ela é modelada por certa tradição, mas “como o foi por qualquer tradição, seja ela qual for” (BENEDICT, 1983 p. 14). O estudo da cultura se interessa pela vasta gama de costumes que existem em culturas diferentes, porque eles são determinantes para a interpretação do que se experimenta na vida diária e das crenças dos grupos humanos.

De forma resumida, Geertz (1989) menciona que a cultura representa o contexto. De acordo com Luppi (1995), a cultura pode ser vista também como um conjunto de partes inter-relacionadas e passível de ser afetada pela forma como o homem se adapta ao seu meio, mas isto não significa que a cultura possa ser mudada.

Tratando a cultura no plano do campo da administração, Aktouf (1994) estabelece que a cultura representa convenções, valores, características físicas e até técnicas industriais que distinguem um grupo dos outros que possuem tradições diferentes. Para o autor, a cultura deixa ver a interdependência entre estrutura social, condições de vida, história e experiências subjetivas das pessoas.

Por sua vez, Mascarenhas (2002) menciona que uma das discussões desenvolvidas pela teoria organizacional aborda o aspecto de como a cultura nacional marca a cultura organizacional, e sugere que as características da cultura de uma sociedade devem ser entendidas como fatores que influenciam a formação da cultura de uma organização. Um dos exemplos mais citados ao respeito é o estudo de Hofstede (1983) que, interessado na interação entre padrões de valores nacionais e organizacionais, avaliou e analisou características culturais das filiais de uma empresa como: distância do poder (centralização ou descentralização do poder), grau de planejamento e formalização (grau em que se busca formalizar para evitar incertezas), individualismo versus coletividade e características

culturais femininas (flexibilidade e qualidade de vida) versus características culturais masculinas (relações informais e ganho financeiro).

Depois de uma análise exaustiva da informação coletada, Hofstede (1983), evidenciou que as características culturais de cada uma das filiais da empresa eram fortemente influenciadas pelos valores nacionais – valores predominantes, existentes nos países onde as filiais se situavam. O que no fundo se pretende destacar através dos achados do autor é que para além da influência difundida pelos valores corporativos, existem outros vindos das características da cultura nacional. Em outras palavras, além de demonstrar que os valores culturais de uma organização podem ser medidos e avaliados graças à cultura organizacional, o autor demonstrou como valores culturais locais podem influenciar na cultura organizacional e, portanto, na dinâmica das organizações.

Este é um dos exemplos que, de acordo com Luppi (1995), apresentaria a cultura como manifestação dos seres humanos que vivem em grupo em um determinado ambiente, sujeitos a padrões e símbolos que formam um sistema de informações, tendendo a manter o equilíbrio do grupo, porém, sob a ressalva de que um determinado padrão que pode ser adequado a um certo contexto cultural, pode ser prejudicial a outro.

A partir dos aspectos da cultura acima abordados, o indicador que foi escolhido para a dimensão cultural é o grau de ritualização próprio da cultura da região presente na organização, que mostra a simbologia e valores provenientes desta cultura que podem influenciar na dinâmica da organização ou não. Assim, este indicador traz à tona o grau de afirmação identitária que exprime valores da cultura da região que vivem na organização e influenciam na sua sustentabilidade.

De acordo com Geertz (1989), os ritos são dramatizações da vida social, capazes de permitir aos membros de uma sociedade falarem de si para si mesmos. Apesar dos ritos serem fruto dos temas e problemas básicos, eles fornecem informações para a reflexão do mundo real. Citado por Cavedon (2003), Teixeira (1981) afirma que os ritos chegam a ser situações marcadas pelo formalismo, solenidade, observância de normas e práticas prescritas.

Os ritos representam também condutas formais prescritas em ocasiões e relacionadas com seres e forças místicas. Porém, não dominadas pela rotina tecnológica. Podem ter diferentes significados ao mesmo tempo e revelar os valores mais profundos de um grupo social. São capazes de definir, estilizar, convencionar e valorizar as regras sociais. Suas práticas costumam se manifestar por meio de cerimônias coletivas, através das quais são revelados os valores do grupo de forma sutil. Desta maneira, a importância dos ritos está no fato de permitirem a compreensão das sociedades humanas (BENEDICT, 1983).

2.3.4 Dimensão política

Uma das características atribuídas aos empreendimentos de economia solidária é a possibilidade de se constituir um espaço de participação dos membros, tanto na gestão quanto na deliberação de um plano político (FRANÇA FILHO; DZMIRA, 2004).

Em um contexto cada vez mais globalizado, Singer e Souza (2000) mencionam que, para os empreendimentos de economia solidária – denominados por eles como sócio-econômicos – serem sustentáveis, são necessários alguns elementos-chave para a criação de condições favoráveis, como: autogestão para a solidariedade, desenvolvimento de redes de apoio mútuo, fortalecimento das iniciativas econômicas cooperativadas e associativas, alternativas de crédito e poupança adequadas à realidade dos empreendimentos, espaços sociais de debate – conselhos, assembléias ou fóruns permanentes – para a tomada de decisões, assim como para a articulação interinstitucional.

Desses aspectos são abordados por este estudo os espaços sociais de debate a partir da sua relevância para mostrar o grau de autonomia que possuem as organizações na tomada de suas decisões. Para isso é necessário que nesses espaços exista democratização das relações e um nível de participação das pessoas. Um outro elemento-chave observado nesta dimensão é a articulação interinstitucional analisada a partir da capacidade da experiência em fomentar um modo de ação pública no território. Por fim, o último aspecto a ser abordado nesta pesquisa é o desenvolvimento de redes de apoio mútuo que se refere ao nível de articulação da experiência. Todos estes aspectos ajudam a destacar a relevância do caráter político nos empreendimentos solidários e, portanto, são base para a identificação dos indicadores desta dimensão.

Estes aspectos são fundamentais para a identificação dos indicadores desta dimensão e, para sua classificação, são divididos em dois componentes sugeridos por Reis (2005): componente interno e externo. No componente interno, os indicadores identificados são o grau de democracia interna e o grau de comprometimento. Segundo França Filho e Reis (2004), ambos os indicadores se encontram associados “uma vez que o grau de participação das pessoas nas decisões reflete seu nível de comprometimento ou engajamento e vice-versa” (p. 7).

No tocante ao componente externo, seus indicadores são o nível de articulação em redes e a autonomia institucional. Ambos os indicadores estão vinculados à inserção dos empreendimentos em redes no âmbito da própria sociedade civil e à capacidade destes empreendimentos em consolidar pactos ou interações com o setor público sem perder a

autonomia. O terceiro indicador diz respeito à existência da ação pública – indicador que é desenvolvido por França Filho e Reis (2004) – e pretende capturar a participação institucional do Estado no fortalecimento destas organizações

O grau de democracia interna se reflete na participação efetiva de todos os membros nas decisões da organização (FRANÇA FILHO; REIS, 2004). Quando isso acontece, França Filho e Laville (2004) caracterizam este panorama como a democratização dos processos decisórios. Para estes autores, uma gestão desenvolvida com a participação dos membros encontra na democratização dos processos decisórios o mecanismo para a auto-gestão. Neste panorama, as relações no empreendimento tornam-se mais horizontais aumentando a responsabilidade e o poder da decisão coletiva (DAL MAGRO; COUTINHO, 2008). Na opinião de Gaiger (2006), na medida em que no empreendimento se assume uma participação coletiva – em igualdade de condições, de forma que o poder circule – facilita-se o consenso, as decisões ganham legitimidade e se gera maior nível de adesão às estratégias adotadas.

Na ótica de Rodríguez (2002), os membros do grupo sentem-se mais envolvidos com os objetivos e estratégias quando a gestão é desenvolvida democraticamente, tornando a sustentabilidade viável, ainda que o processo decisório não seja dinâmico e afete à gestão. Concordando com Rodriguez (2002), a respeito da dinâmica do processo decisório, Sousa Santos (2005) menciona que uma estrutura democrática deste tipo pode tornar-se uma debilidade para as economias solidárias, em especial, quando outros aspectos que influem na gestão não estão fortalecidos – como o nível técnico. Nesta circunstância, o risco de fracasso aumenta, justamente, pelo fato das decisões serem tomadas mais lentamente – em comparação ao que acontece em uma empresa capitalista.

O indicador que se refere ao grau de comprometimento permite analisar o quanto os indivíduos estão ou não comprometidos com os objetivos do grupo. Mencionados no estudo de Rego e Souto (2004), Allen e Meyer (2000) definem o comprometimento organizacional como o laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, e que reduz a probabilidade dele abandoná-la. Os motivos para a criação deste laço são: o afetivo, ou o grau em que o membro sente uma ligação, envolvimento e identificação emocional com a organização; o normativo, ou o grau em que o membro adota um sentido de obrigação (dever moral) de permanecer na organização; e o instrumental, que se refere ao grau em que o membro continua na organização pelo reconhecimento dos custos associados com sua saída da organização.

Segundo Meyer e Herscovith (2001), citados por Rego e Souto (2004), um indivíduo afetivamente comprometido pode estar motivado a contribuir de forma mais vigorosa. No entanto, os indivíduos normativamente associados também tendem a contribuir positivamente para a organização, embora, não sejam tão motivados quanto os indivíduos afetivamente comprometidos, porque seus sentimentos de obrigação não suscitam o mesmo envolvimento nem despertam o mesmo entusiasmo, que resultam do laço afetivo. Por último, indivíduos instrumentalmente comprometidos não possuem motivação para realizar além do mínimo exigido para suas funções.

No que diz respeito ao indicador do nível de articulação em redes, França Filho e Reis (2004) mencionam que o êxito dos empreendimentos de economia solidária está sujeito a sua capacidade de estabelecer parcerias e articulações com outras organizações, pois o apoio externo é um dos aspectos essenciais para os empreendimentos se desenvolverem. Para garantir a sustentabilidade, Capra (2001) menciona que as parcerias devem ser confiantes, verdadeiras, de tal maneira que ambos os parceiros se permitam apreender e evoluir juntos. Quando a parceira é analisada através de uma dinâmica de mudança e desenvolvimento, os resultados podem ser comparados à co-evolução nas comunidades humanas, em que a articulação dos indivíduos envolve um sentido de democracia e poder pessoal. Cada parte assume um papel de responsabilidade e compromisso por conta da articulação. No transcurso das suas tarefas, cada componente da parceria, independentemente, pode se deparar com dificuldades. Mas, dado que existe uma razão comum que motivou a parceria, a superação das dificuldades é assumida conjuntamente. O caminho escolhido para a solução de seus problemas deixa aprendizados para o futuro em ambas as partes articuladas, permitido assim o desenvolvimento. Quando uma parceria é levada adiante, faz-se mais visível a compreensão das necessidades dos outros. Para o autor, uma parceria confiante e verdadeira é veículo de mudança positiva e de aprendizado.

O indicador da autonomia institucional mostra o poder de decisão que os membros da organização possuem quanto aos temas relacionados ao seu empreendimento. Para França e Laville 2004, essa liberdade que o empreendimento, através de seus membros, possui para deliberar sobre seus assuntos é motivo para a autonomia institucional se vincular de forma direta à autogestão. Por isso, a autonomia institucional é um dos critérios que os autores supracitados utilizam para definir empreendimentos de economia solidária⁸. Em suma, o grau de autonomia “salienta o nível de aprendizado de uma cultura política democrática

⁸ Como foi mostrado no Quadro 2.2.

orientando os processos decisórios internos” (FRANÇA FILHO; SANTANA JUNIOR, 2007, p. 8).

A autogestão se constitui em um dos eixos da iniciativa solidária, visto que é uma característica emancipatória. O interesse de alcançar a autogestão tem a ver com a procura de substituição da autocracia dos modos de produção capitalista pela democracia participativa no interior dos empreendimentos (RODRIGUEZ, 2002). Então, a autogestão confere à base social o poder de opinar e decidir de forma igual acerca de questões gerais e estratégicas. Segundo Gaiger (2006), em um plano mais circunscrito de empreendimento solidário,

[...] a autogestão aplicada ao processo produtivo, em espaços participativos de análise e deliberação quanto às linhas e metas de produção e à organização do trabalho, exerce efeitos positivos, propiciando que a criatividade dos trabalhadores se manifeste, explore competências adormecidas e confira ao trabalho um sentido positivo e estimulante. (GAIGER, 2006, p.529)

Neste sentido, o empreendimento solidário é independente, ou seja, não dependente de outras instituições na tomada de decisões. No entanto, isso não significa que a autonomia restrinja o estabelecimento de parcerias ou arranjos institucionais de cooperação (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004). Os empreendimentos solidários são sustentáveis enquanto gozam de liberdade para determinar o que é melhor para eles.

Finalmente, o indicador de existência de ação pública, desenvolvido por França Filho e Reis (2004), analisa a atuação do empreendimento no espaço público em que se desenvolve. Relaciona-se à criação de um espaço público local de discussão dos cidadãos acerca de problemas comuns do território (comunidade). Este espaço local de discussão é o empreendimento de economia solidária, que se abre para promover uma intervenção pública. Assim, as atividades socioeconômicas propostas pelos empreendimentos podem ser pautadas nas discussões políticas do local, para tentar solucionar os problemas comuns.

2.3.5 Dimensão ambiental

Nesta dimensão é analisado o componente de vínculo da experiência de economia solidária às características ambientais próprias ao território, sugerido por França Filho e Santana (2007). Além do mais, este componente é complementado por outro que faz referência ao vínculo homem-natureza da cultura aymara e sua racionalidade andina. Portanto, esta dimensão se remete ao grau da vinculação que o empreendimento tem com seu ambiente, em um contexto de influência cultural que valoriza a espiritualidade da natureza.

No que se refere ao componente de vinculação do empreendimento às características ambientais do território, França Filho e Santana (2007) tomam em conta dois aspectos que constituem os indicadores deste componente. Primeiramente, a forma em que são manejados os recursos ambientais através das atividades desenvolvidas pelo empreendimento. Isso tem a ver com a técnica e insumos que são utilizados no processo produtivo. A questão tecnológica é relevante e leva em consideração a necessidade de qualificação da relação entre meio-ambiente e processo produtivo. O tipo de tecnologia utilizado nos empreendimentos solidários – nas suas atividades – deve ser avaliado com a intenção de identificar o seguinte: (i) se a técnica é original, ou seja se é construída de forma socialmente referenciada; (ii) se a técnica é oriunda de outras realidades e adaptada ao local; (iii) e, se a técnica é convencional, “seja no sentido de que possa recuperar processos tradicionais, seja no sentido de ser transplantada diretamente de outras lógicas sem considerar as especificidades do território” (FRANÇA FILHO; SANTANA JUNIOR, 2007, p. 8). Acerca dos insumos utilizados no processo produtivo, os autores ressaltam que é relevante saber se os produtores fazem uso de recursos próprios; se os recursos utilizados não têm efeito poluidor; se as fontes energéticas que empregam são de base renovável. Por fim, é pertinente avaliar o nível de geração de resíduos pelas atividades, assim como o modo de tratamento destes resíduos.

O outro indicador levado em conta para analisar este componente é “o grau de centralidade do ser humano em relação aos processos utilizados” (FRANÇA FILHO; SANTANA JÚNIOR, 2007, p.8). O que representa a forma por intermédio da qual o ser humano alcança seu bem-estar a partir da utilização dos recursos ambientais.

No que tange ao componente do vínculo homem-natureza da cultura aymara e sua racionalidade andina, tenta-se identificar o grau de espiritualidade característico da cultura aymara presente na relação entre o homem e a natureza, na medida em que os membros da organização desempenham suas tarefas produtivas dentro do empreendimento. Para interpretar este componente são trazidas algumas idéias que ilustram a forma em que a visão indígena encara a questão ambiental a partir das colocações de Enrique Leff (2006).

Este autor chama a atenção a respeito de um novo olhar sobre o tema ambiental, embora, não seja novo aos olhos dos povos indígenas – desde suas origens. Aliás, esse olhar foi-se tornando cada vez mais visível aos olhos do mundo pelo protesto que os indígenas realizam em resposta à existente tendência instrumental que abrange a discussão ambiental nestes dias.

A racionalidade econômica desenvolveu uma estratégia de poder para legitimar seu princípio de racionalidade fundado em um modelo cientificista da modernidade. Dessa perspectiva, não apenas se define como racional a conduta dos atores sociais que regem pelas motivações do mercado, da lucratividade e da utilidade, mas se procura deslegitimar os modos de organização social guiados por outros valores [...] A racionalidade que rege o comportamento dessas sociedades “tradicionais” não se constitui através de leis “objetivas” de seu mundo ideal e material, embora em toda organização cultural o real seja incorporado nos mundos de vida dos sujeitos sociais através de processos de significação, de racionalização e de produção de sentidos, em diferentes códigos culturais. (LEFF, 2006, p. 235)

Este novo olhar é questionador da ausência das esferas da ética e dos saberes tradicionais na ordem da racionalidade instrumental. Valoriza a relação das diversas culturas com a natureza, respeitando a significação entre o real e simbólico. Segundo Leff (2006), a tônica deste novo olhar e da relação homem-natureza é o que denomina racionalidade ambiental, articuladora de diversas ordens culturais. A racionalidade ambiental é o guia das ações dos indivíduos vinculados à natureza, capaz de abranger essas esferas da ética e saberes tradicionais como elementos fundamentais para a construção de uma vida íntegra. A partir disso, o autor sustenta que a complexidade que caracteriza o tema ambiental não somente é tratada no encontro da ordem física, biológica e política, mas também da cultural, do real, do imaginário e do simbólico.

As diferentes formas de organizações culturais ganham coerência com os diferentes matizes de racionalidade constituídos por ritos, mitos, tradições, saberes empíricos e até os sentidos próprios das práticas cotidianas dos membros (LEFF, 2006). Assim, a sustentabilidade para estas organizações é melhor compreendida, uma vez que se compreende a complexidade ambiental

Baseada nestas observações que trazem à tona a pertinência de abordar a questão ambiental na ótica dos atores indígenas e visto que o estudo se desenvolve com atores originários do povo indígena aymara, o componente do vínculo homem-natureza da cultura aymara e sua racionalidade andina se sustenta no aspecto da racionalidade da organização andina e a natureza – discutida no Capítulo 1 deste estudo – por Golte (2001) e Albó (1985). Estes autores estabelecem que as condições naturais tem influenciado a forma em como as organizações resolvem seus problemas referentes aos fatores naturais adversos – secas, chuvas intensas ou qualquer desastre natural. Na medida em que encaram seus problemas, desenvolveram uma racionalidade (andina) que aceitava que tudo que pertencia à natureza tinha vida e o que provinha dela eram dons. Assim, os aymaras identificaram à natureza com ancestrais, enxergando o vínculo homem-natureza, também, a partir de um plano espiritual. O trabalho para superar as dificuldades era encarado necessariamente de forma coletiva, o que

foi criando laços sociais, que se fortaleceram com a identificação cultural da espiritualidade da natureza, ou seja, a concepção de que os recursos naturais possuíam vida e espírito. Desses autores, Albó (1985) é quem salienta a ritualização como aspecto importante para o fortalecimento dos laços sociais.

Neste sentido, o indicador escolhido para este componente é a concepção que os membros da organização possuem acerca da existência da espiritualidade nos recursos naturais dentro da dinâmica da organização. Assim, este indicador avalia se na organização os recursos naturais são vistos e interpretados a partir da lógica andina e se isso incide no fortalecimento dos laços sociais ao interior do empreendimento. Consequentemente se estimulam a sustentabilidade.

Vale destacar que os indicadores citados ao longo deste capítulo são analisados tendo como base o discurso dos membros das Oecas, que é descrita no Capítulo 4 deste trabalho.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Explicação do processo metodológico da pesquisa

Compreender como influenciam os valores tradicionais e os de mercado na sustentabilidade de organizações camponesas requer a descrição das relações sociais envolvidas e de fenômenos complexos, já que a análise é realizada a partir da percepção dos atores envolvidos nas organizações. Para Gil (2002), citado por Edivaldo Boaventura (2004), pesquisas com estas características, que pretendem familiarizar-se com o problema, devem assumir um caráter exploratório. Além do mais, exigem grande capacidade de análise e interpretação da informação coletada porque ela não se encontra explícita, com quanto se adota uma avaliação qualitativa.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares [...] ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (GIL, 2002 apud BOAVENTURA, E. p. 57)

Desta forma, concorda-se com os autores Demo (1985) e Minayo (1999) em que a metodologia constitui um dos componentes mais importantes da pesquisa, visto que funciona como uma estrutura lógica de análise, ou seja, um mecanismo regulador que orienta ao pesquisador durante o desenvolvimento do seu trabalho.

Becker (1997) menciona que os métodos vinculados à pesquisa em ciências sociais permitem realizar uma improvisação metodológica, no sentido de deixar aflorar a criatividade para fazer uso de técnicas que facilitem a descrição, compreensão e interpretação do fenômeno. Nesta linha, Martins (2006) afirma que se os graus de liberdade que o investigador se atribui devem ser delineados rigorosa e cautelosamente. Desta maneira haverá

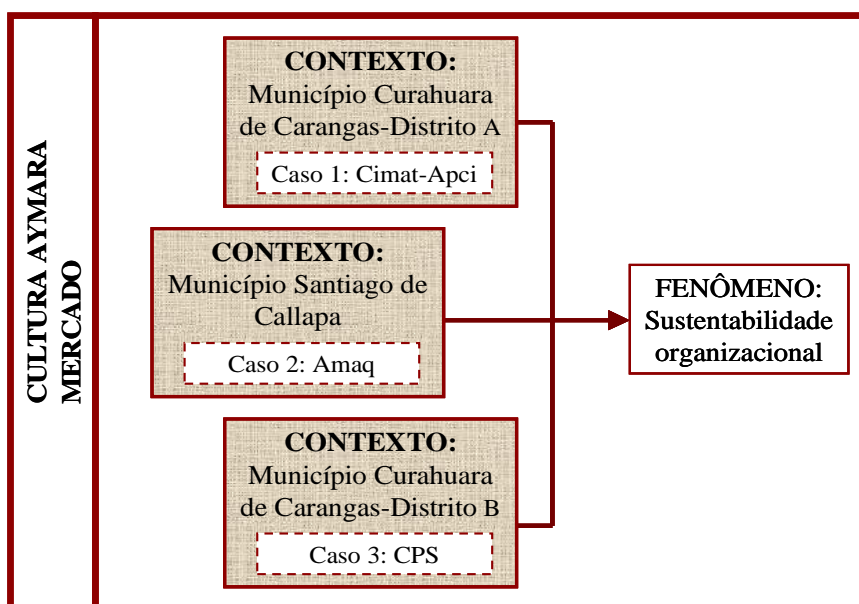
uma aproximação real das respostas. Então, o produto resultante da pesquisa será satisfatoriamente fidedigno.

Uma vez que a pesquisadora deste estudo decidiu deslocar-se até a região de interesse, para realizar a avaliação qualitativa sobre as Oecas, assumiu-se adotar a estratégia de pesquisa de estudo de caso. Esta estratégia se entende como um estudo circunscrito a uma ou poucas unidades como: uma pessoa, um projeto, um produto, uma empresa, um órgão público, um processo, uma comunidade ou, inclusive, um país (VERGARA, 1990).

Complementando a descrição que Vergara (1990) acerca do estudo de caso, Yin (2005, p32) o define tecnicamente como um estudo empírico que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites do fenômeno e do contexto não estão claramente definidos”. Em outros termos, esta estratégia demanda a triangulação de várias fontes de evidências. Para isso precisa do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Em base no referencial metodológico de Yin (2005), este projeto de pesquisa assume o tipo ‘holístico de casos múltiplos’, que constitui uma variante da estratégia de estudo de caso. Desta maneira, cada uma das organizações a serem estudadas, Cimat-Apci, Amaq e CSP, constitui uma unidade social de análise ou caso; e a sustentabilidade organizacional representa o fenômeno a ser analisado. De forma esquemática, o estudo de casos múltiplos assumido se apresenta na Figura 3.1.

Figura 3.1: Esquema – Estudo de casos múltiplos



Fonte: Elaboração própria

A escolha do estudo de caso se justifica a partir de Yin (2005), quando estabelece que casos como as Oecas, que envolvem fatores substantivos nas relações sociais, representam unidades de análise contemporâneas com problemáticas complexas. Estas problemáticas precisam ser verificadas empiricamente dentro de seu contexto de vida, especialmente, quando os limites entre estes casos e o contexto não estão definidos com clareza. Desta forma, este método permite uma investigação capaz de “preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real” (p.20).

Becker (1997) afirma que no transcorrer da elaboração da pesquisa, desde a fase de planejamento até análise da informação, a estratégia de casos múltiplos corre o risco de apresentar diferentes conjuntos de informações, condições ou variáveis ao momento de comparação e análise dos casos. Isso se deve à dificuldade de manejar muitas informações de forma simultânea. No entanto, Yin (2005) menciona que é recomendável fazer com que cada caso sirva ao propósito específico, dentro do escopo global da investigação. Isso implica que os casos múltiplos sejam análogos aos experimentos múltiplos, ou seja, que eles sigam a lógica da replicação.

Esta lógica significa que, depois de revelada uma descoberta, a partir de um experimento único, deve-se replicar essa descoberta, conduzindo um segundo, um terceiro ou até mais experimentos, sujeitos ao mesmo esquema de processos¹. “[...] somente com essas replicações é que a descoberta original seria considerada forte e digna de investigações e interpretações adicionais” (YIN, 2005, p.69). Graças a este processo, faz-se possível para o desenvolvimento de uma rica estrutura teórica, que mais tarde se torna em um instrumento para analisar casos novos. Para isto acontecer, cada caso deve ser selecionado de forma a “prever resultados semelhantes (uma replicação literal); ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma replicação teórica)” (p.69).

Neste projeto de pesquisa, seleciona-se a replicação literal ou direta, porque ela exige o conhecimento prévio dos resultados e assume que os resultados serão semelhantes; ou seja, que a sustentabilidade organizacional é entendida da mesma forma em todas as unidades de análise, situadas no mesmo contexto cultural e conjuntural.

Além de correr o risco de apresentar diferentes conjuntos de informações, condições ou variáveis, quando é realizada a comparação e análise dos casos; outra das considerações levadas em conta no planejamento metodológico foi o preconceito que o campo

¹ Nos experimentos múltiplos, algumas dessas replicações talvez possam duplicar as condições exatas do experimento original, outras podem alterar algumas condições experimentais consideradas irrelevantes à descoberta original (YIN, 2005).

científico possui a respeito do estudo de caso. O campo científico avalia a estratégia de estudo de caso como passível de cair em armadilhas e capaz de fornecer um relatório científico impressionista, orientado por ‘achismos’, como menciona Martins (2006, p.69). Para isto não acontecer, foram assumidos os desafios de tecer o planejamento cuidadosamente, de executar a metodologia com o maior rigor possível; assim como de desenvolver e transmitir o tema e suas intenções com criatividade e clareza.

Uma das vantagens do rigor metodológico é mencionada por Gaskell (2005), quando chama a atenção do pesquisador para entender que uma pesquisa qualitativa pretende explorar o espectro de opiniões e as diferentes representações sobre o assunto em questão, mas não contar opiniões ou pessoas envolvidas no contexto. Assim sendo, uma pesquisa com poucas entrevistas não perde qualidade se é rigorosamente planejada e procura compreender o que os entrevistados pretendem transmitir. À guisa de exemplificação, o autor menciona que quando uma pesquisa contempla mais de vinte e cinco entrevistas individuais ou oito entrevistas grupais (grupos focais), há grande probabilidade de não ter controle de todos os dados e perder o rigor na análise das informações. Por tanto, uma pesquisa qualitativa não se mede pela quantidade das técnicas utilizadas, mas pela qualidade e cuidado assumido no processo metodológico.

3.1.1 Técnicas de coleta de dados

Para este estudo foram adotados dois tipos de técnicas de coleta de dados: observação e entrevistas. A decisão de optar pela observação a partir de uma perspectiva científica se apóia em Gil (1999), quando menciona que ela é relevante para compreender o entorno sem precisar de nenhuma intermediação. Além disso, porque a observação permite amenizar a subjetividade que pudesse existir no desenvolvimento da coleta de dados. Dentre os tipos de técnicas de observação foi escolhida a simples, porque nela o pesquisador não é parte do contexto social, não participando ativamente dele durante o levantamento de dados, como acontece com a observação participativa.

Uma limitação que caracteriza à técnica de observação simples é que o pesquisador possa canalizar alguma afeição com a região nos resultados, o que representa um inconveniente, segundo Gil (1999). Em consequência, em alerta sobre esta limitação e frente à necessidade de interagir com os associados das Oecas para capturar seu entendimento por sustentabilidade organizacional, optou-se por complementar a observação simples com

entrevistas, que permitissem aproximar à pesquisadora do mundo social dos camponeses aymaras.

Gaskell (2005) menciona que as pessoas constroem o mundo social com suas vidas cotidianas restritas às condições do ambiente, por sua vez, essas construções se convertem na realidade essencial das pessoas, ou seja, seu mundo vivencial. Portanto, “o mundo social não é um dado natural” (p.65), ele merece ser mapeado a partir de entrevistas qualitativas, que ajudam a compreender, de forma detalhada, as crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos comportamentos das pessoas em contextos específicos.

As entrevistas qualitativas precisam de um roteiro de idéias que norteiem o pesquisador para o cumprimento de seus objetivos, e para isso é estruturado o tópico guia. Estas idéias se organizam em títulos descritos em parágrafos que lembrem o pesquisador das questões da pesquisa que devem ser mapeadas, caso exista alguma tendência de desvio das intenções do estudo diante da interação com o(s) entrevistado(s).

O tópico guia é, contudo, como sugere o título, um guia, e não nos devemos tornar escravos dele, como se o sucesso da pesquisa dependesse só disso. O entrevistador deve usar sua imaginação social científica para perceber quanto temas considerados importantes e que não poderiam estar presente em um planejamento ou expectativa anterior, aparecem na discussão. (GASKELL, 2005, p.67)

As entrevistas escolhidas para serem aplicadas neste estudo foram: entrevista estruturada, entrevista semi-estruturada, entrevista em profundidade e grupos focais. Delas a entrevista estruturada esteve norteada por um roteiro de perguntas; e as entrevistas em profundidade e grupos focais foram norteadas por um tópico guia.²

Os instrumentos de coleta de dados utilizados variaram segundo as técnicas. Este estudo adotou um gravador de voz (mp3), usado no grupo focal, entrevistas estruturadas e em profundidade, embora, nem todos os entrevistados das entrevistas semi-estruturadas aquiesceram ser gravados. Uma vantagem de realizar gravações é que elas evitam a substituição das palavras dos entrevistados pelas do entrevistador (GASKELL, 2005). Por outro lado, foi usado um caderno de anotações, importante para ajudar no esclarecimento de algumas imagens ou atitudes, registrar informações daqueles entrevistados que não quiseram ser gravados; e relevante também, porque permite situar melhor o pesquisador entre as gravações com as anotações feitas em circunstâncias determinadas. A câmera fotográfica foi outro dos instrumentos usado para a coleta de dados, em especial nas visitas de campo efetuadas aos municípios de Curahuara de Carangas e Santiago de Callapa.

² Os Apêndices A, B, C e D descrevem o roteiro de idéias dos tópicos utilizados para as correspondentes entrevistas.

3.1.1.1 Grupo focal

Para Martins (2006), assim como para Oliveira e Freitas (1998), o grupo focal (*focus group*) é um tipo de entrevista em profundidade realizada com várias pessoas de forma simultânea. Mais amplamente, Yin (2001) o descreve como uma técnica que consiste em compartilhar um determinado tema entre várias pessoas vinculadas ao campo de estudo. No transcurso do desenvolvimento do grupo focal, os participantes podem coincidir ou mostrar desacordo sobre os pontos discutidos. Estes pontos de vista possibilitam despir a realidade de aparências superficiais, que não podem ser visualizadas em entrevistas individuais. Desta forma, a técnica de grupo focal facilita a obtenção de dados concretos e verificáveis. Além do mais, Petracci (2004) estabelece que esta interação entre os próprios participantes, permite diferenciar o grupo focal de um tipo de entrevista grupal simples, em que a comunicação é unidirecional, entre participante e coordenador. Em suma, o grupo focal ajuda ao enriquecimento da informação coletada.

Os autores supracitados coincidem em algumas normas necessárias para guiar o grupo focal. Uma delas é a duração de, no máximo, duas horas para a reunião com o grupo. Outra faz menção ao fato de que o número de participantes da técnica deve oscilar entre 6 e 12 pessoas. A reunião deve ser registrada através de um gravador ou filmadora, sob prévia consulta ao grupo. No que diz respeito ao pesquisador ou moderador, ele deve se auxiliar de um roteiro de perguntas-chave, entre 10 e 12; deve ser cuidadoso para não cair em argumentos superficiais, e deve saber lidar, com astúcia, se perceber conflitos entre os participantes.

A respeito das características do grupo, particularmente da homogeneidade ou heterogeneidade, Petracci (2004) sugere que se deva procurar um equilíbrio entre ambos, pois uma excessiva homogeneidade não dinamiza uma discussão profunda sobre o tema. Por outro lado, uma excessiva heterogeneidade dos participantes dificulta a interação verbal. Para Martins (2006), é aconselhável que os participantes tenham um nível sociocultural semelhante.

3.1.1.2 Entrevistas³

As entrevistas têm o objetivo de “entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador” (MARTINS, 2006, p. 27). A finalidade de entender como os indivíduos decifram seu mundo social e o como nele age é o que transforma às entrevistas em um recurso interessante a ser aplicado na pesquisa qualitativa, segundo May (2004).

Apoiado em Gil (2002), Edivaldo Boaventura (2004) menciona que esse significado, atribuído às questões e situações do mundo social onde vivem, se relaciona às informações sobre o que as pessoas pensam, crêem, esperam, sentem ou desejam.

A técnica da entrevista foi escolhida por, também, estabelecer uma interação direta entre entrevistador e entrevistado. Segundo Cruz Neto (1999), essa interação fornece informações que podem ser complementadas a partir de fontes secundárias. Além do mais, Gil (1999) acha que uma de suas vantagens é a possibilidade de aplicá-la em pessoas que não sabem ler ou escrever, como costuma acontecer no setor rural boliviano. Por estes motivos, a entrevista constitui um recurso adequado para a coleta de dados junto aos associados das Oecas.

Nas referências bibliográficas consultadas sobre tipos de entrevistas, foram encontradas diferentes posturas acerca de sua tipologia. Dentre elas se adotou a de Martins (2006), que classifica esta técnica em três tipos: a estruturada (i), quando acompanhada por um roteiro de perguntas previamente estabelecido e aplicado a todos os entrevistados; a entrevista não-estruturada ou semi-estruturada (ii), que busca capturar informações, opiniões e dados por meio de uma conversação livre, sem que o moderador se guie estritamente pelo roteiro. Por último, a entrevista em profundidade (iii), que não é estruturada, porém procura informações detalhadas vinculadas ao tema estudado. Em todas as entrevistas, especialmente na entrevista em profundidade, o entrevistador deve ser capacitado e cuidadoso na hora de capturar motivações, crenças, percepções e atitudes, sem se desviar do objetivo. Em todas sugere o uso de um gravador de voz ou filmadora, sob o assentimento do entrevistado.

³ A tabela apresentada no Apêndice E são descritas as características das entrevistas realizadas nos três casos.

3.1.1.3 Observação simples

Gil (1999) menciona que a observação é importante no processo de elaboração da pesquisa porque participa em todas suas etapas, na medida em os sentidos (a vista) são utilizados para adquirir conhecimento em torno dos objetivos estabelecidos. Para que a observação se transforme em uma técnica científica, como tal, deve ser planejada de forma sistemática e submetida à verificação e controles de validade e precisão, segundo Selltiz et al. (1967, apud GIL, 1999). Neste sentido, durante a coleta de dados nos municípios de Curahuara de Carangas e Santiago de Callapa nas Terras Altas, a observação simples tornou-se fundamental, porque permitiu compreender de melhor maneira os aspectos culturais do entorno.

Considerando que a pesquisadora deste estudo se encontra familiarizada com a região em que se localizam as Oecas e com o estilo de vida dos associados, estes conhecimentos são superficiais diante dos fatos e relações que dentro desta realidade se tecem. Isso faz com que a técnica de observação facilite a percepção e interpretação da espontaneidade dos fatos. No entanto, a familiaridade que o pesquisador possui com o contexto do objeto de estudo é considerado relevante para Gil (1999) na hora da interpretação, porque o pesquisador deve estar “dotado de conhecimentos prévios acerca da cultura do grupo que pretende observar” (p.113).

No planejamento sistemático da observação simples, Martins (2006) ressalta que ela deve estar precedida por um levantamento referencial teórico e resultados de pesquisas anteriores, e auxiliada por um ‘protocolo de observação’⁴. Este protocolo é uma guia que faz parte do protocolo do estudo de caso e indica o que deve ser observado, as maneiras de observar, a duração e periodicidade. Com ajuda destes elementos, a observação torna-se científica.

Neste tipo de pesquisa exploratória é sugerido observar detalhes relacionados aos sujeitos, cenário e comportamento social, como sugere Gil (1999), com imparcialidade, ética e paciência, que representam atributos necessários no observador e na consecução de uma investigação válida e fidedigna, como menciona Martins (2006).

⁴ Ver Apêndice F: Protocolo de observação simples.

3.1.1.4 Planejamento do estudo de caso

“Lembrando de uma expressão de senso comum: cada caso é um caso”
(MARTINS, 2006, p.67)

Para levar adiante o estudo de casos múltiplos das Oecas, foram estabelecidos contatos prévios com organizações não-governamentais bolivianas que trabalham com estas organizações produtivas de cultura aymara, nas Terras Altas. Dentre os contactos realizados recebeu-se uma resposta positiva da organização não-governamental Intercooperation⁵, que canalizou as intenções da presente pesquisa para a *Mancomunidad Aymaras sin Fronteras* (MASF)⁶.

De acordo com a Lei de Municipalidades (*Ley de Municipalidades*) boliviana, art. 155 e 157, capítulo II, a *Mancomunidad Municipal* é uma associação voluntária de dois ou mais municípios vizinhos. Esta forma associativa possui a finalidade de criar sinergias capazes de resolver problemas que afetam a todos os municípios que pertencem a *Mancomunidade*. Neste intuito, estabelecem uma estratégia em comum, que é liderada por uma equipe de trabalho conformada pelos representantes dos governos municipais. Geralmente, o motivo que leva os municípios a se associarem em *Mancomunidades* gira em torno da criação de sinergias, pelo aproveitamento de um recurso natural compartilhado, de uma atividade produtiva e/ou projeto de desenvolvimento sustentável. Estas sinergias permitem diminuir esforços desnecessários e aumentar as chances de receber financiamento.

No tocante à MASF, ela se identifica como uma forma associativa que pretende impulsionar a gestão de desenvolvimento sustentável dos municípios que a conformam, com o objetivo de melhorar as condições de vida dos indígenas-camponeses aymaras. Foi fundada em 21 de dezembro de 2001 sob pessoa nº 03/2005, no município de Curahuara de Carangas. Os municípios que compõem a MASF são San Pedro de Totora, Corque, Belén de Andamarca, Santiago Huayllamarca e **Curahuara de Carangas** do departamento de Oruro; e **Santiago de Callapa**, Calacoto e Charaña do departamento de La Paz⁷.

⁵ Intercooperation é uma fundação suíça, sem fins lucrativo e líder na área de cooperação internacional para o desenvolvimento desde 1982. Executa projetos e oferece assessoria em campos específicos, fornecendo com isto conhecimentos e experiências baseadas em um profundo compromisso social. É especializada em desenvolvimento rural, agindo sobre três áreas de domínio: manejo dos recursos naturais (agricultura e florestação), economia rural e governança local e sociedade civil. Disponível em: <<http://www.intercooperation.ch/about/>>. Acesso em: 01 set. 2008.

⁶ Em Anexo B são apresentados os emails que correspondem aos contatos prévios com Intercooperation e a MASF.

⁷ Esta informação foi obtida através da entrevista com o presidente da MASF, em 22 de setembro de 2008.

Os primeiros contatos feitos com os representantes da MASF, via email, permitiram realizar um mapeamento da região e verificar a existência de Oecas de identidade aymara e seu potencial produtivo. Além disso, estes contatos permitiram que fosse desenvolvido um planejamento mais detalhado do estudo de campo, em função do número de Oecas a serem analisadas, restrições de tempo, limitantes de acesso à região e o limitante sociocultural – que implica a dificuldade de abertura dos produtores aymaras a indivíduos que não pertencem a seu contexto.

Estes detalhes foram debruçados cuidadosamente, já que a distância entre os povoados dos municípios que funcionam como sede das comunidades até a capital boliviana La Paz é considerável (de 4 a 5 horas). O sistema de transporte é escasso e precário, além de não ser direto. Para chegar até os povoados de Curahuara de Carangas e Santiago de Callapa, desde a cidade de La Paz, é preciso viajar em um ônibus interdepartamental, que se dirige até a cidade de Oruro, descendo antes, no município de Patacamaya, localizado na beira da estrada. Logo depois, deve-se abordar uma única opção de transporte intermunicipal (van)⁸, cuja frequência de saída até o povoado não é regular, muito menos imediata. Por este motivo, o tempo de viagem até os povoados oscila entre quatro e cinco horas.

Apesar do idioma que predomina na região estudada ser o aymara, a maioria da população de ambos os municípios entende espanhol, embora, nem todos o falem com frequência. Isto acontece em especial nas comunidades, quando se encontram diante de pessoas estranhas, devido à desconfiança e ao receio. Este fator foi uma limitação, presente em algumas ocasiões, para a comunicação com os membros das comunidades⁹.

Após o deslocamento da pesquisadora da cidade de Salvador à cidade de La Paz, foram realizadas reuniões com os representantes da MASF (presidente, gerente e técnico, ou *facilitador*), com quem se estabeleceu um convênio (Convênio 01/08) por dois meses (outubro e novembro de 2008). O foco deste convênio esteve contemplado na linha do objetivo desta pesquisa e permitiria um intercâmbio de apoio. Por um lado, a MASF se comprometia a fornecer apoio logístico à pesquisadora e ela, por sua vez, realizaria uma sistematização de experiências das Oecas selecionadas para a pesquisa, além de promover um intercâmbio de experiências acerca de economia solidária¹⁰.

A decisão de ter participado do Convênio 01/08 se deve a três motivos, que são justificados metodologicamente a partir de Cruz Neto (1994), citado por Minayo (1994, p.54-

⁸ Os transportes intermunicipais são distintos para Curahuara de Caracas e Santiago de Callapa.

⁹ Este fator representou uma limitação confirmada em uma reunião prévia com um representante de Intercooperation, em 8 de outubro de 2008.

¹⁰ Em Anexo C é apresentado o Convênio entre a pesquisadora e a MASF.

56). Em primeiro lugar: a presença da pesquisadora estaria respaldada por uma instituição que trabalha na região (MASF) e diretamente relacionada com os governos municipais, o que facilitaria o acesso e a comunicação com os atores diretamente envolvidos. Para Cruz Neto (1994), esta medida ajuda na aproximação das pessoas da área selecionada de estudo, quando é realizada a entrada no campo.

Segundo: uma vez apresentada a proposta do estudo aos representantes da MASF, combinou-se que as visitas de campo da pesquisadora seriam efetuadas em companhia de um representante municipal ou da MASF, o que me permitiria quebrar o gelo entre as famílias associadas e a pesquisadora. Além do mais, criar-se-ia um ambiente mais familiar na hora de levar adiante cada uma das técnicas de coleta de dados.

Por fim, deixar-se-iam aportes ‘solidários’ nas organizações e governos municipais. Por um lado, o trabalho de sistematização de experiências, fruto da análise do histórico organizacional das Oecas - contemplado como primeiro objetivo deste estudo. De outro lado, haveria um intercâmbio de experiências acerca de empreendimentos em economia solidária entre Brasil e Bolívia. Os dois últimos motivos representam para Cruz Neto (1994 p.55) um ‘jogo cooperativo’, em que cada momento representa uma conquista, baseada no diálogo que foge à obrigatoriedade.

Em suma, o Convênio 01/08 constituiu uma estratégia operacional que permitiu minimizar a limitação do aspecto sociocultural (idioma, desconfiança e receio) em cada um dos casos, respeitando as intenções da pesquisa. A partir dele, foi possível desenvolver a coleta de dados como planejado metodologicamente, com liberdade de ação. Facilitou ainda o cumprimento do cronograma para a coleta de dados em campo. Por último, permitiu que a coleta de dados coletados fosse fidedigna.

O apoio institucional de Intercooperation, e posteriormente da MASF, foi o primeiro critério que influenciou na escolha das Oecas (Cimat-Apci, Amaq e CPS) nos municípios de Curahuara de Carangas e Santiago de Callapa. O segundo critério de escolha foi o acesso a estes municípios, pois eles contam com um maior fluxo de transporte, em comparação a outros municípios.

Como mostrado na Figura 5, a cadeia de camelídeos possui cinco etapas, das quais a coleta de fibra de lã, o sacrifício do gado e a transformação de fibra de lã em artesanato estão voltadas a comercializar o seu produto no mercado. Dentre essas etapas, foi escolhida a de transformação de fibra de lã em artesanato, por oferecer um produto de valor agradável e por ser realizada em ambos os municípios.

A escolha do número de casos segue as sugestões de Martins (2006) e Yin (2005), coincidentes em estabelecer que a estratégia baseada em casos múltiplos garante maior confiabilidade e validade à pesquisa, do que apenas um caso, já que oferece benefícios analíticos substanciais. Segundo Yin (2005), a partir de três casos é possível realizar uma replicação literal (direta), ou seja, usar as mesmas técnicas, instrumentos e análise, em cada um dos casos. A informação que deriva de um estudo de casos múltiplos garante maior consistência à pesquisa do que o estudo de um caso único (YIN, 2005).

Em uma etapa inicial foi previsto o levantamento de dados a partir de três Oecas, mas nos primeiros contatos com a MASF foram identificadas duas. Por este motivo, no Convênio 01/08 figuram, somente as Oecas Amaq em Santiago de Callapa e Apci no Distrito A de Curahuara de Carangas. No entanto, nas primeiras entradas de campo foi identificada uma terceira Oeca (CPS), também voltada à transformação de fibra de camelídeo, no Distrito B, mais distante do povoado, que foi posteriormente incluída na pesquisa¹¹.

Uma vez em campo, foi necessário que a pesquisadora se apresentasse diante das Oecas dentro de um marco de respeito às suas raízes culturais. Neste sentido, como mostra de respeito às tradições culturais aymaras foram apresentadas folhas de coca às associadas das Oecas para compartilhar o encontro com o *coqueo*. Ele representa uma prática cultural que tem dois sentidos: primeiro, e o mais importante, constitui um símbolo cultural, parte de suas tradições, que identifica o grupo aymara com sua cosmovisão andina. Para os aymaras, a folha de coca representa força, vida, é um alimento espiritual que lhes permite entrar em contato com seus seres divinos '*Apus, Achachilas, Tatá Inti, Pachamama*' (TERRAZAS, C., 2004) Por outro lado, o *coqueo* possui um uso medicinal como analgésico, para eliminar efeitos de fadiga causados pela falta de oxigênio, dada a altitude da região. O *coqueo* implica a absorção do suco da folha de coca através de sua mastigação, e formação de uma bola de coca (*acullico*) na boca. O fato de a pesquisadora ter compartilhado com as Oecas a folha de coca facilitou a sua interiorização no grupo e permitiu descontrair o clima, tornando-o familiar, como pode ser apreciado na Figura 3.2.

¹¹ Em Anexo D são apresentadas listas de frequência dos associados que participaram dos grupos focais.

Figura 3.2: O coqueo



Fonte: Elaboração própria, CPS, município Curahuara de Carangas
Comunidade Sajama-Distrito B, nov. 2008

Uma outra prática cultural compartilhada com as Oecas foi o *aptapi*, que representa uma mostra do ritual de reciprocidade aymara. O *aptapi* significa uma comida comunitária, em que cada família contribui com alimentos que são fruto de sua produção, na medida de suas possibilidades. Como se vê na Figura 3.3.

Figura 3.3: O Aptapi



Fonte: Elaboração própria, Amaq, município Santiago de Callapa, nov. 2008.

3.1.2 Análise dos dados

Gil (1999) estabelece que o objetivo desta etapa do projeto de pesquisa consiste em organizar e resumir as evidências de forma que seja possível obter delas respostas ao problema proposto. Yin (2005) concorda com este autor, sobre o fato de que a análise das evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e técnicas não têm sido muito bem definidas. No caso específico da análise de entrevistas, May (2004) descreve algumas qualidades que o pesquisador devesse imprimir no momento de tratar os dados.

A análise de entrevistas, quaisquer que sejam os focos de estudo, pode ser um processo longo no qual a perseverança, a perspicácia teórica e uma habilidade para enxergar detalhes são fundamentais. (MAY, 2004, p. 169)

Ao citar em um ‘processo longo’, este autor pretende se referir aos passos de interação e transcrição que o investigador necessariamente deve percorrer para chegar ao último passo de interpretação. Para May (2004), o trabalho está apenas começado quando, na interação, o entrevistador escuta as gravações com calma e as transcreve. A realização das anotações ou transcrição das gravações e a escuta das conversas familiariza o pesquisador com os dados.

Para chegar a uma interpretação correta, Gil (1999) sugere que é necessário estabelecer previamente categorias dos dados (indicadores), o que para May (2006) depende dos objetivos estabelecidos na pesquisa assim como dos interesses teóricos. Uma vez feito isso, realiza-se a codificação das respostas para permitir a comparação entre todas as entrevistas feitas e, finalmente, a sua interpretação. Após o desenvolvimento destes passos, os resultados encontrados, junto com as proposições e a teoria preliminar, permitem explicar o fenômeno estudado (MARTINS, 2006).

A elaboração de uma pesquisa baseada em casos múltiplos exige algumas considerações prévias à interpretação dos dados. Inicialmente, cada caso em particular consiste em um estudo “completo”, no qual se buscam evidências convergentes aos fatos e às conclusões para o caso como um todo. Então, os resultados de caso múltiplos podem e devem ser o foco de um resumo. Segundo Yin (2005), ao longo dos casos, o relatório (dissertação) deve indicar a extensão da lógica de replicação e o porquê se previu que certos casos apresentavam certos resultados ou, se houver, apresentavam resultados contraditórios.

Além do mais, para conduzir uma análise de estudo de caso é importante contar com uma estratégia analítica geral e uma técnica analítica específica, para garantir validade ao estudo. Para este efeito, foi escolhida a estratégia baseada em ‘proposições teóricas’ que considera que os objetivos e projeto de pesquisa sejam baseados em proposições que norteiam a questão que guia a pesquisa. A técnica adequada para a análise de evidências é a ‘construção da explanação’ porque seu objetivo não é concluir o estudo, mas desenvolver idéias para novas pesquisas.

4. A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL EM TRÊS OECAS DAS TERRAS ALTAS DA BOLÍVIA

4.1 O caso da Cimat-Apci no município de Curahuara de Carangas

4.1.1 Histórico organizacional

Inicialmente, cabe lembrar que Apci é a única das três Oecas que trabalha de forma mais íntegra em todas as fases da cadeia produtiva, e, por tal motivo incorpora e articula outras organizações especializadas, cada uma, em cada fase. Uma destas organizações dependentes da matriz Apci é Cimat (Centro Integral de Mulheres Artesãs Thincapani), que se concentra na fase de transformação de fibra de lã em artesanato.

A organização Apci foi criada em 2001, a partir das iniciativas dos produtores de camelídeos e do apoio do governo municipal. O objetivo centrou-se em proteger a cada produtor da instabilidade dos preços do produto no mercado. Para isso, Apci se propôs a garantir a venda do produto total – do conjunto dos produtores associados – a um preço justo procurando as melhores alternativas no mercado. Neste sentido, a organização reconheceu, previamente, que era necessário estabelecer algumas metas. Por um lado, a construção de infra-estrutura para concentrar a produção dos produtores (associados) e que ao mesmo tempo servisse como a sede de trabalho. Ao lado disso, a promoção de capacitações técnicas para qualificar os produtores, de tal forma que possam desenvolver um produto melhor elaborado nas distintas fases da cadeia produtiva de camelídeos.

Na atualidade, essa organização é reconhecida legalmente pelo Estado e também está cadastrada na Associação Integral de Produtores de Camelídeos (*Asociación Integral de Productores de Camélidos* - AIPC), que é a encarregada de manter o registro de todos os empreendimentos vinculados à cadeia produtiva. Articula-se também com a Cioec – Coordenadora das Oecas, a nível nacional –, de quem receberam, alguma vez, assessoramento para o fortalecimento institucional.

A priori, a produção girou em torno da coleta de fibra de alpaca e lhama. Mas no decorrer do tempo, a Apci foi desenvolvendo outras atividades da cadeia produtiva de camelídeos, como a venda de carne, leite, couro e a transformação de fibra. Além de potencializar estas atividades, nos últimos anos, a Apci vem promovendo a atividade turística da região com o apoio do governo municipal. A diversificação de atividades produtivas que essa organização realiza conduziu à conformação de outras organizações que respondem ao corpo diretor da matriz Apci.

De acordo com o seu regulamento, o corpo diretor da Apci, está constituído pelos cargos de: Presidência, Vice-presidência, Secretaria de Atas, Secretaria de Fazenda e Responsável de Apoio Institucional (*Vocal*). Estes cargos são de caráter voluntário, no sentido de que não recebem salário (ou não percebem nenhuma vantagem pecuniária) e, portanto, os seus membros compartilham o tempo destinado à gestão da organização com outras responsabilidades de caráter pessoal como o cuidado do gado ou os deveres (as obrigações domésticas) do lar.

A eleição para o corpo diretor é anual e feita por votação em assembléia, da qual participam as associadas, mas também as autoridades originárias das catorze comunidades de Curahuara de Carangas. Essas autoridades postulam seus candidatos pré-escolhidos nas suas respectivas comunidades.

A gestão da Apci não é uma tarefa otimamente desenvolvida, pois, comumente o trabalho correspondente aos responsáveis dos cargos é deixado em mãos da atual Presidenta, que, em razão das demandas extrapola suas funções diretivas, ou seja, é instada a absorver outras funções além das tarefas inerentes ao seu cargo de Presidente. Conseqüentemente, os resultados estão sujeitos à sua iniciativa, carisma e/ou experiência em gestão e política de trabalho coletivo. Todavia, mesmo reconhecendo a inassiduidade constante dos integrantes do corpo diretor não há qualquer forma de sanção administrativa, uma vez que se trata de um trabalho voluntário não remunerado.

Percebe-se que o trabalho voluntário se mobiliza sob a influência da lógica cultural, pois, tradicionalmente os candidatos que se apresentam na eleição não necessariamente aspiram assumir o cargo. O dever moral e o compromisso com a organização são fortes motivadores, pois passar pela experiência de ser parte do corpo diretor tem um caráter obrigatório para os associados, visto que em algum momento eles devem assumir essa responsabilidade, ao menos uma única vez, o que garante a preservação dos princípios de equidade e igualdade, próprios da organização comunitária dos Ayllus.

No entanto, por mais que tenham assumido publicamente os cargos, os representantes do corpo diretor, excetuando a Presidenta, adotaram atitude passiva a respeito do cumprimento dos seus deveres. Em outras palavras, os cargos existentes chegam a ser nominativos, alheios ao compromisso social que assumiram na eleição em assembléia. Segundo a Presidenta, são poucas as oportunidades que ela tem para coordenar atividades com todos os membros do corpo diretor, e avalia o mandato anual, como insuficiente para dar conta sozinha da implementação das metas traçadas.

Tendo em vista que não são previstos quaisquer mecanismos de punição para o descumprimento de deveres, recai sobre a pessoa da Presidente o peso da gestão até porque ainda que tais normas existissem, o exercício desse controle sancionador seria ainda mais difícil de prosperar sua aplicação, uma vez que constituir-se-ia em uma tarefa trabalhosa recaindo, novamente, como encargo para a gestora-Presidenta. Esta argüi também que não há nenhuma gratificação ou mesmo reconhecimento meritório pelo esforço e dedicação empreendidos no desenvolvimento das múltiplas funções. Essa análise justifica-se pelo fato de que, torna-se muito difícil atingir na integralidade algumas das metas traçadas conforme o julgamento dos membros da organização, que atribuem a falha ou resultado negativo ao corpo diretor, principalmente na pessoa da Presidenta.

Quando entrevistada, afirmou o seguinte: “(os associados) não compreendem que os resultados são responsabilidade de todos [...] temos perdido o senso de compromisso”¹. A raiz disso, conforme manifestou tinha desejo de que logo chegasse a termo o período de sua gestão, para que o seu sucessor ou a sua sucessora soubesse que é liderar uma organização nessas circunstâncias, visto que não é uma tarefa simples. As circunstâncias expostas foram: a dificuldade de recursos econômicos da organização; os conhecimentos limitados em gestão; a dificuldade de comunicação interna, dada à dispersão dos associados no município, na maioria dos casos localizados – os domicílios dos associados onde desenvolvem suas atividades produtivas – longe do povoado em que está localizada a sede; a baixa capacidade de negociação que possui o corpo diretor junto a potenciais compradores do produto. A tudo isso, somam-se a distância do município aos centros urbanos, o sistema de transporte e tempo requerido para o deslocamento das artesãs e da mercadoria às grandes cidades.

Contudo, percebe-se que a fragilidade no desempenho das funções do corpo diretor, neste caso da Presidenta, atribui-se, por um lado, à falta de conhecimento técnico e práticas acerca do tema de gestão e seus vieses institucionais. Este fator gera desconfiança e

¹ Conforme a entrevista realizada no dia 13 de novembro de 2008. Ver o depoimento na língua de origem no Apêndice G: (a)

desmotivação nos associados, bem como dificulta a promoção de uma visão produtiva mais bem articulada. Por outro lado, percebe-se que os princípios de igualdade e equidade, no sentido de que todos os associados devem passar pela experiência de serem parte do corpo diretor, não se constituem os critérios mais efetivos para gestar Apci. Razão por que representantes eleitos, visto no exemplo da atual Presidenta de Apci, assumem o cargo por obrigatoriedade, independentemente de estarem, ou não, aptos para encarar as dificuldades com um plano de trabalho articulado com seus pares.

Formalmente, são duzentos associados os que pertencem a Apci, mas, destaca-se que eles trabalham junto com suas famílias. Verifica-se que a unidade familiar é equivalente a uma unidade econômica e, por conseguinte, os beneficiados diretos da organização são aproximadamente mil pessoas. Não existe uma participação ativa das catorze comunidades – que incluem a associação de moradores da comunidade também denominada, Curahuara de Carangas, localizada no povoado. As comunidades mais ativas são as que pertencem ao Distrito A², próximas do povoado, o que possibilita aos associados destas comunidades participarem com maior frequência das reuniões definidas pelo corpo diretor.

A partir da introdução feita sobre o contexto da matriz Apci, aborda-se a organização filial Cimat-Apci, que é a unidade de análise escolhida neste estudo dentre as outras organizações que trabalham na cadeia produtiva ao interior de Apci. Cimat-Apci está conformada por mulheres e o seu foco é a transformação de fibra de lã em acessórios tecidos à máquina ou à mão. A sua visão é gerar rendas para as famílias das mulheres associadas (artesãs), para que elas possam apoiar o trabalho desenvolvido pelos esposos nas outras fases da cadeia produtiva, além de abrir novos espaços laborais para as futuras gerações. O tipo de artesanato produzido varia entre gorros, cachecóis, echarpes, tapetes, coletes e casacos. Ressalta-se que parte da matéria prima utilizada para confeccionar esses tipos de artesanato é resultado da fase prévia de coleta da fibra. Da fala de uma das artesãs, a qualidade do produto final depende de como é tratado o gado antes e depois da coleta de fibra de lã:

O gado tem que estar bem cuidado, tem de estar alimentado, e vai dar boa carne e lã...então não queremos perder a fibra [...] nossos esposos também não tem salário, cada um de nós não recebe salário fixo; com alguns trabalhos, com o gado, apenas com isso nos mantemos.³

Assim as artesãs participam das outras fases da cadeia produtiva, por figurarem como parte da unidade familiar ou econômica. Muitas delas trabalham em companhia dos

² Lembra-se que o município de Curahuara de Carangas possui dois distritos, A e B.

³ Conforme entrevista realizada no dia 25 de novembro de 2008. Ver o depoimento na língua de origem no Apêndice G: (b)

filhos menores ou netos, visto que, não têm ninguém que possa cuidar deles enquanto se encontram reunidas produzindo. A figura seguinte mostra algumas das associadas reunidas para a entrevista do grupo focal. Este encontro foi presenciado por alguns associados à Matriz Apci, para se interiorizar do tema que estava sendo discutido.

Figura 4.1: Grupo focal – Cimat-Apci



Fonte: Elaboração própria, município Curahuara de Carangas, nov. 2008.

A idéia de implantar essa organização produtiva tinha nascido antes da promulgação da Lei de Participação Popular, em 1994. Graças ao apoio da Organização de Mulheres Aymaras Kollasuyo (*Organización de Mujeres Aymara Kollasuyo - OMAK*), que pertence à cidade de El Alto na Bolívia Cimat foi fundada em 1992, e na sua fase inicial estava integrada por oitenta pessoas provenientes das catorze comunidades do município. As reuniões iniciais e coordenação do trabalho eram realizadas nos próprios domicílios das associadas.

Ao longo do tempo, houve uma queda no quantitativo das associadas até chegar a vinte e cinco artesãs ativas. Esta diminuição na participação deveu-se, notadamente, a dois motivos relacionados ao deslocamento das associadas até a sede da organização. Por um lado, a dispersão entre as comunidades onde habitam as associadas dificultava, e ainda dificulta, a comunicação e a possibilidade de chegar à sede de reuniões, onde improvisavam a oficina de transformação de fibra de camelídeos em artesanato, pois mesmo construída a oficina no povoado, o deslocamento continuou sendo difícil para uma boa parte das associadas. Por outro lado, a falta de transporte público e a carência de recursos econômicos para custear qualquer transporte privado foi outro fator que acabou desmotivando às associadas a

continuarem freqüentando a organização. Conseqüentemente, as associadas mais assíduas são as que moram nas comunidades mais próximas ao povoado.

As outras atividades que as associadas desenvolvem paralelamente à transformação de fibra são: atividades domiciliares, ou seja, os trabalhos domésticos que concentram a educação dos filhos; outras pertencentes à cadeia produtiva como a cria e cuidado do gado, extração ou coleta da fibra de lã do gado (*esquila*); atividades agrícolas como a produção de batata, cevada ou quinua (cereal andino), normalmente para o consumo familiar; e, às vezes, a representação do esposo nas assembléias.

Outra atividade desenvolvida pelas artesãs além da transformação de fibra, porém a título da organização, é a representação institucional da organização em eventos (feiras). Para tanto, as associadas estabelecem turnos para suas participações nesses fóruns em povoados diversos, de tal modo que todas possam vivenciar essa experiência.

A Cimat-Apci também possui seu próprio corpo diretor encarregado da gestão. Os cargos subscritos são: Presidência, Vice-presidência, Secretaria de Atas, Secretaria de Fazenda e Responsável de Apoio Institucional (*Vocal*), os quais presidem uma assembléia geral cada mês, destinada a articular os membros e mantê-los informados sobre os assuntos que competem à organização, cuja estrutura organizacional nasceu das capacitações acerca de fortalecimento institucional realizada pela organização OMAK.

4.1.2 Dimensão social

Dado que Curahuara de Carangas é um município relativamente pequeno em população, as chances dos moradores se conhecerem são maiores, em especial nas assembléias do povo. Neste espaço de diálogo, as atividades que desenvolve Cimat-Apci são discutidas entre as comunidades e, resultante de um dos encontros entre elas foi o encaminhamento da edificação do prédio que alberga a oficina de Cimat-Apci. As associadas e os membros das comunidades organizados em *uñasi* ou *faena* (instituições de trabalho coletivo) construíram a sede⁴. A instituição descrita por Albó (2005) *uñasi* ou *faena* é um trabalho que ajuda às autoridades a realizarem uma obra comunitária, seja a construção de um edifício público, seja a limpeza de caminhos ou qualquer outro trabalho de edificação que

⁴ A instituição de trabalho coletivo *uñasi*, além de ser um indicador do vínculo social entre a organização e a comunidade é vista também como um indicador de economia não-monetária na dimensão econômica, por constituir-se em uma forma de doação não-monetária.

beneficie à coletividade. Além do mais, alguns materiais utilizados na construção foram doados pela comunidade.

Visto que a edificação foi fruto de um esforço coletivo entre as associadas de Cimat-Apci e a comunidade, além de abrigar a sede para a organização ela se destina a outros tipos de reuniões de caráter social ou eventos comemorativos – festas particulares, comunitárias ou municipais, reuniões com instituições alheias ao município, etc. – já que se considera que todos os associados possuem o mesmo direito de usufruir desse espaço de forma igualitária, como disse a Presidenta da Cimat-Apci:

Toda a comunidade (comunidade de Curahuara de Carangas) tem nos apoiado aqui, com mão de obra como contrapartida [...] a pedra para o embasamento, ainda bem, a organização temos posto. Pedra fina a organização (Cimat-Apci) tem dado. [...] tijolo de barro toda a comunidade tem dado, todas as catorze comunidades têm aportado [...] Apci e toda a comunidade tem trabalhado, por isso temos direito de entrar aqui.⁵

Portanto, nesse espaço físico tecem-se laços solidários e de convivência fraterna entre os membros das comunidades, organizam-se atividades recreativas, coordenam-se instituições de ajuda (descritas por Albó, 1985) e ao mesmo tempo são fortalecidas as relações ao interior da organização como menciona uma das artesãs:

Aqui, às vezes discutimos, chamamo-nos a atenção, mas já estamos acostumadas [...] a organização é algo bom, porque isoladamente não se pode [...] às vezes não temos nenhuma vontade [...] às vezes temos alguma preocupação, sobre o que dispomos em nossas casas, nisso costumamos pensar sozinhos [...] mas quando vimos aqui, conversamos e todos esses problemas se fazem uma alegria.⁶

O fato de as associadas se conhecerem, compartilharem seus problemas alheios aos produtivos durante a transformação de fibra em artesanato – acerca da dificuldade de educar os filhos ou dos problemas climáticos que atravessam, dentre outros com os quais se defrontam no cuidado do rebanho pelas constantes ameaças existentes na natureza – fez-lhes gerar valores como a confiança, solidariedade e aprofundar o sentimento de fraternidade. Estes valores se manifestam no momento em que produzem o artesanato. Quando existe alguma associada com maior facilidade de aprendizagem e habilidades técnicas e criativas ou as desenvolve auto-didaticamente, ou mesmo quando se trata de uma associada mais antiga, esta passa a figurar como instrutora das demais, torna-se mais desprendida e motiva suas

⁵ Conforme entrevista realizada em 25 de novembro de 2008. Ver o depoimento na língua de origem no Apêndice G: (c)

⁶ Conforme entrevista realizada em 25 de novembro de 2008. Ver o depoimento na língua de origem no Apêndice G: (d)

companheiras como agilizar a confecção. Evidencia-se um compartilhamento dos conhecimentos e a ‘oralidade cultural’ que se internaliza na organização⁷. Desta maneira, as associadas enfrentam o problema da carência de profissionais ou técnicos que as qualifiquem, embora, não seja da forma desejada ou no nível de exigência. Em suma, o vínculo social é de tipo primário ou informal, porque não há uma diferenciação técnica entre as artesãs que possa ser consolidada em um contrato formal, todas elas possuem um conhecimento equivalente acerca do processo produtivo.

A confiança e solidariedade também permitem criar mecanismos e tornar célere o trabalho; melhoria na divisão de tarefas, horários e responsabilidades, em função do contexto. Noutras palavras, para programar o trabalho e gestão – de forma que não seja afetado o bem-estar das famílias das associadas no momento de desenvolver as tarefas – são levadas em consideração as limitações do conjunto das associadas que, como mulheres e donas de casa, pudessem ter. Alguns dos mecanismos mais utilizados são: a rotação de turnos de trabalho, a de viagens em representatividade da Oeca para outras localidades, feiras, etc., e até a rotação do manejo das chaves da oficina.

As associadas acreditam que a união do grupo para a consecução dos objetivos ajudam-nas a conseguir apoio institucional e financiamento para darem continuidade ao seu trabalho. Além do mais, percebe-se que a sinceridade e respeito têm sido outros valores cultivados que permitiram manter a união do o grupo.

4.1.3 Dimensão econômica

O acesso e a permanência estável no mercado constituem-se como problemas de maior gravidade encontrados pelas associadas, uma vez que não lhes permite como organização conquistar a auto-sustentabilidade, pois, seus produtos não encontram uma demanda estável, portanto, a renda é limitada e, na maioria das vezes insuficiente para cobrir seus custos totais de produção.

A concorrência no mercado, bem como a existente em outras empresas de caráter privado vem a ser uma das barreiras para introdução dos seus produtos. Aquelas investem em

⁷ “A oralidade implica uma memória enquanto presença de si consigo mesma e enquanto duração a transmissão oral exige a presença do outro como interlocutor. Ela não aprisiona a duração (o tempo de) por meio da escrita. A transmissão dos conhecimentos através desta memória oral não permite distâncias, a noção de tempo histórico, que a memória escrita instaura. A memória escrita cria a possibilidade do passado e coloca, por si só, a questão do futuro. Se pensa o tempo, se constrói o tempo. Não se pensa o futuro sem se criar o passado” (LADEIRA, 2005, p.14). Assim, para Blanco (2006) a oralidade cultural se entende como transmissão verbal dos conhecimentos, habilidades e competências em um processo de aprendizagem empírica, de caráter geracional.

controles de qualidade e normas para que o artesanato ganhe maior valor agregado. Nesta perspectiva, a possibilidade da Cimat-Apci de concorrer com seus produtos no mercado está afastada das suas capacidades, pois, não possuem conhecimentos suficientes acerca da apresentação de um produto final que cumpra com as normas que os demandantes exigem. Muito menos condições favoráveis que possibilitem maior investimento na promoção qualificada dos seus produtos.

A Cimat-Apci, através do corpo diretor, procura opções de mercados em que a organização possa participar. Comunica às associadas acerca das opções encontradas em uma reunião geral e, se existissem condições para participar, o corpo diretor monta um esquema de trabalho em que se consideram os seguintes aspectos: (i) busca de apoio institucional – caso seja necessário–; (ii) cronograma de trabalho; (iii) variedade de produtos a serem confeccionados, a quantidade e preço dos mesmos; (iv) responsáveis para representar a organização no evento e de transportar a produção; e (v) orçamento para o deslocamento da sede até a feira das representantes.

Posterior à participação de determinado evento, o corpo diretor realiza uma reunião de avaliação objetivando informar quais produtos foram vendidos e realizar a distribuição da renda correspondente a cada artesã, cujo produto ou produtos foram vendidos. Portanto, quanto mais peças de qualidade elas consigam produzir e enviar às feiras maiores e melhores as chances de remuneração.

Tendo em vista a circulação de pessoas no local, o artesanato é comercializado junto com outros artigos temáticos na paróquia do povoado. Também, a comercialização do artesanato é feita em feiras das quais a organização consegue participar e que se constituem na principal fonte de renda. Às vezes, a participação nas feiras das grandes cidades – Oruro, La Paz e Cochabamba – é promovida pelo governo municipal e/ou por instituições não-governamentais.

Portanto, Cimat-Apci funciona graças ao apoio institucional governamental e não-governamental. Por um lado, o governo municipal cedeu o terreno onde se situa a sede no povoado, além disso tem outorgado apoio institucional para a articulação de redes entre Cimat-Apci e instituições não-governamentais. No tocante à ajuda não-governamental, o Programa de Apoio à Segurança Alimentar da Comissão Européia (*Programa de Apoyo a la Seguridad Alimentaria de la Comisión Europea - PASA*) apoiou em uma das etapas da edificação da sede, doou equipamento e promoveu mini-cursos de capacitações no manejo de máquinas teares. Outra fonte de apoio foi a Fundação para a Promoção e Desenvolvimento da Micro-empresa (*Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa -*

PRODEM), que também promoveu cursos de capacitação relativos à classificação de fibras de alpaca em máquinas de fiar, confecção de echarpes e macramê. A organização internacional Swisscontact facilitou mini-cursos de capacitação de qualidade e promoção de produtos para a comercialização. O Centro de Desenvolvimento e Fomento à Auto-Ajuda (*Centro de Desarrollo y Fomento a la Auto-Ayuda* - CEDEFOA) tem apoiado com mini-cursos de contabilidade e gestão empresarial. Uma outra instituição ofereceu um mini-curso de tingimento ecológico – coloração – de fibra a base de plantas que crescem no local.

Destinados a capacitar tecnicamente a Cimat-Apci, os referidos mini-cursos tiveram uma intenção nobre de fortalecer este empreendimento, todavia não conseguiram satisfazer plenamente as necessidades técnicas da Oeca, justamente, porque foram de curta duração e tenderam a ser teóricos. À guisa de exemplificação, pode-se citar as capacitações no manejo das máquinas de tear ou as oficinas montadas para desenvolver técnicas de confecção que duraram apenas dois dias, cada uma. Diante desta circunstância, as associadas adotaram um mecanismo para superar esse problema de insuficiente capacitação técnica. Esse mecanismo consiste na capacitação entre elas mesmas, que permitiu reproduzir os conhecimentos de cada uma das associadas para melhorar o das outras companheiras. Esta atitude representa o compartilhamento de conhecimentos mencionado na dimensão social.

Para pôr em prática a iniciativa de capacitação entre as próprias associadas, elas montaram um esquema de tipo *jaymi*, que representa outro tipo de instituição coletiva de trabalho aymara concentrado em coordenar uma ajuda mútua que dura poucas horas ou uma jornada. O grupo, consensuado pelas associadas interessadas em aprender e a capacitadora improvisada que vai instruí-las, combina os horários convenientes em função do tempo que disponibilizam para suas outras atividades – que não correspondem à transformação de fibra em artesanato. O espírito dessa ajuda exige de todas as associadas reciprocidade em sentido *ayni*⁸, isso significa que no futuro as associadas capacitadas possam retribuir esse gesto, ensinando às novas ou às antigas associadas, uma vez que tenham aprimorado suas técnicas produtivas ou apreendido uma nova.

Na dimensão social foi identificada a instituição de trabalho coletivo *uñasi* que mostra o padrão de sociabilidade entre a organização e a comunidade. Na dimensão

⁸ Instituição aymara de reciprocidade, que implica um tipo intercambio que exige reciprocidade estrita, no mesmo tipo de trabalho ou bem recebido.

econômica, o *uñasi*⁹ se entende também como uma prática solidária que mobilizou às associadas para a construção da sede, o que representa uma doação não-monetária.

No que se refere ao cumprimento das obrigações da Cimat-Apci, a forma planejada por esta organização para cobrir seus custos de produção foi o fracionamento do valor total da venda do produto. Esses custos de produção se relacionam ao pagamento de serviços (eletricidade e água), depreciação das máquinas, ou compra de alguns insumos como a linha (caso o demandante o solicite). O fracionamento consiste em separar uma porcentagem do valor total da peça artesanal vendida para ser destinada a um fundo de pagamento das obrigações. A restante porcentagem da venda do produto constitui a contrapartida pecuniária da associada responsável pela confecção. Tudo com o resguardo de que a artesã receba efetivamente o valor correspondente por ter confeccionado o artesanato.

Segundo uma das artesãs, a transformação de fibra de camelídeos em artesanato é uma atividade que, além de garantir-lhes alguma renda (ganho financeiro), traz a possibilidade de bem desempenharem seus deveres do lar e do cuidado do gado. Concomitantemente, as artesãs podem continuar tecendo à mão, em tricô ou crochê, enquanto, cumprem seus outros deveres, pois são atividades concorrentes mas não antagônicas.

O tecido à mão pode ser feito quando estamos desenvolvendo outros afazeres, como quando cuidamos nosso gado no campo ou esperamos aos nossos filhos da escola [...] destinar um tempo integral à confecção do artesanato, especialmente a sua comercialização em mercados fora do município, poderia ser feito só se tivéssemos um mercado assegurado, mesmo assim surgiria o risco de descuidar nossas famílias [...] quem tomaria conta do nosso gado?¹⁰.

Além do mais, a mesma associada confirma que a flexibilidade em questão de horários é uma vantagem que o esquema de trabalho desenhado pela organização lhes dá.

Para finalizar esta seção, as associadas não se beneficiaram da política pública do Compro Boliviano.

4.1.4 Dimensão cultural

Curahuara de Carangas é conhecido como um município de base cultural predominantemente aymara. Nele pôde-se perceber o sincretismo religioso entre a essência dessa cultura e a religião católica. Outras religiões presentes no local, evidenciadas na visita

⁹ *Uñasi* ou *faena* é um tipo de trabalho em que os indivíduos ajudam às autoridades na construção de uma obra para o benefício coletivo.

¹⁰ Conforme entrevista realizada no dia 25 de novembro de 2008. Ver o depoimento na língua de origem no Apêndice G: (e)

de campo nas comunidades, foram: a Evangélica e Testemunhas de Jeová. Em algum momento dessas visitas saiu à tona o questionamento de Van Den Berg (1990), citado por Rist (2002), acerca de se no Altiplano boliviano houve uma cristianização do mundo aymara ou uma ‘aymarização’ do cristianismo, pois, percebeu-se um forte apego às tradições aymaras de herança cultural, em especial em torno da Pachamama (Mãe Terra), que é parte da cosmovisão indígena.

Nas entrevistas realizadas com as associadas de Cimat-Apci, algumas delas manifestaram sua simpatia por alguma dessas religiões. No entanto, elas falaram acerca da prática de rituais pelos quais se simboliza a cultura aymara. A maioria desses rituais homenageava a Madre Terra. Dentre eles se encontra a *ch'alla*, que significa o agradecimento à Pachamama pela oportunidade de realizar um novo empreendimento e o apelo de que esse empreendimento seja exitoso no pedaço de terra onde se situa. A forma em que se manifesta esta ritualização é através do oferecimento simbólico de bebida para saciar sua sede e a queima de doces com diferentes figuras – que simbolizam bens materiais – sobre troços de lenha, denominado *mesa de saumério*¹¹. Esta ritualização – a *ch'alla*– foi realizada por Cimat-Apci logo após a construção das instalações da sua oficina. Um dos pedidos feitos ao ancestral foi a proteção do terreno e do empreendimento frente a qualquer possível ameaça natural.

A *Wilancha* é outro ritual executado em cada participação da organização nas feiras de exposição dos produtos. Sua realização sempre antecede ao respectivo evento e representa uma súplica à Pachamama e aos espíritos vivos, presentes na natureza, para garantir o bom desempenho organizacional no evento e o sucesso do empreendimento. A ritualização consiste em uma cerimônia precedida por um *Yatiri* (ou bruxo andino) – pertencente a alguma das comunidades do município ao qual pertence Cimat-Apci – que sacrifica um filhote de lhama branca e o oferece aos ancestrais como símbolo de reciprocidade pela possibilidade de participar de um novo acontecimento – a feira. O sangue do animal é espalhado na terra e isto simbolicamente representa o desejo de fertilidade do empreendimento que se oferece à Pachamama.

Nos relatos das associadas, as épocas festivas ao nível local também são comemoradas pela organização. Internamente, costumam realizar o *aptapi*, conhecido como uma comida comunitária, em torno da qual todas as associadas aportam com algum tipo alimento, proveniente da sua própria produção familiar – de auto-consumo. A comida é

¹¹ Para este evento o a *mesa de saumério* teve figuras alusivas a edifícios e símbolos de prosperidade. Ver a figura da *mesa de saumério* em Anexo E.

colocada em cima de tapetes de cores sobre o chão, conhecidos como *aguayos*¹², são tecidos artesanamente.

Antes de começar a cerimônia de confraternização uma das pessoas, usualmente a Presidenta, agradece à Pachamama pela oportunidade de estarem reunidas para compartilhar de um alimento vindo da Mãe Terra. É feita uma oração, e antes do ato de comer ou beber, cada associada realiza uma *ch'alla*, ou seja, uma oferenda da bebida do próprio copo à terra. Novamente, a reciprocidade se evidencia entre as associadas e destas com a natureza.

Outro costume freqüentemente praticado, não apenas nas jornadas de trabalho, mas nas assembléias é o *coqueo*, que simboliza o vínculo com suas origens histórico-culturais. O *coqueo* é a mastigação da folha de coca¹³, folha que é importante para os aymaras pelo uso tradicional e medicinal. Representa um costume que foi herdado desde os inícios da civilização incária, fortemente praticado quando chegou a época da conquista espanhola, pois, era o único alimento que repunha/revigorava as energias dos indígenas, enquanto, eram explorados nos trabalhos nas minas. O *coqueo* acompanha às associadas em todos os rituais e jornadas de trabalho. A folha de coca também é colocada junto com a variedade de alimentos no *aptapi*.

Em suma, fora da simpatia que apresentam algumas associadas pela religião, o grupo humano que forma parte da Cimat-Apci ainda se identifica com a base cultural da região. As ritualizações, que são parte da reciprocidade andina em que se percebe um intercâmbio de dons entre o homem e natureza são reproduzidas em alguma medida nessa organização, estreitando os vínculos e laços entre as associadas.

4.1.5 Dimensão política

No que diz respeito ao componente interno, percebe-se que as associadas obedecem a lógica democrática que caracteriza as organizações comunitárias Ayllus e, que por sua vez, é condizente com a característica que França Filho e Dzmira (2004) atribui aos empreendimentos de economia solidária. Nesta lógica democrática, as associadas possuem a mesma chance de opinar e participar das decisões relativas à organização de forma aberta.

Cabe destacar que, atualmente nas Terras Altas da Bolívia, cada Ayllu representa uma comunidade - geralmente com vínculo sanguíneo. Antigamente, os chefes dos Ayllus

¹² Ver a imagem do *aguayo* em Anexo E

¹³ A coca é um arbusto que cresce até 2,5 metros, provêm das terras quentes e úmidas dos Andes amazônicos. A coca cresce adequadamente a uma altitude entre os 800 e 2000 metros sobre o nível do mar (Enciclopédia Wikipedia).

(*Mallkus*) ou autoridades originárias se encarregavam da administração do território, centralizavam os recursos e os redistribuíam aos membros do grupo familiar.

Hodiernamente, pelas normas municipais e nacionais, o poder de redistribuição dos recursos não tem a visibilidade característica da antigüidade. No entanto, as autoridades originárias ainda administram internamente o território e se envolvem em alguns assuntos pertinentes a Cimat-Apci. Um exemplo disso é a eleição e posse do corpo diretor, que anualmente é precedida pelas autoridades originárias dos Ayllus.

Mais além da participação democrática ao interior de Cimat-Apci, em que as associadas exercitam o livre direito de opinar, participar das decisões e se informarem dos assuntos da organização; os aspectos que têm repercussões na comunidade são necessariamente deliberados junto às autoridades originárias e ao município em assembleias gerais. Neste processo, não se mencionou se há interferência do movimento sindical camponês – liderado ao nível nacional pela CSUTCB e no departamental pelas suas afiliadas.. Como já referenciado na dimensão social, o espaço físico cedido para essas oportunidades de fóruns deliberativos locais costuma ser a sede da Cimat-Apci.

Em alusão ao grau de comprometimento com a organização, percebe-se que existe um laço afetivo e normativo compartilhado entre as associadas ativas com a organização. O laço afetivo é transmitido de três formas: primeiro, pela solidariedade que expressam no momento em que são realizadas as capacitações que as associadas promovem internamente. Segundo, pela esperança que imprimem na organização para melhorar as condições de vida e os retornos que as associadas dela recebem, sejam econômicos (embora baixos), sejam de caráter social (amizade, convívio em torno de uma mesma problemática social e desejo de superação). A terceira forma de expressar o laço afetivo é a cultural, pela identificação entre as associadas através da ancestralidade aymara.

O laço normativo das associadas passa a ser atribuído ao dever moral que sentem por pertencer a uma organização que foi promovida pelo município. Neste caso, há um senso de responsabilidade cidadã voltada ao desenvolvimento local, que retribui o apoio vindo do coletivo de Curahuara de Carangas e do respaldo dos Ayllus.

Na leitura feita da entrevista com a Presidenta de Cimat-Apci e aos comentários de algumas associadas, esses aspectos vinculados aos laços afetivos e normativos, somados ao fator de proximidade dos seus domicílios à sede da organização, mantiveram as vinte e cinco associadas (algumas desde 1992, quando se fundou Cimat-Apci) na organização. A respeito da participação das associadas, quando uma delas possui algum tipo de impedimento para cumprir o compromisso assumido na organização, o grupo combinou de que haveria uma

concessão de licença temporal. Cabe destacar que não existe qualquer restrição para que os municípios possam fazer parte de Cimat-Apci. Isso se deve ao critério de que a organização é daquela coletividade territorial, bem como houve efetiva colaboração comunitária para a sua construção e consolidação do equipamento, por este justo motivo não se restringe a participação de qualquer pessoa.

Em conformidade com o discurso de uma das associadas, a participação das artesãs na organização não é estritamente produtiva e de vínculo econômico, implica assumir responsabilidades de caráter social e político com a comunidade. Por conseguinte, quando se trata do nível institucional, a Cimat-Apci cumpre com o papel de organismo comunitário, quando facilita a participação das diversas manifestações políticas que envolvem o município, além da transformação de fibra de camelídeos em artesanatos. A anterior afirmação da associada foi confirmada em uma das visitas de campo, em 20 de outubro de 2008, em que se realizou a Marcha Indígena rumo à cidade capital do país (La Paz), cujo objetivo foi dar apoio à proposta da Nova Constituição Política boliviana promovida pelo atual Presidente do país (o líder indígena Evo Morales). Dela participaram todas as organizações de Curahuara de Carangas, incluindo Cimat-Apci, junto aos membros das comunidades, liderados pelas autoridades originárias¹⁴. Pode-se afirmar que esse sentimento de solidariedade com a comunidade está imbricado ao compromisso político com o governo municipal e as autoridades originárias, ponto que será explicado mais em frente.

Contudo, percebe-se que Cimat-Apci não é uma organização autônoma, de alguma maneira, o compromisso moral que se percebe das associadas com as autoridades originárias dos Ayllus, devido ao apoio recebido delas, atribui a essas autoridades o direito, justo e equitativo, de participar da tomada de decisões. O espaço de deliberação, em determinadas ocasiões – quando assim o precisam e sob o consentimento das associadas – pode ser compartilhado com governo municipal, através da intervenção da chefe do Escritório Maior de Camelídeos (*Oficialía Mayor de Camelídeos - OMC*), especialmente quando se tratam de temas vinculados às áreas técnicas.

Dessa maneira, as principais redes, com as quais se articula Cimat-Apci, são o governo municipal, as comunidades do município através dos Ayllus, organizações não-governamentais que facilitam cursos de capacitação técnica e fortalecimento institucional. Recentemente, a Cimat-Apci encontra-se articulada com a associação de municípios MASF, que busca promover o desenvolvimento de Curahuara de Carangas e outros municípios da

¹⁴ A reunião com autoridades locais e Cimat-Apci marcada antecipadamente viu-se posposta no local devido a esta mobilização indígena-camponesa que aconteceu de último momento.

região. Em dada oportunidade, a representante das Oecas – Cioec – articulou uma atividade com a Matriz Apci e socializou o convite para as associações que conformavam esta Oeca, mas não foi mencionado nenhum tipo de vínculo entre Cimat-Apci e a Coec.

Coletivamente, as associadas acham valioso o apoio recebido em questão de capacitação técnica. Porém, manifestam que não é suficiente para atingir a meta de auto-sustentabilidade. Justificam tal afirmação e apontam dois problemas: as capacitações não são estruturadas como cursos planejados por um período aceitável de tempo, ou seja, as capacitações duram poucos dias, insuficientes para que, nessa realidade, o público alvo – na sua maioria com grau de escolaridade baixo ou nulo – possa assimilar os conceitos. Em especial, quando se tratam de capacitações focadas em gestão e contabilidade, que consideram-nas pautas mais fracas da Cimat-Apci.

As capacitações técnicas para o uso das máquinas e confecção do artesanato são realizadas teoricamente, já que existem poucas máquinas à disposição (sete teares, cinco grandes e dois pequenos; e duas máquinas de transformação de fibra em linha). O tempo destinado à capacitação é insuficiente para que as associadas possam absorver os conhecimentos do facilitador de aprendizagem, que regularmente é oriundo das grandes cidades (normalmente de La Paz ou Oruro) que, uma vez concluída a sua tarefa, não raro, retorna à sua localidade de origem no mesmo dia¹⁵.

Segundo uma das associadas, um fator que não favorece ao aprendizado nas capacitações é a desarticulação que existe na rede de organizações não-governamentais, no que diz respeito à oferta dos mini-cursos. Isso conduz a que estes sejam oferecidos com um mesmo tema e enfoque, como já tem acontecido. A mesma associada afirmou que isso não acrescentou o suficiente ao aperfeiçoamento das suas capacidades produtivas e criativas. Noutra oportunidade, a capacitação não teve efetividade em cobrir a necessidade mais urgente de Cimat-Apci – manejo contábil –, pela rapidez com que o mini-curso foi executado.

Retomando o tema do compromisso político existente na Oeca, Cimat-Apci constitui um espaço de criação de propostas políticas, que têm incidido no processo de formulação de políticas públicas locais, graças à Lei de Participação Popular. Existem projetos destinados ao apoio produtivo artesanal inscritos no programa anual do governo municipal. No entanto, uma das associadas comentou que para conseguir essa inscrição e, conseqüentemente, o apoio institucional deve haver uma contrapartida da organização, manifestada através do apoio ao movimento político – que se justifica em prol da coletividade

¹⁵ Considerando que os meios de transporte não são fluidos e trabalham até as 16:00, para quem queira sair do município rumo à estrada principal, de onde se deve fazer transbordo até seu destino final.

– promovido pelo governo municipal ou pelas autoridades originárias – que monitoram este intercâmbio.

No POA (Programa Operativo Anual) estamos sempre, cada ano em capacitações [...] em cada reunião que fazem as autoridades originárias estamos presentes, já somos levados em conta, temos-lhes passado a lista, caso não assistirmos multamos [...] há que assistir [...] às marchas, reuniões gerais (assembléias), capacitações, em tudo temos que estar presentes.¹⁶

Assim, desde um plano organizacional existe um vínculo de carácter moral com a sociedade, confirma-se o sentido obrigatório do compromisso, notadamente, quando a organização é favorecida com o respaldo institucional e deve retribuir à sociedade com a participação das associadas nas diversas manifestações sociais. Caso não haja esse retorno da Cimat-Apci, esta organização é passível de sofrer algum tipo de punição pecuniária a título de multa.

4.1.6 Dimensão ambiental

Com referencia ao manejo dos recursos naturais, observou-se que a tecnologia empregada para a transformação da fibra de camelídeos em artesanato é simples. Ela se baseia na utilização de máquinas de tear e de fiação (transformação da fibra em lã em linha), e o seu uso dispensa eletricidade, sendo de baixo custo e valor ecológico. São utilizados instrumentos de tecido à mão, como o crochê e as agulhas para tricô.

Quando se trata da transformação da fibra em artesanato, a parte da fibra de lã que provém da fase de extração da cadeia produtiva – realizada do próprio rebanho camelídeo das associadas – passa por um processo de seleção prévia à confecção do artesanato. Primeiramente, a fibra é separada por cores, liberada de qualquer vestígio e depois é lavada. Em ocasiões, a fibra é tingida com tintura extraída de plantas, que não têm efeito poluidor. Após isso, procede-se à fiação manualmente com um instrumento de madeira chamado *rueca*¹⁷ – no momento em que foi feita a visita de campo, as duas máquinas de fiar de Cima-Apci estavam quebradas. Por fim, a linha é tecida à máquina ou à mão. Os echarpes, cachecóis e tapetes são confeccionados, usualmente, à máquina e os gorros, casacos e coletes são tecidos à mão.

¹⁶ Conforme entrevista realizada no dia 25 de novembro de 2008. Ver o depoimento na língua de origem no Apêndice G: (f)

¹⁷ Ver a imagem da *rueca* no Anexo E.

Vale destacar que, quando se trabalha com fibra do próprio rebanho e quer se obter fibra de boa qualidade – e por consequência um melhor produto –, as associadas levam em consideração a importância de que elas e suas famílias devem alimentar o rebanho adequadamente (horários, tipo de alimento) e cuidá-lo dos predadores da natureza (zorros) quando os levam ao pastoreio. Embora, estas tarefas pertençam a outra fase da cadeia produtiva, incidem na qualidade da linha e na do produto. A linha de camelídeos também pode ser comprada de empresas bolivianas que as produzem industrialmente, mas as artesãs trabalham com esse tipo de linha quando o cliente assim o solicita.

Os conhecimentos para o tingimento da fibra foram adquiridos em mini-cursos de capacitação, mas não costumam ser postos em prática, sobretudo, quando os demandantes exigem normas de qualidade e/ou celeridade na entrega do artesanato. Nem sempre, as artesãs conseguem processar adequadamente a linha, e a fiação manual da fibra de uma lhama ou alpaca demora pelo menos uma semana. Estes motivos fazem com que os demandantes prefiram o artesanato feito com linhas industriais. Apesar de tudo, o artesanato produzido é um produto natural, feito de materiais não-tóxicos, o que preserva a integridade física das artesãs e, portanto, seu bem-estar.

No que tange ao componente do vínculo do homem-natureza dentro da visão aymara, confirma-se que as associadas concebem a existência de espiritualidade nos recursos naturais. Acredita-se no ancestral Pachamama, acima das simpatias que possam ter por alguma religião. Esse indicador se reforça com o grau de ritualização identificado na dimensão cultural, em que se denotaram símbolos e ritos dedicados à Mãe Terra – Pachamama –, tais como a *wilancha*, *coqueo*, *ch'alla* e *aptapi*. A devoção compartilhada pelas artesãs estreita seu vínculo social a partir de uma perspectiva de identidade cultural.

4.1.7 Quadro resumo dos resultados – Cimat-Apci

Quadro 4.1: Resumo dos resultados – Cimat-Apci

Dimensão	Componentes	Indicadores	Resultados: Cimat-Apci
Social	Construção do vínculo social	Padrão de sociabilidade	Vínculo social (espontâneo) que predomina no grupo é do tipo primário (informal). Ele não é um vínculo contratual, no sentido de que não há um contrato entre associada e organização que parta de um critério técnico, pelo qual se diferenciem os papéis das associadas. Estas possuem um conhecimento equivalente acerca das técnicas utilizadas para a transformação de fibra de lã em artesanato. Entre as associadas o vínculo social se identifica com a cultura aymara, apoderam-se dos costumes tradicionais de trabalho coletivo para a produção do artesanato. Além do mais, esse vínculo social se identifica com a problemática de subsistência no local e determina um compromisso moral da associada com sua família, com a organização e com o município.
		Grau de coesão social	Grupo coeso. A união do grupo em busca de um benefício mútuo tem favorecido à preservação da organização e facilitado o acesso ao apoio institucional. A coesão do grupo tem permitido encontrar mecanismos que ajudam a amenizar suas debilidades, como a capacitação promovida internamente. A coesão social, a confiança e solidariedade são componentes do seu capital social que aportam ao alcance das metas traçadas.
Econômica	Economia mercantil	Venda de produtos e/ou serviços	A venda dos produtos é baixa e limitada. A relação entre Cimat-Apci e o mercado é instável, pois, está sujeita aos seguintes fatores: (i) à participação da organização em feiras ocasionais; (ii) à exigência que o mercado tem sobre a qualidade dos produtos e (iii) à capacidade das associadas de se ajustarem aos prazos de entrega dos pedidos.
	Economia não mercantil	Subsídios governamentais a nível institucional	Foram fundamentais para a consolidação de Cimat-Apci e na ‘atualidade’ são também essenciais para seu desenvolvimento e alcance de metas e objetivos.
		Subsídios não governamentais	Essenciais para o desenvolvimento da organização, pelo ângulo do fortalecimento do capital humano (qualificação técnica das artesãs) e ampliação do capital físico (doações de máquinas de tecer).
		Doações de pessoas físicas	Não existem.
	Política pública Compro Boliviano	Não foram beneficiadas por essa política pública.	
Economia não monetária	Práticas de reciprocidade	Ao interior da organização realizam-se práticas solidárias. É utilizado um esquema próprio da cultura aymara baseado em instituições de trabalho coletivo, para amenizar as debilidades que a organização possui em questão de conhecimentos técnicos. As instituições evidenciadas foram: <i>jaymi</i> , <i>ayni</i> e <i>uñasí</i> . As práticas solidárias também são apreciadas no esquema de trabalho por turnos, que se ajustam à condição de vida das associadas.	

Continuação do Quadro 4.1.

Dimensão	Componentes	Indicadores	Resultados: Cimat-Apci
Cultural	Cultura aymara e sua racionalidade andina	Grau de ritualização próprio da cultura da região presente na organização	Há um considerável apego aos costumes e tradições da cultura aymara, perceptível na lógica organizacional vistos através da prática de alguns ritos e símbolos. Os ritos identificados foram: <i>ch'alla</i> , <i>wilancha</i> , <i>coqueo</i> e <i>aptapi</i> .
Política	Nível interno	Grau de democracia interna	Existe participação democrática de cada uma das associadas na tomada de decisões. A fluência de comunicação facilita a participação das associadas.
		Grau de comprometimento	As associadas estão comprometidas com a organização e seus objetivos. O laço psicológico que liga a associada à organização se caracteriza por ser uma combinação entre um laço afetivo e um laço normativo. Além do mais, o laço normativo transpõe o espaço organizacional e transforma-se em um compromisso moral com o município.
	Nível institucional	Autonomia institucional	Cimat-Apci não é autônoma. Quando se tratam de temas que vinculam o compromisso social da organização com o município, Cimat-Apci é influenciada pelos Ayllus, por intermédio das autoridades originárias, e pelo governo municipal. No que tange, aos aspectos internos que implicam decisões importantes, os Ayllus também participam da decisão. Portanto, a influência exercida pelos Ayllus segue a lógica cultural aymara. A influência que recebe Cimat-Apci não tem prejudicado a auto-gestão porque no discurso da organização todos se identificam com o bem-estar coletivo, ao interior e ao entorno da mesma. O benefício das associadas é o benefício do esposo e das famílias.
		Nível de articulação em redes	A articulação em redes é importante para o desenvolvimento de Cimat-Apci. Suas principais redes se centram no governo municipal, os Ayllus, a MASF e algumas instituições não-governamentais que apóiam o desenvolvimento local. Porém, percebe-se que não existe capacidade de negociação e articulação de Cimat-Apci com novas instituições por conta própria.
		Existência de ação pública	Cimat-Apci atua no espaço público municipal. É um ator que dialoga com o governo municipal e propõe políticas. Por sua vez, abre canais de discussão sobre a problemática de interesse local. Sua sede é aberta como espaço físico de concentração dos cidadãos para o debate.

Continuação do Quadro 4.1.

Dimensão	Componentes	Indicadores	Resultados: Cimat-Apci
Ambiental	Vinculação da experiência às características ambientais próprias do território	Manejo dos recursos ambientais (tecnologia, técnica, insumos, tratamento de resíduos)	A tecnologia empregada para a transformação da fibra de camelídeos em artesanato é simples. Cimat-Apci utiliza maquinaria e instrumentos não poluentes, insumos de base natural e não produz resíduos tóxicos.
		Grau de centralidade do ser humano em relação ao processo produtivo	As associadas se apropriam do recurso natural da fibra de lã, vinda do próprio rebanho camelídeo, de forma direta. Após extraída a fibra do animal, ela é transformada em linha por intermédio de um processo não poluente que cuida da integridade física da artesã.
	Vínculo homem-natureza da cultura aymara e sua racionalidade andina	Concepção que os membros possuem acerca da existência da espiritualidade (da visão andina) nos recursos naturais	Há uma manifestação geral das associadas da Cimat-Apci que acreditam na espiritualidade presente nos recursos naturais. Praticam ritos em homenagem ao ancestral Pachamama. O respeito tido ao ancestral estreita o vínculo social ao interior da organização a partir de uma perspectiva de identidade cultural.

Fonte: Elaboração própria.

4.2 O caso da Amaq no município de Santiago de Callapa

4.2.1 Histórico organizacional

Dentre os três casos analisados, Amaq (Associação de Mulheres Artesãs Qhantawi) é a Oeca que se encontra em etapa embrionária, visto que: não tem definido um objetivo comum claro, não tem estabelecido um plano de trabalho concreto, não há uma distribuição equilibrada de responsabilidades no corpo diretor e não tem desenvolvido estratégias de produção que viabilizem a confecção de peças artesanais.

A fundação da Amaq foi no dia 29 de novembro de 2002 promovida pela Secretaria da Federação Departamental Única de Trabalhadores de La Paz Tupac Katari (*Secretaría de la Federación Departamental Única de Trabajadores Campesinos de La Paz Tupac Katari*)¹⁸. Esta informação consta em um caderno de Atas da Amaq utilizado para registrar os temas de caráter institucional como: eleições, cargos, os pontos discutidos em cada reunião pelas associadas, entre outros temas.

Segundo o atual Prefeito de Santiago de Callapa, a intenção da organização é ser reconhecida como Oeca perante o Estado. Mas, cabe destacar que para o reconhecimento formal é exigido da organização o documento legal que a certifique como personalidade jurídica (*personeria jurídica*). Todavia, para a obtenção desse documento é imprescindível a formalização do regulamento interno e do estatuto, que até o momento da pesquisa não foram elaborados pela Amaq. O único documento oficial que apresenta é o denominado Caderno de Atas. Portanto, não há um plano estrutural e de gestão em que se delimitem e estabeleçam os seus objetivos, visão e missão dessa organização.

Apesar de as associadas não identificarem, clara e concretamente, seus objetivos mais prioritários, já afirmam que o firme propósito de todas é vender sua produção no mercado com valor agregado. Da mesma forma que a Cimat-Apci, a sua produção também se baseiam na transformação de fibra de camelídeos em artesanato, porém, a variedade dessa produção é menor. A Amaq produz: cachecóis, luvas, echarpes, tapetes e gorros, que em sua maioria, são confeccionados manualmente com tricô ou crochê. As máquinas que a Amaq dispõe são utilizadas apenas uma vez ao mês, quando todas se reúnem na sede situada no povoado de Santiago de Callapa. A fotografia da Figura 3.2 mostra algumas das associadas

¹⁸ Esta instituição corresponde ao movimento sindical camponês do departamento de La Paz.

nas suas instalações em um dia de oficina que foi aproveitado para a realização da entrevista grupal.

Figura 4.2: Grupo focal – Amaq



Fonte: Elaboração própria, município Santiago de Callapa, nov. 2008.

A atual Presidenta da Amaq comentou que a organização tinha mais de quarenta associadas, mas na atualidade participam regularmente entre quinze e vinte mulheres vindas das doze comunidades pertencentes ao município. Acrescentou ainda a gestora que “o convite é aberto”¹⁹ para qualquer mulher que seja munícipe, numa faixa etária que varia dos 16 aos 81 anos dentre as associadas regulares..

No já referido Caderno de Atas se estabelece que a gestão do corpo diretor tem um período de um ano, conformado por onze cargos: Presidência, Vice-presidência, Secretaria de Atas, Secretaria de Fazenda, Secretaria de Conflito, Secretaria de Coordenação (*Secretaria de Organización*), Secretaria de Saúde, Secretaria de Esporte, Secretaria de Porta-estandarte, Secretaria de Comunicação (*Secretaria de propaganda*) e dois cargos de Responsável de Apoio Institucional (*Vocal*). Naquele mesmo documento não consta qualquer mecanismo de sanção por descumprimento de funções ou ausências aos encontros destinados para a produção (oficinas).

As comunidades de Santiago de Callapa são distantes entre si, e a maioria delas está longe do povoado, mas a este conectadas por estreitos caminhos de terra. Os domicílios

¹⁹ Conforme entrevista realizada no dia 5 de novembro de 2008. Ver o depoimento na língua de origem no Apêndice G: (g)

das associadas nem sempre estão próximas desses caminhos, tendo essas que percorrerem grandes trechos por sendas a pé para chegar ao destino e daí continuarem pela estrada principal até o povoado onde se encontra a sede da organização. Além do mais, as mulheres são responsáveis pelas tarefas domésticas e compartilham com o marido e os filhos jovens as atividades produtivas agrícolas – cultivos de batata, cevada e quinua para o auto-consumo – e atividades pecuárias – cria de gado camelédeo –. A associação desse fatores, isolada ou conjuntamente, não favorecem às associadas manterem assiduidade nas oficinas realizadas na sede, onde estão instaladas todas as máquinas para a confecção textil. As atividades que ficam sob a responsabilidade das mulheres consomem seu tempo, conforme menciona uma das associadas:

No campo não se tem tempo, isso é ruim [...] cada uma (associada) tem sua família e filhos, que estão na escola e também é difícil ir à escola que fica no povoado, tem que se percorrer duas horas ou três (a pé), então as mães (e artesãs) têm que cozinhar sua merenda cedo (4 AM), tomar conta do rebanho, não é possível deixá-lo com ninguém. Os filhos saem da escola em sexta-feira, por isso o fim de semana é destinado às oficinas, a partir da sexta-feira de tarde, sábado e domingo.²⁰

Nesse município, reproduzem-se as difíceis condições de vida que atingem o indivíduo camponês aymara – o clima frio, aridez das terras, escassez de água –, de tal maneira que a diversificação de atividades para a sobrevivência é fundamental para garantir o acesso a uma variedade de bens necessários para o consumo familiar. Assim, as atividades mencionadas ocupam grande parte do seu tempo e não lhes permite sair de seus lares com frequência. Apenas uma vez por mês as associadas podem trasladar-se rumo ao povoado – onde ficam dois dias, pernoitando nas instalações do edifício municipal.

A viagem de cada associada até o povoado é justificada pela necessidade de abastecimento de mercadoria, informar-se acerca dos assuntos que envolvem seus interesses, assistir às reuniões de assembléia e/ou se relacionar com os outros membros da comunidade, e por fim e não menos importante, participar da atividade produtiva de transformação de fibra de lã em artesanato na oficina da Amaq. Não existe uma data específica para tais as reuniões, a definição da agenda deve ser compatibilizada com outras urgências que as associadas têm para resolver no povoado. Uma das associadas mencionou que a reunião mensal era importante porque nela aproveitavam para confeccionar casacos, que é o produto sobre o qual desejam se especializar.

²⁰ Conforme entrevista realizada no dia 14 de novembro de 2008. Ver o depoimento na língua de origem no Apêndice G: (h)

Nós nos reunimos cada mês para produzir casacos [...] (a reunião para a oficina) depende das participantes, há participantes que têm atividades ao começo do mês, a meados ou ao final, [...] depende delas [...] da disposição do tempo (das associadas).²¹

Às vezes, as associadas costumam se reunir duas vezes no mês em razão das datas festivas ou por alguma reunião que seja do interesse do município ou como representante do marido em algum evento – a mulher andina também é considerada ‘cabeça de família’, em igualdade de direitos que o homem.

Para o manejo das máquinas, recebem capacitações esporadicamente, razão por que, a Presidenta convoca as associadas através de mensagem radiofônica ou utiliza outros mecanismos, como o envio de mensagens através de outros camponeses que estejam circulando pela região. Nestas condições, parte da produção é confeccionada manualmente nos domicílios das associadas.

4.2.2 Dimensão social

O grau de escolaridade das associadas da Amaq é diferenciado. A maioria das mais jovens – entre 16 e 20 anos – cursa a escola. Uma parte das associadas que são mães e têm estruturado uma família – entre 21 e 60 anos – tem cursado os primeiros níveis da escola, outra pequena parte das associadas desse grupo acabou a escola e algumas outras são analfabetas. As mais idosas – entre 61 e 81 – apenas sabem assinar seus nomes e, por mais que compreendessem o idioma espanhol, não o falavam, e se comunicavam através do idioma aymara. De todas as associadas, apenas a Presidenta, uma mulher jovem de 22 anos encontra-se cursando o nível superior (Educação) na universidade pública de La Paz (Universidade Maior de São Andrés).

Segundo o Prefeito, a Amaq foi promovida para estimular o trabalho produtivo feminino, em tal sentido as mulheres das doze comunidades de Santiago de Callapa estão representadas por essa organização. Uma das associadas que pertence ao corpo diretor declarou que o único requisito para fazer parte da Amaq é uma carta da Sub-Central Agrária da sua comunidade que certifique que essa pessoa pertence a essa comunidade ²². A mesma associada explica que a Sub-Central Agrária é a instituição camponesa que representa o movimento sindical camponês em nível comunitário. Essa instituição depende da Central

²¹ Conforme entrevista realizada no dia 8 de novembro de 2008. Ver o depoimento na língua de origem no Apêndice G: (i)

²² As autoridades originárias dos *Ayllus* se encontram vinculadas às Sub-centrais, pois, corresponde-lhes vigiar pelo bem-estar do território (comunidade) e da distribuição de recursos nele.

Agrária que atua em nível municipal articulando o movimento sindical das doze comunidades. Por sua vez, a Central Agrária responde ao movimento sindical departamental (de La Paz) e por conseguinte à principal instituição sindical camponesa em nível nacional, CSUTCB.

Nenhuma das associadas teve acesso aos cursos técnicos fora do município. Os conhecimentos a respeito do tecido à mão e, conseqüentemente, da transformação de fibra de lã em peças artesanais foram apreendidos de forma autodidata. Uma das associadas comentou que para aprender a tecer à mão (tricô) comprou um gorro, agulha para tricotar e linha em uma feira e foi reproduzindo cada ponto e o desenho dessa peça. Outra das associadas mencionou que em sua comunidade algumas das mulheres ensinavam a outras interessadas em aprender. Assim, foram desenvolvendo técnicas de tecido e variedades de peças artesanais feitas da fibra do próprio rebanho camelédeo, em princípio destinado ao próprio consumo. Desta maneira, surgiu a idéia de articular uma organização que representasse as mulheres do município.

A referência de que haviam sido criadas organizações femininas nos municípios vizinhos em torno da atividade produtiva da transformação de fibra de lã de camelédeos em artesanato foi amadurecendo a idéia das mulheres de Santiago de Callapa de estruturar uma organização da mesma natureza que aportasse na renda familiar. Assim, em uma assembléia municipal foi manifestada essa inquietude às autoridades locais – governo municipal, representantes do movimento sindical camponês do local e autoridades originárias – que começaram a adotar as providências pertinentes a fim de consolidar a idéia.

Com base na leitura ora realizada, pode-se estabelecer que a natureza do vínculo social das associadas à Amaq é do tipo primário, ou seja, é um vínculo informal baseado em uma relação comunitária. Inexiste norma contratual que estabeleça obrigações ou definição de papéis para as associadas, pelo contrário, existe um nível de igualdade implícita no sentido de que todas as associadas partem de um mesmo patamar de conhecimentos técnicos.

Quanto à união das associadas (coesão social), percebeu-se que existem fricções internas que fragmentam o grupo. Segundo a Presidenta, não existe um apoio suficiente a sua gestão, pois algumas das associadas mostraram um sentimento de antipatia para sua pessoa. Além do mais, ela menciona que esse sentimento se manifesta através da acefalia ou abandono dos cargos do corpo diretor. Para entender melhor esse quadro é oportuno entender como os doze cargos mencionados anteriormente foram eleitos, ou para o caso, estruturados.

Previamente, vale destacar que há uma obediência ao padrão estabelecido pelo movimento sindical sendo anual o pleito eleitoral. No nível municipal, do movimento a Central divide-se em Sub-centrais em função do número de comunidades. Seguindo esta

lógica foram selecionadas doze ‘presidentas de comunidade’, cada uma responsável por: (i) articular as mulheres que desejem participar da Amaq e (ii) por coordenar as atividades produtivas de transformação de fibra de camelídeo em artesanato em seu território.

Essa seleção – nas próprias comunidades – adota um mecanismo de rotação sob os critérios de igualdade e equidade de senso comunitário aymara, de tal forma, que todas as interessadas em participar da Amaq possam assumir este papel ao longo do tempo. Dentre essas doze representantes é selecionada a Presidenta da Amaq em nível municipal, seguindo os mesmos critérios e com o mesmo mecanismo de rotação – desta vez a rotação implica que cada ano a Presidenta da Amaq será de uma comunidade diferente. Os outros cargos também são rotativos entre comunidades. Em suma, na composição do corpo diretor há representantes de todas as comunidades, logo, justa e equitativamente as instancias de poder deliberativo..

Ainda que, essa forma de estruturar o corpo diretor esteja norteadada pelos critérios de igualdade e equidade – que mais além de serem característicos do movimento sindical pertencem aos traços da cultura aymara de viés coletivo –, isso não garante que internamente as doze responsáveis possam ter canais de comunicação e coordenação capazes de levar adiante uma gestão planejada. Para tanto, a Presidenta é responsável por articular o corpo diretor e acionar mecanismos que favoreçam o fortalecimento da organização, porém, isso não tem acontecido com a atual Presidenta. Percebe-se, o que Albó (1985) denominaria *faccionalismo* interno ou divisão interna provocada por sentimentos de desconfiança, antipatia ou rivalidade contra a pessoa que se encontra na Presidência, como se percebe no seu discurso:

Ainda a Vice-presidenta não é ativa, parece que ela tem-se chateado comigo ou parece que não queria ser Vice-presidenta [...] por conta disso, ainda temos problemas, não temos coordenado com ela (Vice-presidenta) desde o dia que temos entrado (no corpo diretor).²³

A falta de apoio do corpo diretor à Presidenta é quase majoritária, apenas duas pessoas desse grupo prestam-lhe ajuda. Ela menciona que acaba executando sozinha várias funções:

Minhas funções são coordenar com as associadas, tenho de solicitar ao Prefeito um pouco de dinheiro para (o pagamento de) nossa merenda para nossas oficinas. Também tenho que ir às reuniões a Oruro, tenho que levar produtos (artesanato) [...] a uma loja em Oruro.²⁴

²³ Conforme entrevista realizada no dia 5 de novembro de 2008. Ver o depoimento na língua de origem no Apêndice G: (j)

²⁴ Conforme entrevista realizada no dia 5 de novembro de 2008. Ver o depoimento na língua de origem no Apêndice G: (k)

Em geral, o grupo mostra um grau de coesão baixo no que se refere à atividade produtiva. Evidencia constatada no uso das máquinas em dias de oficina. Segundo uma das associadas, nem todas têm disponibilidade de ajudar às outras, usualmente as mais novas, que aprendem mais rápido, são as menos colaborativas. Outra associada menciona que as mais jovens se concentram na organização sob a prioridade de diversão e de construir amizade com outras meninas da sua geração, e não se identificam totalmente com a finalidade da Amaq. Contrariando essa afirmação, tem outras associadas jovens que mencionam que gostam de aprender um ofício e a organização está lhes dando a oportunidade para isso.

As associadas mais antigas são as que já têm conformado uma família e cumpriam as responsabilidades de dona de casa. Elas são as mais alinhadas com o cumprimento das metas traçadas pela organização e são as mais assíduas nas oficinas. Estavam cientes também de que não poderiam abandonar suas comunidades para procurar um emprego nas grandes cidades, como costuma acontecer com a maioria das jovens dessas regiões – que migram ao Chile ou às cidades de La Paz, Oruro ou Cochabamba em busca de oportunidades de trabalho como comerciantes em mercados ou empregadas em domicílios particulares.

Após as jornadas de trabalho, as associadas mais jovens se dividem em dois times e jogam futebol assistidas pelas mais velhas. Este é o momento da confraternização que, segundo uma das artesãs, nunca falta. Embora, tem outros momentos desse tipo que se foram perdendo. Antigamente, costumava-se organizar merendas e delegar duas ou três pessoas para cozinhar, mas, ‘ultimamente’ apesar da boa vontade da Presidenta de querer preservar esse costume, ele veio sendo deixado de lado. Uma das associadas disse “antes estávamos acostumadas a dividir-nos em grupos para preparar a refeição do dia para todas, porém, temos deixado de fazer isso com a nova Presidenta”²⁵.

4.2.3 Dimensão econômica

Nessa perspectiva, quando foi abordado o tema vinculado ao mercado, grande parte das associadas reconheceu não compreender como funcionava a oferta e a demanda do artesanato que produziam – especialmente as mais adultas. Não estavam informadas acerca da importância de saber das preferências dos consumidores ou dos parâmetros considerados para o estabelecimento de preços, porque não tiveram a oportunidade de sair dos limites do

²⁵ Conforme entrevista realizada no dia 14 de novembro de 2008. Ver o depoimento na língua de origem no Apêndice G: (1)

município e/ou não tiveram a oportunidade de intercambiar experiências com outras organizações. A vida das mulheres mais adultas esteve concentrada em torno das atividades produtivas agrícolas e pecuárias dentro de suas comunidades, vivendo do intercâmbio (troca ou venda) dos seus produtos por mercadorias nas feiras locais no povoado de Santiago de Callapa.

Como já citado, anteriormente, a Amaq é uma organização em estado embrionário, isso se relaciona ao grau de qualificação que as associadas possuem para elaborar o produto e ao nível de gestão que adotam. Ambos os fatores internos repercutem no alcance de melhores rendas. O acesso e permanência no mercado são os fatores externos que impedem à organização obter rendas suficientes para cobrir as expectativas das associadas.

O esquema da venda do tipo de artesanato que as artesãs confeccionam e da distribuição da renda se identifica com o padrão estabelecido pelas Oecas. É um procedimento em que Amaq adota o papel de centralizadora e consignatária da produção de todas as associadas, que é levada periodicamente à exposição em feiras e locais congêneres para ser comercializada. Recentemente, o artesanato em seu conjunto é levado a um ponto de venda na cidade de Oruro, ali oferecido junto com a produção de outras organizações de mulheres de cinco municípios. Por um mês, destes é eleita uma responsável pela vigilância e fiscalização da venda de produção do ponto. A lógica que Amaq adota para a remuneração das associadas é a mesma que da Cimat-Apci – uma pequena porcentagem fica em um fundo destinado a gastos de viagem da Presidenta e a restante é entregue à associada ou associadas, cujo produto foi vendido.

Desde a criação da organização em 2002, as associadas têm confeccionado manualmente peças artesanais simples, sem muitos desenhos – gorros, tapetes, echarpes e cachecóis – utilizando linha que elas mesmas transformaram da fibra do próprio rebanho camelídeo. Entre os anos 2006 e 2008, Amaq tem recebido doações que favoreceram o desenvolvimento do capital físico e humano. A organização não-governamental Projeto Concerne Internacional (*Project Concern International - PCI*) doou dez máquinas de tear – no ano 2007 – e organizou mini-cursos para a produção nestes equipamentos. Com o apóio do governo municipal conseguiram se beneficiar de mini-cursos em tingimento de fibra de lã e outros que fortaleceram o aprendizado autodidata sobre o tecido à mão. Desde que a organização recebeu a doação das máquinas, o interesse das associadas para aperfeiçoar o manejo deste equipamento é maior, porém, novamente os fatores da pouca duração dos mini-cursos e a baixa quantidade deles interferem no processo de aprendizado. A isto é somado o problema da periodicidade das oficinas – regularmente, acontecida uma vez ao mês.

Contudo, a Presidenta afirmou que as rendas pela venda da produção são poucas. O subsídio monetário vindo do governo municipal destinado para a merenda e alguns gastos de transporte para o deslocamento da Presidenta, é considerado uma ajuda importante para Amaq. Além do mais, o governo municipal cedeu um espaço físico para a edificação da sede dessa organização, ora em construção, financiada por fontes municipais e recursos canalizados de terceiros. Até o momento não houve nenhuma doação de alguma pessoa física e Amaq desconhece a política pública Compro Boliviano, embora, também não poderia se favorecer porque não possui o registro legal como personalidade jurídica dentro do marco das exigências dessa política.

No que tange às práticas recíprocitárias, elas não são tão evidentes quanto no caso anterior. O *Ayni* ou trabalho coletivo, que dura poucas horas ou uma jornada de trabalho, é praticado mais vezes entre as mulheres mais adultas. Segundo uma delas, as associadas que já constituíram uma família e têm responsabilidades sabem que precisam ter uma forma alternativa de renda, e que a cooperação a partir do intercâmbio de conhecimentos entre as artesãs é valiosa para melhorar a qualidade do produto e conseguir vendê-lo. Esse grupo de mulheres é o mais interessado em promover a Amaq.

4.2.4 Dimensão cultural

Nesse município, encontrou-se uma forte presença da religião evangélica. Os discursos de algumas associadas e suas famílias testemunham que essa religião foi um aspecto positivo nas suas vidas. Comentaram também, que tinham parado de praticar ritos da cultura aymara porque são considerados pagãos pela religião que professam. No entanto, nas visitas de campo, observou-se que ainda praticam alguns costumes e a racionalidade andina permanece nas vidas das associadas e nos traços da organização. Por um lado, viu-se que o vínculo com a natureza, dentro do que representa a cosmovisão andina, continuava vigente através de oferendas ao ancestral Pachamama. Um exemplo disso foi apreciado na oferenda de um feto de lhama que foi pendurado por uma das associadas – simpatizante da religião evangélica – na porta principal da sua casa. Quando perguntou-se-lhe o porquê desse símbolo, ela respondeu que isso era para a proteção do lar.

Já ao interior da organização, as associadas mencionam que costumam realizar *aptapis* –comida comunitária –, e compartilhar a folha de coca para o *coqueo* – mastigação da folha de coca – enquanto confeccionam o artesanato. Acham que é uma forma de se integrar entre elas a despeito das diferenças (desentendimentos) que possam existir entre algumas das

associadas²⁶. Uma das associadas expressou que momentos em que realizam esses ritos são muito esperados por ela quando se encontra nas oficinas, sendo um dos motivos que a incentiva a continuar na Amaq, pelo fato de que compartilhar é um ato bom e sentir-se retribuída lhe agrada muito, embora, o que receba seja menos em quantidade do que deu no início de sua adesão.

A Presidenta afirmou que, apesar de haver associadas identificadas com outra religião na Amaq, quase uma totalidade concordou que devia realizar-se a *Wilancha* e a *ch'alla* das instalações da sede da Amaq e das máquinas doadas, desde que a construção da sede esteja concluída. Isso para pedir à Pachamama resguardo e sucesso do empreendimento para o futuro.

Daí, conclui-se que, o sincretismo religioso é uma característica que se faz presente no município e na organização Amaq. As práticas dos ritos e os símbolos que são trazidos das associadas à organização possuem um mesmo sentido e significado cultural, em comparação com o caso anteriormente apresentado (Cimat-Apci), embora, os ritos sejam praticados em menor magnitude.

4.2.5 Dimensão política

De um ponto de vista interno, a lógica da organização adota como eixo uma participação horizontal das associadas. Em outras palavras, todas têm direitos iguais, podem opinar e influir em igual magnitude na tomada de decisões. Porém, diante dessa liberdade e equidade que são reproduzidas do entorno cultural ao interior da Amaq, o baixo conhecimento acerca da forma como deve ser gestada a organização e o desconhecimento das dinâmicas do mercado que possuem algumas das associadas, são motivos suficientes para que elas abram mão da participação na tomada de decisões. Nessa circunstância, as menos experientes – não necessariamente sujeito ao critério de idade – confiam nas outras.

Visto que, não existe um reconhecimento à liderança da atual Presidenta nem um norte definido claramente, o grau de comprometimento com a organização e sua intenção de aumentar de produção e venda dos produtos é afetado negativamente. As associadas que não apóiam a gestão da Presidenta por motivos pessoais, argumentaram que ela não informa a todas acerca da situação da Amaq. Em contrapartida, a Presidenta acha que um ano não é suficiente para poder cumprir com as metas que se propôs ao assumir o cargo, além do mais

²⁶ Na visita de campo do dia 14 de novembro de 2008 foi realizado um *aptapi*, que se aprecia no Apêndice H.

não foram disponibilizados relatórios de gestões passadas que possam dar um diagnóstico cabal da situação da organização ou indicar pelo menos que convênios foram estabelecidos,

[...] eu comecei de zero porque até agora não sei o que tem feito a anterior Presidenta, até agora não apresentou nenhum relatório, apesar de termos exigido²⁷.

Disse ainda a Presidenta que as associadas não costumam ser freqüentes nas oficinas e “nem todas assistem às reuniões de caráter extra-oficial quando se convocam”²⁸. Por conta disso, a consecução das metas e objetivos é cada vez adiada, as técnicas uma vez aprendidas em mini-cursos devem ser constantemente retomadas, a dinâmica produtiva se torna lenta, assim, a melhora da produtividade da organização fica comprometida.

Contudo, o laço psicológico que liga as associadas à organização é dos tipos afetivo e parcialmente normativo. É afetivo porque ao pertencerem à organização as associadas ganham prestígio diante do município e as oficinas constituem-se em um espaço de reencontro e compartilhamento, além de terem um sentido produtivo, não obstante os problemas ou desentendimentos internos que puderem ser percebidos. É de caráter parcialmente normativo porque existe um dever moral de pertencer a Amaq e torna-se cívico para com o município. No caso do corpo diretor esse dever moral e cívico está estritamente ligado ao esquema andino de rotatividade de cargos (alternância de poder), também próprio do movimento sindical da região. Segundo a Presidenta, ela quis assumir essa função quando foi selecionada porque esteve motivada para trabalhar, mas ressalta que nem sempre isso acontece com outras pessoas, e portanto um dos motivos pelo qual, segundo ela, as artesãs acabam desertando e evadindo do compromisso de integrar o corpo diretor.

De um viés externo à dimensão política, a Amaq tem no governo municipal o principal aliado para seu desenvolvimento. A partir da cooperação com essa autoridade local é possível que a Amaq se articule com outras organizações-não governamentais que cooperam com os mini-cursos de capacitação técnica. Além do mais, está a Amaq contemplada dentro dos projetos de desenvolvimento do governo municipal, ou seja ele é parceiro da organização.

Outro ator que pertence à rede da Amaq é a Central Agrária – representante do movimento sindical dentro do município – que foi uma figura fundamental para o surgimento dessa organização. Esta e suas dependentes (Sub-centrais) exercem um grau significativo de influência na tomada de decisões da Amaq. De acordo com uma das associadas, em

²⁷ Conforme entrevista realizada no dia 5 de novembro de 2008. Ver o depoimento na língua de origem no Apêndice G: (m)

²⁸ Conforme entrevista realizada no dia 8 de novembro de 2008. Ver o depoimento na língua de origem no Apêndice G: (n)

assembléias municipais corresponde à organização informar à Central Agrária e ao restante dos municípes acerca das suas ações quando solicitadas, e em algumas oportunidades Amaq se comunica com as Sub-Centraís e a Central Agrária via correspondência escrita para realizar algum tipo de reivindicação. Indubitavelmente, a Amaq pode ser comparada com uma organização produtiva dependente do movimento sindical característico da década de 1980, porém, com a diferença de que na atualidade – em um contexto de descentralização de poderes públicos aos municípios –, perante a Lei de Participação Popular, é promotora do desenvolvimento local pelo governo municipal.

4.2.6 Dimensão ambiental

A tecnologia utilizada para a transformação da fibra de camelídeo em artesanato segue o mesmo padrão explicado no caso de Cimat-Apci. A técnica para a confecção das peças artesanais é simples e neste caso, a organização do trabalho está dividida de forma mais marcante em dois momentos. No primeiro, no tecido do artesanato nas oficinas feito regularmente uma vez no mês, em que fazem uso das máquinas por turnos. Enquanto as primeiras a chegar à sede se acomodam e começam o trabalho nas máquinas – que não precisam de eletricidade para funcionar – até ocupar todas elas, as artesãs que chegam depois tricotam, fiam a fibra utilizando a *rueca* ou tecem com crochê, até acabar o turno. O segundo momento ocorre nas comunidades às quais pertencem as associadas, seja nos próprios domicílios, seja no campo enquanto cuidam do rebanho. Nesse momento, as associadas utilizam-se das agulhas para tricotar, o crochê e a *rueca* como instrumentos de trabalho.

O principal insumo é a linha que pode ser resultado do processo de fiação feito pelas artesãs ou adquirido de empresas industriais. No primeiro caso, o processo envolve a fase de extração da fibra do animal da cadeia produtiva, a seleção por cores, a limpeza, tingimento a base de plantas e uso da *rueca* para afinar a fibra em linha. A Amaq não possui máquinas de fiar, então todo o processo de fiação é manual. O processo de tingimento obedece a uma técnica aprendida em um mini-curso, porém, ela foi raramente utilizada. Uma das artesãs comentou que cuidar do rebanho para que este desse uma boa fibra exigia mais esforço das mulheres do município, porque na região há escassez de água, e nas poucas lagoas existentes a água é salgada e o terreno árido porque não chove regularmente.

No segundo caso, a linha de camelídeo provinda de empresas industriais que as artesãs dispunham fora parte da doação que acompanhou as dez máquinas de tecer em 2007. A partir disso, o vínculo da experiência solidária às características ambientais próprias do

território evidencia que os instrumentos utilizados não são poluentes, as técnicas realizadas não comprometem o regular desenvolvimento do meio ambiente, conseqüentemente, a transformação de fibra de camelídeo em artesanato não gera nenhum efeito danoso ambiental.

No que diz respeito ao vínculo homem-natureza em torno da sua racionalidade andina, a organização se apropria de alguns rituais da cultura aymara e seus significados norteados por uma visão que aponta aos recursos naturais como seres com vida e espírito, que entregam às associadas os meios para sua subsistência. A idéia de realizar a *wilancha* e a *ch'alla* a futuro, quando das instalações da sede da Amaq estiverem prontas, é compartilhada pela maioria das associadas. Estas pensam que é fundamental que a Amaq seja abençoada pela Pachamama, para que o empreendimento possa conviver em relação harmônica e ecológica com a natureza, na medida em que busque alcançar suas metas para o bem-estar de todas as associadas. Aquelas que manifestaram pertencer à religião evangélica deixaram claro que o pensar da maioria era respeitado e que participariam desses ritos, porque envolvia o interesse do grupo, embora afirmassem não acreditar na espiritualidade da natureza.

4.2.7 Quadro resumo dos resultados – Amaq

Quadro 4.2: Resumo dos resultados – Amaq

Dimensão	Componentes	Indicadores	Resultados: Amaq
Social	Construção do vínculo social	Padrão de sociabilidade	Predomina o vínculo social espontâneo do tipo primário ou informal que se identifica com a cultura aymara. Não existe nenhum contrato que estabeleça uma relação empregador-empregado sujeita a algum critério técnico. Todas as associadas possuem o mesmo papel de artesãs. O conhecimento técnico para a transformação de fibra de camelídeo em artesanato entre as associadas é semelhante.
		Grau de coesão social	O grupo não é coeso. A inexistência de um objetivo claramente definido dificulta a relação entre as associadas e sua identificação com a organização para fins produtivos. Evidencia-se um nível de fracionamento interno (<i>faccionalismo</i> interno) em dois grupos, como resposta de valores negativos como a egoísmo, inveja e desconfiança. Um grupo de artesãs que deslegitima o labor da Presidenta por motivos pessoais (motivados por esses valores negativos) e outro grupo que a apoia ou lhe é indiferente.
Econômica	Economia mercantil	Venda de produtos e/ou serviços	A venda dos produtos é baixa. Existe pouca participação da Amaq no mercado porque o grau de produção é baixo e a Amaq não possui um mercado estável ao qual possa oferecer seus produtos. Consequentemente, o nível de renda da organização é insuficiente para cobrir qualquer custo produtivo, e as associadas recebem uma remuneração que depende da quantidade de peças artesanais que elas confeccionaram, e se estas peças foram efetivamente vendidas.
	Economia não mercantil	Subsídios governamentais a nível institucional	O governo municipal doou e ainda coopera com recursos econômicos à organização. O apoio do governo municipal é importante para o funcionamento da Amaq.
		Subsídios não governamentais	Amaq beneficiou-se de subsídios de organizações não-governamentais através de projetos de desenvolvimento local, que apontaram o fortalecimento do capital humano (qualificação técnica das artesãs) e ampliação do capital físico (doações de máquinas de tecer).
		Doações de pessoas físicas	Não existem.
	Política pública Compro Boliviano	Desconhecem essa política pública.	
Economia não monetária	Práticas de reciprocidade	Ao interior da organização são levadas adiante práticas solidárias, porém, elas estão limitadas por sentimentos de egoísmo que se manifestam por algumas das associadas. Regularmente, as associadas mais novas recusam explicar às outras. A instituição de trabalho coletivo identificada é o <i>Ayni</i> , praticado quando uma das associadas compartilha seus conhecimentos sobre o manejo das máquinas de tecer a outras artesãs durante algumas horas.	

Continuação do Quadro 4.2.

Dimensão	Componentes	Indicadores	Resultados: Amaq
Cultural	Cultura aymara e sua racionalidade andina	Grau de ritualização próprio da cultura da região presente na organização	Apesar de haver uma forte influência da religião evangélica, existe um grau de ritualização que se manifesta moderadamente em alguns costumes como o <i>aptapi</i> e o <i>coqueo</i> , os mesmos que são acompanhados de cerimônias tradicionais.
Política	Nível interno	Grau de democracia interna	Na Amaq pratica-se a democracia, todas as associadas reconhecem que possuem a liberdade de emitir suas opiniões e participar das decisões. Porém, reconhecem que nem sempre podem emitir seus juízos porque muitas vezes desconhecem o tema a ser discutido. Isso se deve à baixa fluidez da comunicação, que por sua vez se motiva pela dificuldade de transmissão de informações pela dispersão das comunidades em que moram as associadas, o que limita informar as associadas sobre os temas a serem decididos.
		Grau de comprometimento	O laço psicológico que ata às associadas à organização é uma combinação entre o laço afetivo e normativo. O laço afetivo se relaciona à identidade cultural e desejo de estreitar laços de amizade com pessoas da mesma condição social que compartilham uma problemática parecida. Isso através da organização. Enquanto o laço normativo se relaciona a um senso de compromisso com o movimento sindical camponês.
	Nível institucional	Autonomia institucional	Amaq não é autônoma. A influência mais evidente é do movimento sindical camponês representado pela Central Agrária e suas instâncias dependentes nas comunidades (Sub-centrais). Em assembleias municipais as autoridades originárias dos Ayllus também podem influir na tomada de decisões desta organização. A gestão da Amaq também é influenciada pelo governo municipal. Amaq entende essas influências como uma forma de assessoramento que deve existir por conta do compromisso que a organização tem com a sociedade (o município).
		Nível de articulação em redes	A articulação em redes é importante para Amaq se desenvolver. As principais redes são o governo municipal que favorece Amaq com recursos econômicos e a articula com outras instituições fora do município. A Central Agrária é outro ator importante na rede da Amaq porque a partir dela são adotados os mecanismos de estrutura e estilos de gestão burocrática (como a comunicação oficial via carta). Destaca-se que a articulação da organização com outros atores fora do município não é feita por conta própria, ela depende das anteriores instituições, principalmente do governo local. Organizações não-governamentais (como PCI) são outros atores que fortalecem a Amaq. Os Ayllus também são parte dos atores da rede da Amaq porque costumam ser parte das Sub-centrais.
		Existência de ação pública	Amaq ainda não se constitui em um ator que abra canais de discussão da problemática municipal, devido ao estado de baixa maturação em que se encontra. Mas essa organização é alvo de apoio do governo municipal para se constituir em um eixo de desenvolvimento local.

Continuação do Quadro 4.2.

Dimensão	Componentes	Indicadores	Resultados: Cimat-Apci
Ambiental	Vinculação da experiência às características ambientais próprias do território	Manejo dos recursos ambientais (tecnologia, técnica, insumos, tratamento de resíduos)	Amaq utiliza técnicas e insumos que não geram poluição. A técnica de transformação da fibra de camelídeos em artesanato é simples, baseadas em maquinaria que não precisa de eletricidade e instrumentos para o tecido manual (agulha para tricô e crochê). O insumo principal (a linha) é de base natural e não produz nenhum tipo de resíduo tóxico.
		Grau de centralidade do ser humano em relação ao processo produtivo	O principal insumo (a linha) provém diretamente da natureza ou é comprado de empresas. Na maioria das vezes, a linha é resultado do processo de transformação da fibra de lã do gado camelídeo. Este processo é realizado artesanalmente sem a intervenção de produtos químicos. Por consequência, a integridade física da artesã é preservada.
	Vínculo homem-natureza da cultura aymara e sua racionalidade andina	Concepção que os membros possuem acerca da existência da espiritualidade (da visão andina) nos recursos naturais	Dentro da organização, uma parte das associadas acredita que há uma espiritualidade nos recursos naturais expressa no ancestral Pachamama (Mãe Terra), cuja energia é capaz de proteger o empreendimento de fenômenos naturais adversos. Esta lógica de pensamento é conhecida pela outra parte das associadas que professa a religião evangélica, porém, não a compartilha mais porque não faz parte dos princípios de sua religião.

Fonte: Elaboração própria.

4.3 O caso da CPS na comunidade Sajama de Curahuara de Carangas

4.3.1 Histórico organizacional

As condições geográficas da região em que se situa CPS (Comitê Produtivo Sajama) possuem as mesmas características do cenário que corresponde à realidade da região andina estudada, mas com o diferencial de que a comunidade se encontra próximo da montanha nevada Sajama – vulcão extinto, cujo pico mais alto chega aos 6542 metros sobre o nível do mar. Sajama é uma das comunidades de Curahuara de Carangas mais distante do povoado e, conseqüentemente, dos centros urbanos. – aproximadamente, a mais de uma hora de viagem de carro. A principal atividade da comunidade é a criação do gado camelídeo e a segunda é a atividade turística centrada no Parque Sajama e que alberga diversas espécies de camelídeos – lhamas, alpacas, vicunhas, guanacus – e ovinos devido a lagoas naturais derivadas do descongelamento dos nevados.

Antigamente, a cadeia produtiva de camelídeos se baseava nas atividades de extração e coleta da fibra de lã do gado camelídeo para sua comercialização. Nesses últimos anos, as mulheres começaram a se organizar no intuito de aproveitar a fibra dos camelídeos como matéria prima para sua transformação em artesanato – casacos, echarpes, coletes, cachecóis, luvas e tapetes. Assim, CPS nasce no dia 13 de setembro de 2007, sob o apoio da organização não-governamental PCI, por intermédio do seu projeto *Mis Llamas*²⁹. Este projeto focou-se no fortalecimento do capital humano da cadeia produtiva através de mini-cursos de capacitação em extração da fibra do animal (*esquila*), seleção e classificação da fibra, tingimento ecológico com base em plantas da região, técnicas de tecido à mão, em crochê e agulhas de tricô; e manejo de máquinas de tecer. Os três últimos mini-cursos voltaram-se à capacitação da nova organização feminina da comunidade – CPS.

Segundo comentários da Vice-presidenta antes de articular a organização muitas mulheres já confeccionavam peças artesanais à base de fibra não somente de camelídeos, mas de ovelhas. Inicialmente, teciam peças de lã para a família, e também para vendê-las aos turistas, individualmente. Porém, como a atividade turística do local atraía estrangeiros interessados nas peças artesanais dos camelídeos, as mulheres perceberam que esse comércio podia ser uma potencial fonte de renda que ajudasse ao sustento familiar. Dessa maneira, optaram por um modelo de organização coletiva e buscaram averiguar que tipo de documentos precisavam para funcionar como uma organização produtiva. Em torno dessa

²⁹ Consiste no projeto de capacitação na extração (*esquila*), seleção e classificação da fibra, tingido ecológico, tecido à mão (crochê e agulha para tricô) e manejo de máquinas de tecer.

perspectiva, as líderes do grupo de mulheres da comunidade se mobilizaram para obter a documentação necessária. A esse respeito a Vice-presidenta comenta o seguinte:

Atualmente o grupo conta com a legalização de pessoa jurídica, com regulamentos e estatuto, mas falta melhorarmos a qualidade do produto, sua apresentação [...] e a forma de promovê-lo.³⁰

Assim, o objetivo econômico da CPS é vender em mercados nacionais a produção artesanal com valor agregado, consistente em peças feitas de fibra de lã confeccionadas artesanalmente. Como plano para o futuro pretendem chegar ao mercado internacional. Dentro de uma projeção social, seu objetivo é melhorar a qualidade de vida das mulheres associadas e da comunidade aproveitando os recursos naturais que o território onde habitam lhes oferece.

Cientes da potencialidade da cadeia produtiva de camelídeos para o desenvolvimento da região e da vantagem de ter à sua disposição a matéria prima para a confecção do artesanato, as mulheres, junto com a colaboração da comunidade, deram vida à CPS. As associadas destacam que desde que se iniciou esse processo não receberam a colaboração das autoridades municipais. Enfatizaram que o governo municipal centralizava as políticas e projetos no povoado de Curahuara de Carangas, o que acabava beneficiando apenas às comunidades próximas dele³¹.

Exemplificando o supracitado, as artesãs da CPS expressaram que as políticas locais eram direcionadas ao fortalecimento da organização Cimat-Apci. Chamaram a atenção ao fato de que as fontes de colaboração, canalizadas pelo governo municipal, desenvolviam as respectivas oficinas ou mini-cursos na sede da Cimat-Apci no povoado, logicamente, beneficiando a quem podia ter acesso fácil a elas. Aliás, algumas autoridades locais desconheciam a existência de CPS até o momento em que foi visitada a comunidade, elas assumiam o pressuposto de que Cimat-Apci se constituía na organização responsável pela atividade a nível municipal, e de que as artesãs de CPS eram suas afiliadas..

A informação acerca dos mini-cursos de capacitação técnica e/ou qualquer outra iniciativa da Cimat-Apci não chega até a CPS com pertinência ou na maioria dos casos não chega nenhum tipo de comunicação. Isso veda a participação das mulheres da CPS dos eventos programados desse povoado. No pensamento da Vice-presidenta, não é prioritário que as autoridades locais ou Cimat-Apci lhes informem de tais iniciativas. Ela disse mais

³⁰ Conforme entrevista realizada no dia 24 de novembro de 2008. Ver o depoimento na língua de origem no Apêndice G: (o).

³¹ Em uma etapa inicial deste estudo, as autoridades locais afirmaram que a organização de artesãs da comunidade de Sajama eram associadas afiliadas a Cimat-Apci. Mas, durante a entrevista grupal CPS desconhece formar parte de Cimat-Apci e se considera uma organização autônoma dela.

que, essa situação não mudaria mesmo se houvesse uma fluída comunicação, pois, a considerável distância, a inexistência e a carência de transporte público e privado, respectivamente, constituem grandes barreiras para o deslocamento das mulheres da CPS até o centro do município. Além do mais, não existem recursos para custear meios de transporte. O desconforto acerca desta situação foi manifestado pela Vice-presidenta da seguinte forma:

Alguma vez fomos convidadas a ser parte de Apci (Cimat-Apci) [...] o problema é que tudo está centralizado em Curahuara de Carangas (povoado), ou seja, uma (mulher) daqui tem que tirar tempo para ir a passar as aulas lá. Ótimo seria que elas (Cimat-Apci) dissessem que querem que sejamos afillhadas e passarmos um curso em Curahuara de Carangas e o seguinte fazê-lo aqui (Sajama). Gostaríamos que as capacitações fossem aqui, porque não apenas somos capacitadas nós, senão também são capacitadas as jovens, os filhos das próprias associadas que às vezes as acompanham [...] todos vamos aprendendo.³²

Notadamente, quanto à estrutura da CPS está formada por vinte associadas. Em comparação com os anteriores casos, foi a única organização que apresentou uma estrutura esquematizada em um organograma e uma pasta dos documentos oficiais da organização. No primeiro, o corpo diretor está representado pelos cargos de Presidência, Vice-presidência, Tesouraria e Secretaria de Atas. Na figura a seguir, mostram-se algumas das associadas que participaram do grupo focal em sua sede na comunidade de Sajama. Além delas, participam também alguns representantes da comunidade, interessados em saber o porquê da visita.

Figura 4.3: Grupo focal-CPS



Fonte: Elaboração própria, município Curahuara de Carangas – Comunidade Sajama, nov. 2008.

³² Conforme entrevista realizada no dia 24 de novembro de 2008. Ver os depoimentos na língua de origem no Apêndice G: (p) e (q).

4.3.2 Dimensão social

As mulheres que pertencem a CPS possuem um nível de educação escolar básica, todas elas moraram sempre na comunidade e não tiveram acesso a nenhum tipo de curso de capacitação técnica fora do município. Foram também autodidatas acerca do tecido à mão. Desse modo, na organização existe um vínculo social primário ou informal, sem o estabelecimento de contratos que dividam funções de trabalho; todas as artesãs possuem um nível de capacitação técnica homogêneo. Apesar de ser uma organização nova, percebe-se que o grupo conseguiu desenvolver estratégias de gestão que permitem uma dinâmica regular de funcionamento. Tais se concentram na divisão de tarefas e responsabilidades, inovação do tipo de artesanato – no que diz respeito ao desenho –, capacidade de negociação e mecanismos de articulação de redes.

As iniciativas das associadas e sua forma de articulação levaram-nas a alcançar suas metas com eficácia graças ao tipo de gestão desempenhada até o momento. Os resultados alcançados se relacionam com: (i) a obtenção do documento legal de pessoa jurídica em um prazo curto de tempo – quase um ano –, necessário para ampliar suas oportunidades de articulação em redes e aumentar as chances de inserção no mercado; (ii) a ampliação do seu capital físico graças ao dinamismo do corpo diretor, que conseguiu a colaboração de organismos não-governamentais e (iii) a ampliação das suas redes.

As associadas atribuem estes avanços à confiança, compromisso e responsabilidade existentes no grupo, à sua união em torno dos objetivos comuns traçados, além da solidariedade dentro e fora da organização. Uma das associadas mencionava que existe uma comunicação fluida entre a diretiva e as associadas, e isso tem sido uma fortaleza que motiva a confiança na gestão. Outra associada afirmou que as quatro pessoas que compõem o corpo diretor têm assumido as tarefas encomendadas e estabelecido um relacionamento aberto entre todas.

Em nome das associadas, a Vice-presidenta destacou que o trabalho coletivo e união do grupo no cenário onde moram é um fator imprescindível para minorar os problemas das famílias andinas. Outro é a diversificação de atividades que garantam o acesso a diferentes tipos de produtos. Nenhuma das associadas se dedica exclusivamente à confecção de peças artesanais, elas se dedicam também às atividades agrícolas para o auto-consumo, assumem as demandas dos afazeres domésticos e da maternação, e ainda acompanham o trabalho do marido no cuidado do rebanho e nas fases da cadeia produtiva dos camelídeos.

As artesãs compreendem que a atividade de transformação de fibra em artesanato não é uma tarefa que possa ajudar às suas famílias quando trabalhadas individualmente por dois motivos: primeiro porque quando trabalham de forma independente a quantidade de produção é insuficiente para ser ofertada no mercado. Segundo, nem sempre podem realizar um acabamento aceitável do produto, dado que não sabem fazê-lo sozinhas e sequer têm condições de se qualificar em cursos que possam suprir essa carência de conhecimentos. Então, as associadas sustentam que é a única forma de superar suas limitações produtivas – o baixo nível técnico para a confecção de um produto de qualidade e o acesso a capacitações técnicas – e aumentar o nível de produção a ser ofertado no mercado é através do trabalho coletivo. Nas palavras de uma das associadas:

Sozinha ninguém pode, ainda que, alguma arranje um contrato (pedido) não consegue cumpri-lo [...] eu tenho visto a necessidade de estar em um grupo, quando estamos em grupo fazemos reuniões e sempre compartilhamos: ‘olha, esta costura não deve ser feita desta maneira’, ou ‘esta costura deve ser desta maneira’, ou ‘olha, isto sai melhor assim, mudemos isto que não esta bem, a que você acha?’. Então em um grupo se pode fazer muito.³³

O interesse de melhorar as condições de vida é desejado por todas, então, a lógica de juntar suas capacidades e compartilhar seus saberes cria uma sinergia, que para elas, é a forma mais correta e produtora para superar suas dificuldades produtivas e encarar o mercado em melhores condições.

4.3.3 Dimensão econômica

A inserção e permanência no mercado é o principal desafio da CPS. Para isso, as associadas são cientes de que em curto prazo não poderão obter o nível de renda desejado visto que ainda precisam se qualificar para aperfeiçoar o produto, e o desejo de atingir o mercado internacional é uma meta de longo prazo. As rendas que atualmente recebe a organização provêm da comercialização do artesanato em feiras locais e o esquema da sua distribuição obedece ao padrão que caracteriza às Oecas. A CPS centraliza as peças das associadas, selecionando-as por tipo e fixa um preço para cada uma. O preço estabelecido contempla uma porcentagem que deve ficar para o fundo da organização e o valor que deve receber a associada que o produziu. Em algumas ocasiões, mais de uma associada tece uma mesma peça de artesanato – especialmente quando se trata de casacos – para o tempo de

³³ Conforme entrevista realizada no dia 24 de novembro de 2008. Ver o depoimento na língua de origem no Apêndice G: (r)

produção e/ou aproveitar suas capacidades, ou seja, há uma divisão de trabalho em função da especialização de cada uma. A distribuição da renda depende das peças confeccionadas e da participação na produção conjunta de uma ou várias peças.

A porcentagem da venda total que fica para CPS tem três finalidades: o pagamento de custos como eletricidade – que apenas foi instalada na comunidade no primeiro semestre de 2008–; o custo de transporte das representantes aos destinos das feiras e a reuniões com atores que pertencem as suas redes³⁴; e um fundo de emergência. Segundo a Presidenta, na etapa de maturação em que se encontram, precisam investir em custos de transporte para viajar às grandes cidades, objetivando fortalecer e ampliar suas redes, bem como buscar mercados para seus produtos.

No que corresponde aos subsídios recebidos, a CPS não recebeu nenhum do governo municipal, nem se beneficiou ainda da política Compro Boliviano. A colaboração recebida foi da organização não-governamental PCI, que além de fortalecer institucionalmente – para os trâmites de obtenção de figura legal de pessoa jurídica e estruturação interna – a CPS, doou duas máquinas de tecer e mini-cursos de capacitações técnicas para sua operacionalização, embora, de curta duração. As responsáveis do corpo diretor em algumas oportunidades têm doado recurso financeiro próprio para custear o transporte fora da comunidade com o objetivo de promover a organização.

O espaço em que se localiza a sede de CPS foi cedido pela comunidade, que também colaborou com materiais para sua construção. A edificação da sede, ainda em andamento, se baseia em um trabalho coletivo tipo *uñasi*, em que as associadas colaboram com as autoridades comunitárias para sua implementação. Percebeu-se também que o telhado de um dos ambientes foi edificado utilizando material produzido pelos membros da comunidade, isso é denominado como *achuqalha*, que corresponde a outro tipo de instituição de trabalho aymara que beneficia à coletividade. As jornadas de trabalho para a edificação seguem um esquema de *faena* ou *jayma*, ou seja, são estabelecidos turnos.

Diferentemente dos outros casos estudados, a CPS tem adotado um mecanismo de ‘cota fixa’, que consiste em um montante de dinheiro equivalente a 135 reais (400 bolivianos – moeda boliviana) entregues à organização quando uma das mulheres da comunidade opta por pertencer a CPS. Essa cota fixa é equivalente a uma inscrição, tem o sentido de formalizar o ingresso da pessoa à organização, garantir o compromisso dessa pessoa com os objetivos da

³⁴ CPS é uma das cinco organizações que dividem o ponto de venda com Amaq na cidade de Oruro.

organização e servir de fundo de emergência e investimento para manutenção de equipamento e aquisição de matéria prima.

4.3.4 Dimensão cultural

No grupo é evidenciado que as associadas praticam alguma religião. Algumas são cristãs, outras católicas, e outras não se identificam com nenhum grupo religioso, a opção religiosa é respeitada por todas. Conforme manifestavam algumas delas, o mais importante é a solidariedade existente no grupo e a identificação com um objetivo comum. Outra associada colocava que o valor solidário não era um atributo exclusivo da organização, senão também da comunidade, e o exemplo mais claro era o apoio que a comunidade vem dando a CPS. Para uma associada, a solidariedade é um valor ensinado dos mais velhos aos mais jovens e isso acontece na organização; as mulheres mais adultas compartilham com as mais novas experiências e promovem a união do grupo por meio de ritos aymaras. A mesma associada diz:

Cada quem acredita no melhor que lhe parece, mas todas estamos conectadas [...] o cristão ou o católico queremos o bem de nossa organização, mas não nos descolamos, respeitamos o que é a cultura e tradições.³⁵

Dentro da organização, as artesãs costumam praticar o *coqueo* e o *aptapi*. Sentindo-se mais unidas quando levam adiante tais práticas culturais, para elas esses momentos significam uma forma de descontração, de valorização da auto-estima individual e coletiva, de conexão grupal e de identificação com suas raízes aymaras:

Em nossas reuniões que temos sempre fazemos o *coqueo*, aí se aprecia como cada um está conectado com os outros [...] nas capacitações que temos tido, temos feito *aptapis* [...] fazendo este tipo de encontros compartilhamos [...] há uma calidez humana, isto é o que faz diferença, muita diferença a quando se realiza o trabalho individualmente.

Em nossas tradições ressaltamos o que somos [...] nossos produtos são reflexo do que nos rodeia, uma lhama, um cerro, um lago.³⁶

A Vice-presidenta comentou que a *Wilancha* – sacrifício de uma lhama branca – e a *ch'alla* – oferenda de bebida à Pachamama –, símbolos de desejo de prosperidade e apelo pela proteção da divindade sobre o terreno onde se situa o empreendimento, e dos bens

³⁵ Conforme entrevista realizada no dia 24 de novembro de 2008. Ver o depoimento na língua de origem no Apêndice G: (s)

³⁶ Conforme entrevista realizada no dia 24 de novembro de 2008. Ver o depoimento na língua de origem no Apêndice G: (t)

materiais que não tinham sido celebradas, mas estavam previstas uma vez que as instalações da sede estiverem prontas. Planejam mobilizar todas as integrantes da CPS e à comunidade em um evento de inauguração oficial e nesta cerimônia, todos os bens que pertencem ao empreendimento e servem para a consecução dos objetivos serão alvo do apelo pela proteção e sucesso para o futuro. Salienta-se que para as artesãs, o sucesso da CPS é o sucesso da comunidade porque favorecerá ao seu desenvolvimento.

4.3.5 Dimensão política

A democracia interna exercida pela CPS segue os critérios de igualdade e equidade que predominam nas organizações andinas. Todas possuem as mesmas vantagens que o empreendimento possa oferecer-lhes em questão de serviços de capacitação, gestados para o fortalecimento das suas capacidades, da mesma forma em que todas podem produzir uma determinada quantidade de produto em função das suas condições.

Esses critérios se estendem ao direito de participação na tomada de decisões. A horizontalidade das relações existentes entre as associadas (padrão de sociabilidade primário) cria canais comunicativos abertos e fluídos, estimulando assim o exercício da democracia interna. Um fator que favorece a retroalimentação entre as artesãs é a regularidade do diálogo em grupo, normalmente, semanal. Além do mais, na opinião de uma delas, o relacionamento existente entre o corpo diretor e as associadas é bom, porque há uma cobrança da informação acerca do estado da organização por parte delas que é respondido pelo corpo diretor com transparência.

Do ponto de vista da participação nos encontros semanais, as associadas têm mostrado um alto grau de assiduidade, sendo raras as ocasiões em que alguma se ausenta. Essa fortaleza presente na organização evidencia um grau elevado de comprometimento das artesãs e que reflete a sua identificação com o objetivo comum e interesses coletivos. Não obstante, para concretizar os objetivos e garantir que o comprometimento adquira um nível de formalidade, em mútuo acordo, as associadas estabeleceram uma cota fixa de ingresso à CPS que equivale a 132 reais – 400 bolivianos (moeda boliviana). Este montante passa a ser parte do capital – poupança – da organização que pode ser gasto na promoção da CPS fora do município³⁷ a longo prazo. Foi mencionado que esse montante significa uma garantia do

³⁷ Desde que CPS nasceu, ela participou de duas feiras nacionais em cidades grandes - Cochabamba e La Paz - e outra internacional em Putre no Chile.

compromisso assumido. É um valor alto para o custo de vida de um camponês andino – equivalente ao preço de uma lhama sadia de um ano e meio de vida.

Ademais de soubermos que precisamos nos unir, assumimos nosso compromisso, já que não deve ser como quando se afunda o barco e todas querem saltar [...] por isso existe uma contrapartida de 400 bolivianos que cada associada tem dado, assim, não é fácil que alguém se vá, porque tem posto um capital [...] é uma garantia para que nós permaneçamos.³⁸

Portando, os motivos que justificam o laço psicológico do compromisso que conecta as associadas à CPS respondem a: (i) o lado afetivo de identificação emocional; (ii) o lado normativo relacionado ao dever moral com a organização, a família e a comunidade e; (iii) o lado instrumental, ou seja, o custo de oportunidade do ponto de vista econômico que cada associada tem se decide abandonar a CPS. Este último aspecto não é contemplado nos anteriores casos – Cimat-Apci e Amaq – já analisados.

Um dos principais atores que colaborou no desenvolvimento da CPS é a organização não-governamental PCI. Por sua vez, a comunidade é outro ator social de fundamental importância na vida da CPS, uma vez que facilitou a cessão do espaço físico e materiais para a construção da sede, além de prestigiar toda e qualquer iniciativa do empreendimento que aponte ao desenvolvimento da região. Quando se trata da comunidade, inclui-se o respaldo das autoridades originárias dos Ayllus.

Nenhum desses atores interfere de forma direta na determinação das decisões nem na estratégia de gestão da CPS, porém, este empreendimento encontra-se aberto a receber aportes como sugestões, informações ou assessoramento técnico, a partir dos quais as associadas possam determinar uma postura definitiva ou a adoção de algum mecanismo de gestão que seja mais vantajoso. À guisa de exemplificação, a CPS aceitou a colaboração da organização PCI para a estruturação do seu corpo diretor, sendo em um primeiro momento conformado por três cargos: Presidência, Vice-presidência e Tesouraria. No entanto, na avaliação das associadas constatou-se que eles eram insuficientes para dinamizar a gestão, razão por que fora incorporado um quarto cargo de Responsável de Apoio Institucional (*Vocal*).

Outro dos atores da sua rede é a organização Concer Internacional, que busca promover o desenvolvimento local da região andina por intermédio da melhoria das capacidades produtivas de organizações de camponesas e, para o caso da CPS, tem promovido

³⁸ Conforme entrevista realizada no dia 24 de novembro de 2008. Ver o depoimento na língua de origem no Apêndice G: (u)

a abertura de mercados em feiras urbanas para CPS. Por sua vez, a AIPC – Associação Integral de Produtores de Camelídeos – da cidade de Oruro figura também como ator da rede, responsável pelo registro e divulgação de informação acerca dos assuntos concernentes à cadeia produtiva de camelídeos.

Em oportunidade pretérita, foi dito que o apoio institucional do governo municipal, em questão da canalização de recursos para o fortalecimento de CPS esteve ausente, as associadas acreditam que não consta nenhum projeto ou programa que inclua esse empreendimento no planejamento anual municipal. Em contrapartida, não existe nenhum tipo de influência do governo local na CPS. Com base em tudo isso pode-se afirmar que CPS é uma organização autônoma institucionalmente.

Apesar de tudo, as artesãs enfatizam que a articulação com o governo municipal seria de grande valia para alcançar seus objetivos econômicos e sociais, desde que, seja preservada sua autonomia e não sejam forçadas a se afiliarem com a Oeca matriz Apci. Destacam que a forma em que CPS se conduz até o momento tem dado resultados favoráveis, pois, as metas de médio prazo foram cumpridas, e de maneira entusiasta, elas encontram-se confiantes para encarar seus desafios e conseguir alcançar seus objetivos de longo prazo.

4.3.6 Dimensão ambiental

A tecnologia utilizada para a transformação de fibra de lã em artesanato, igual aos dois casos anteriores, está baseada em processos, técnicas e instrumentos simples, que não ocasionam efeitos poluidores no meio ambiente, nem geram resíduos tóxicos. O processo de fiação é manual e convencional, limpa-se a fibra do camelídeo após a extração – primeira fase da cadeia produtiva –, a fibra é selecionada por cores, lavada e fiada. A energia elétrica recentemente instalada na comunidade permite às artesãs intensificarem sua produção.

Apesar da simplicidade que caracteriza a produção do artesanato, uma das associadas destacou que o valor da sua produção repousa na criatividade que as mulheres têm para inovar desenhos. Outra artesã disse que o produto delas tentava mostrar o que a cultura do local significava, e a maneira de fazer isso era destacando desenhos alusivos aos recursos naturais nas peças confeccionadas. O mais representativo é a montanha nevada do Sajama. O conhecimento transmitido oralmente pelos mais velhos da comunidade diz que este nevado, chamado de Pai Sajama – *Tata Sajama* no idioma aymara – era um guerreiro muito poderoso inspirador de inúmeras lendas, cujo espírito está presente no local resguardando-o.

Complementando, outra associada afirmou que os desenhos alusivos aos recursos naturais pretendiam transmitir seu valor espiritual, de acordo com a Vice-presidenta.

Os ritos da *wilancha e ch'alla* dedicados à Pachamama não foram celebrados ainda devido ao fato de que a sede ainda estava em fase de construção, mas logo seu término, pretendem-se celebrar esses ritos para agradecer e apelar pela proteção e sucesso do empreendimento. Igual ao que se verifica em Cimat-Apci e Amaq, faz-se presente o sincretismo religioso. Parte das associadas estava vinculada a alguma religião cristã, porém, conciliavam suas crenças com as práticas e significado do *coqueo* e *aptapi* no interior da CPS.

Há menos de um ano, a comunidade não contava com energia elétrica, daí não era possível trabalhar em turnos de forma otimizada, mas com o aporte desse recurso ora elas aproveitam para intensificar a produção, seja nas máquinas ou à mão.

4.3.7 Quadro resumo dos resultados – CPS

Quadro 4.3: Resumo dos resultados – CPS

Dimensão	Componentes	Indicadores	Resultados: CPS
Social	Construção do vínculo social	Padrão de sociabilidade	O nível de conhecimentos técnicos das associadas é homogêneo, as condições sociais são as mesmas e a identidade cultural aymara é compartilhada pelo grupo, conseqüentemente, o vínculo social é do tipo primário ou informal. Não existem vínculos contratuais entre as associadas com a CPS.
		Grau de coesão social	O grupo é coeso, unido em torno de um objetivo coletivo que beneficie às associadas, as suas famílias e a sua comunidade. Portanto, CPS é ciente do seu papel como promotor do desenvolvimento local. A coesão das associadas, junto com a solidariedade, confiança e responsabilidade existentes no grupo, em suma o capital social, favorece a consecução exitosa das metas de curto e mediano-prazo.
Econômica	Economia mercantil	Venda de produtos e/ou serviços	No curto tempo de vida da CPS, o número de vendas foi baixo. As razões para isso se derivam de: (i) o mercado competitivo que exige normas de qualidade, as mesmas que ainda não podem ser cumpridas pela organização; (ii) a carência de políticas públicas e apoio institucional que promova a CPS em feiras locais e urbanas. Por outro lado, os fatores que favorecem a concretização das vendas são: (i) o movimento turístico no local devido ao Parque Sajama (ii) a iniciativa e empreendedorismo das artesãs para a busca de mercados fora do município (a gestão).
	Economia não mercantil	Subsídios governamentais a nível institucional	Não contam com subsídios do governo local.
		Subsídios não governamentais	São fundamentais para fortalecer o capital humano e ampliar seu capital físico.
		Doações de pessoas físicas	Os custos pagos pelas associadas dos seus próprios recursos constituem doações a CPS, importantes para promovê-la fora da comunidade.
	Política pública Compro Boliviano	Não foram beneficiadas por essa política pública.	
Economia não monetária	Práticas de reciprocidade	As práticas solidárias são a base do trabalho desenvolvido na CPS. A ajuda mútua entre as associadas permite que a confecção do artesanato seja realizada em menor tempo com melhores resultados e, assim, elas possam cumprir com suas outras atividades pessoais. Uma expressão da solidariedade no grupo é a flexibilidade dos expedientes de trabalho porque se compreende que a transformação da fibra em artesanato não pode ser a única atividade da qual dependa o sustento das famílias das artesãs. A reciprocidade também é percebida a partir da perspectiva da comunidade, que entende que o apoio ao empreendimento implica um benefício para todos os moradores. Sendo assim, a comunidade aporta a CPS com trabalhos coletivos para a edificação da sede. Esses trabalhos que caracterizam a cultura aymara, são: <i>uñasi, achuqalha, e faena</i> .	

Continuação do Quadro 4.3.

Dimensão	Componentes	Indicadores	Resultados: CPS
Cultural	Cultura aymara e sua racionalidade andina	Grau de ritualização próprio da cultura da região presente na organização	Existe um apego aos costumes e tradições da cultura aymara. São praticados o <i>aptapi</i> e <i>coqueo</i> . Está previsto a realização da <i>wilancha</i> e <i>ch'alla</i> uma vez que a construção da sede seja concretizada.
Política	Nível interno	Grau de democracia interna	A democracia interna faz parte da cultura da organização. Todas as associadas são igualmente importantes em CPS e sua participação valorizada da mesma maneira. A tomada de decisões na organização é acompanhada de uma comunicação fluida e aberta entre as associadas. O corpo diretor transmite oportunamente as informações que abarcam seus interesses.
		Grau de comprometimento	O laço psicológico que vincula as associadas à CPS responde a: (i) o lado afetivo de identificação emocional; (ii) o lado normativo relacionado ao dever moral com a organização, a família e a comunidade e; (iii) o lado instrumental, ou seja, o custo de oportunidade em termos econômicos que cada associada tem se decide abandonar a CPS. Uma outra mostra do compromisso com a organização é a assiduidade às oficinas.
	Nível institucional	Autonomia institucional	CPS é uma organização autônoma, porém, reconhece que depende de assessoramento técnico, informações e sugestões que provêm de outros atores – organizações não-governamentais – para poder tomar suas decisões.
		Nível de articulação em redes	Um dos fatores que favorece o desenvolvimento da CPS é o trabalho em redes com organismos não-governamentais e com a comunidade. Por este motivo destinam recursos a viagens das representantes para ampliar as redes e participar de feiras fora do município. Um aspecto positivo da organização é o comprometimento e capacidade de negociação mostrado pelas representantes da CPS com as redes.
		Existência de ação pública	A organização se constitui em um canal de diálogo acerca de temas que concernem ao desenvolvimento da comunidade, no entanto, as propostas da CPS não atingem o nível municipal pela desvinculação percebida entre ela e o governo municipal.

Continuação do Quadro 4.1.

Dimensão	Componentes	Indicadores	Resultados: CPS
Ambiental	Vinculação da experiência às características ambientais próprias do território	Manejo dos recursos ambientais (tecnologia, técnica, insumos, tratamento de resíduos)	CPS utiliza-se de técnicas simples de transformação de fibra de lã de camelídeo em artesanato. Conta com duas máquinas que não precisam da eletricidade, portanto, não são poluentes, os insumos são de base natural, não tóxicos e os instrumentos igualmente simples como a <i>rueca</i> , agulha para tricô e crochê.
		Grau de centralidade do ser humano em relação ao processo produtivo	O trabalho desenvolvido pelas artesãs é centrado no uso da fibra do próprio rebanho. Por ser um trabalho não poluidor nem gerador de resíduos tóxicos, o processo de transformação da fibra de lã em artesanato preserva a integridade física das associadas.
	Vínculo homem-natureza da cultura aymara e sua racionalidade andina	Concepção que os membros possuem acerca da existência da espiritualidade (da visão andina) nos recursos naturais	Uma parte das artesãs acredita na espiritualidade presente nos recursos naturais, que de alguma forma tenta ser transmitida no tipo de desenhos impressos no artesanato. Aquelas que são simpatizantes de alguma religião cristã participam das práticas culturais que homenageiam a Pachamama de forma passiva.

Fonte: Elaboração própria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo promover uma reflexão sobre a influência dos valores tradicionais e dos valores associados ao mercado sobre a sustentabilidade das Oecas, pertencentes à região denominada Terras Altas da Bolívia, a partir da percepção dos atores que atuam nestas organizações. Com base na bibliografia adotada, as Oecas são definidas como agrupamentos de produtores de origem camponesa, organizados em torno de uma atividade produtiva, que podem assumir distintas modalidades associativas (associações, cooperativas etc.), não necessariamente formalizadas juridicamente, com o objetivo de alcançar melhores condições de vida por meio de sua inserção no mercado. Para tanto, visam alcançar a autogestão combinando práticas culturais e formas de organização herdadas de organizações tradicionais com habilidades adquiridas em capacitações técnicas vindas de atores externos.

Este tipo de organização surge como consequência dos problemas estruturais (principalmente do desemprego) que afetam a Bolívia desde os anos 1950 e que se acentuam com a introdução e implementação da Nova Política Econômica baseada em medidas de corte neoliberal, em 1985. A população que habita a região andina das Terras Altas, situada no ocidente boliviano, constitui-se uma das mais atingidas pela crise econômica, política e social por ter que enfrentar, também, condições geográficas pouco favoráveis para o desenvolvimento produtivo, pelo clima frio, terreno árido e escassez de água.

Ao se apoiar em autores que se debruçaram na cultura aymara e na realidade boliviana, observa-se que esta cultura predomina na região andina, se constitui em uma das mais antigas da Bolívia e que sobrevive pelas tradições e costumes transmitidos oralmente por intermédio de um tipo de organização comunitária denominada Ayllu. A cultura aymara é guiada pela racionalidade andina, cuja lógica gira em torno do valor da reciprocidade – solidariedade – que determina e conduz o trabalho coletivo. Esta forma de trabalho é necessária para vencer as dificuldades do entorno e conseguir viver em harmonia com a

natureza, que, acredita-se, está dotada de vida e espírito. Assim, são realizados ritos e celebrados encontros para homenagear o Pachamama, ou Mãe-Terra.

Desta realidade foram identificadas três Oecas para serem analisadas a partir de um estudo de casos múltiplos: Cimat-Apci, Amaq e CPS. Todas elas transformadoras de fibra de camélideo em artesanato (cachecóis, echarpes, tapetes, gorros, dentre outros) e compostas por mulheres. Cimat-Apci e CPS pertencentes ao município de Curahuara de Carangas e Amaq ao município de Santiago de Callapa, ambos vizinhos.

A partir de critérios voltados a identificar empreendimentos solidários, estruturados por França Filho e Laville (2007), as Oecas foram classificadas como organizações de economia solidária que se desenvolvem levando em conta uma pluralidade de princípios econômicos; que visam a autonomia institucional; centram-se na democratização dos processos decisórios; levam adiante um modo de sociabilidade singular, ao misturar padrões comunitários de organização e relações sociais com o exercício de práticas técnicas ou profissionais; e internalizam as dimensões social, cultural, ecológica e política, além da dimensão do mercado para se projetar em um espaço público.

Neste sentido, o conceito de sustentabilidade assumido por esta pesquisa se apoia em França Filho e Santana Júnior (2007), que a definem como “a capacidade ou vocação da experiência em promover uma articulação fina entre diferentes aspectos da vida em um determinado território, entre os quais se destacam as dimensões do social, econômico, político, cultural e ambiental” (FRANÇA FILHO; SANTANA JUNIOR, 2007, p.7). Adota-se também como suporte a teoria desenvolvida pelo sociólogo Guerreiro Ramos (1981), que define a razão, no sentido de racionalidade substantiva, como “a força ativa na psique humana que habilita o individuo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro” (p.25) e traz à tona a relevância da análise da racionalidade substantiva na teoria das organizações.

Pressupôs-se que a Cimat-Apci, a Amaq e a CPS concebem suas dinâmicas de sustentabilidade conciliando os valores tradicionais com os de mercado. Mas, também, considerou-se que a configuração interna e, portanto, a dinâmica de funcionamento nem sempre lhes permite alcançar seus objetivos como organização. A partir deste enquadramento, apresenta-se os achados deste estudo.

O surgimento dessas Oecas está relacionado às condições sociais de pobreza nas quais a região andina das Terras Altas se encontra e à ineficaz articulação dos poderes públicos para dar solução à problemática de emprego no setor rural. Tal ambiente possibilita que as instituições não-governamentais se constituam em atores importantes no

desenvolvimento local, através de projetos de capacitações técnicas que fortaleçam o capital humano.

Identificou-se nas três organizações valores culturais aymaras influenciados pelas organizações comunitárias Ayllus. Esses valores são a igualdade, equidade, e principalmente a reciprocidade ou solidariedade, características do trabalho comunitário dos aymaras e seus diferentes tipos de 'instituições de trabalho coletivo' identificadas por Albó (1985). Por outro lado, corroborou-se a afirmação deste autor sobre o fato de que o mercado e sua lógica têm trazido outros valores que reconfiguram a noção do trabalho coletivo ou comunitário e se somam aos valores tradicionais. Estes valores de mercado são a competitividade e individualismo, especialmente identificados no caso da Oeca Amaq, na qual as pessoas mais experientes na confecção das peças artesanais e, coincidentemente, as que conseguiram expandir seus horizontes fora do município se recusaram a compartilhar seus conhecimentos com as outras. A isso soma-se o sentimento de competitividade entre as pessoas que ocuparam o cargo de Presidente e a que o ocupa..

Nos três casos, a iniciativa das muniçipes foi relevante para promover o surgimento das Oecas. No entanto, para concretizar esses projetos precisou-se do apoio das comunidades que, ao mesmo tempo, são representadas pelas organizações tradicionais Ayllus. Estes últimos apoiaram gestões junto aos governos municipais para que a Cimat-Apci, a Amaq e a CPS pudessem contar com um espaço físico dentro das comunidades para o desenvolvimento da atividade produtiva. Conjuntamente, em cada caso, as associadas das Oecas e os membros das comunidades dos municípios participaram na edificação da sede. Como contrapartida, as Oecas abrem esse espaço físico para o usufruto da comunidade, sem nenhum tipo de restrição.

O peso da influência dos Ayllus na vida dessas organizações varia segundo cada Oeca. No caso da Cimat-Apci, os Ayllus ainda participam da tomada de decisões e comprometem esta organização a fazer parte do movimento social e político indígena que busca a reivindicação dos direitos das comunidades da região. No que tange à Amaq, a participação dos Ayllus também é notória, em estreito vínculo com o movimento sindical camponês. Por um lado, a forma de gestão da Amaq responde à lógica andina centrada na equidade e igualdade entre as associadas, adotando um mecanismo de rotatividade dos cargos do corpo diretor, com o intuito de compartilhar a responsabilidade de representação por todas as associadas. Por outro lado, observa-se que a estrutura organizacional da Amaq obedece à linha do movimento sindical, como identifica-se na composição dos cargos do corpo diretor.

Por sua vez, a CPS se apropria das práticas solidárias dos Ayllus fazendo-as parte

da sua cultura organizacional. Há uma divisão de tarefas entre as artesãs, voltada a melhorar a produtividade e reduzir o tempo de entrega do produto, combinada com a rotação do trabalho em cada etapa por turnos. O aspecto solidário deste mecanismo de trabalho visa conciliar os tempos destinados à produção dentro da organização com as outras atividades de caráter pessoal – deveres do lar, atividades agrícolas para o autoconsumo, apoio ao marido na criação do gado – necessários para a sobrevivência das artesãs e suas famílias. Dos três casos, a CPS não mostra uma influência direta dos Ayllus na gestão nem na configuração da estrutura organizacional. Como se explica em cada uma das dimensões, a visão desta organização é mais empreendedora, mas isso não significa que deixem de lado os valores e a identidade aymara.

No que se refere à dimensão social, o vínculo estabelecido entre as associadas e as Oecas, para cada um dos casos, é do tipo primário, pois, o nível de conhecimento acerca da transformação da fibra de lã em artesanato é homogêneo. De tal maneira que em nenhuma dessas organizações foram estabelecidos contratos que diferenciassem as artesãs pelo tipo de trabalho. Os conhecimentos a respeito das técnicas de tecido foram apreendidos de forma autodidata e foram aperfeiçoados com a colaboração de instituições não-governamentais, voltadas ao desenvolvimento de grupos produtivos camponeses. Em parte, os conhecimentos foram adquiridos das próprias companheiras dentro da organização, trazendo à luz a importância do exercício da solidariedade para se alcançar o objetivo coletivo, da mesma forma como tem acontecido em diversas esferas da vida comunitária andina, conforme descrito por Golte (2001).

Segundo Mauss (2001), as práticas solidárias, os valores da amizade e a espontaneidade são aspectos que motivam os vínculos sociais nas organizações e estes, por sua vez, se constituem no veículo da ação coletiva, em torno de um objetivo comum, de um benefício coletivo. Seguindo esta linha de pensamento, no interior das Oecas pesquisadas confirma-se que o valor da solidariedade, junto com a identificação cultural e o valor da amizade são motivadores do vínculo social e, portanto, da ação coletiva na busca de melhores condições de vida. Estes achados contrariam a postura de Olson (1999), que afirma que o interesse individual é a motivação do indivíduo para associar-se ao trabalho de grupo, no intuito de tirar vantagem como *freerider*. Isso não é possível de acontecer nos casos das Oecas estudadas porque as rendas que recebem dependem da quantidade de peças que cada artesã produz. De tal modo, ninguém pode se aproveitar do trabalho das outras e receber uma retribuição maior. Este mecanismo foi estruturado com base nos princípios de justiça e equidade, como salientados por Huanacuni (2007) e Yampara (2001). Além do mais, os

interesses das associadas, coincidentes entre elas, correspondem aos interesses de suas famílias e aos da própria comunidade.

Os resultados, no que diz respeito às metas alcançadas pelas Oecas, mostram que a coesão social se constitui em um fator fundamental que conduz à sustentabilidade. A CPS (a Oeca mais nova) demonstrou que a união das associadas favoreceu à concretização de seus objetivos de médio prazo, como a formalização jurídica e a identificação de qual seria a estrutura organizacional coerente com sua situação. O que não aconteceu com o caso da Amaq, em razão do *faccionalismo* interno, ou seja, das divergências que fracionam a organização e evitam a consecução dos seus objetivos. Os desentendimentos originados pelas diferenças entre algumas associadas têm prejudicado a coordenação de atividades, o cumprimento de responsabilidades e dificultado o tipo de gestão adotado, conseqüentemente, tem incidido negativamente no objetivo econômico de gerar rendas. Porém, e de forma paradoxal, apesar de gerar baixas rendas, as associadas não têm desistido de participar da organização porque existe uma vontade de compartilhar e intercambiar experiências de vida nas horas em que se encontram. Os conhecimentos acerca do tecido não são apenas para serem aplicados na produção de peças para o mercado, senão também, para a confecção de roupas para suas famílias; eis mais um dos motivos para fazer parte desta Oeca.

No que se refere a Cimat-Apci, a coesão das associadas tem permitido a esta Oeca cumprir seus compromissos produtivos com os demandantes dos seus produtos e com os compromissos sociais e políticos com o município e suas autoridades locais. Já quanto à dimensão econômica, a Cimat-Apci, a Amaq e a CPS abordam a questão econômica a partir de uma pluralidade de princípios. Isso quer dizer que articulam distintos tipos de fontes de recursos, dentre os quais se encontram o mercado, instituições não-governamentais e o governo municipal. Só a CPS não conta com a colaboração do governo municipal, observando-se que o poder público local centraliza suas ações no povoado de Curahuara de Carangas, beneficiando às artesãs das comunidades próximas a ele.

As vendas das três Oecas são baixas em razão da dificuldade de sua inserção e permanência no mercado. O artesanato que é oferecido em feiras locais e urbanas mal consegue competir com a produção de empresas privadas, visto que não cumprem com normas de qualidade e estas organizações não contam com recursos suficientes para promover a imagem dos seus produtos. Os subsídios que a Cimat-Apci, a Amaq e a CPS têm recebido de organizações não-governamentais são indispensáveis para melhorar a produção do artesanato. Este apoio se materializa em doações de maquinário que aumenta o capital físico das Oecas e na promoção de mini-cursos de capacitação do capital humano. No entanto, para

todos os empreendimentos estes mini-cursos não têm sido proveitosos por conta da sua curta duração e baixo conteúdo.

As doações vindas dos governos municipais, para os casos da Amaq e da Cimat-Apci, patrocinam estas organizações para que possam participar de feiras e, ao mesmo tempo, os governos municipais canalizam projetos de cooperação de instituições não-governamentais para beneficiá-las. No tocante às doações de pessoas físicas, só na CPS identifica-se este tipo de apoio, vindo de recursos das próprias associadas. Por fim, a política nacional Compro Boliviano - que visa apoiar aos pequenos produtores, induzindo às instituições públicas a priorizarem a compra da produção de pequenas organizações - não tem beneficiado nenhuma destas Oecas.

Ainda nessa dimensão, práticas recíprocitárias foram identificadas, levando-se em consideração as instituições de trabalho coletivo da cultura aymara classificadas por Albó (1985). A Cimat-Apci e a CPS são os casos em que mais notadamente a solidariedade tem se percebido durante o processo produtivo. O fato de conhecimentos serem compartilhados entre as artesãs cria uma obrigação por parte daquelas que aprendem de socializar novas informações com as outras artesãs, uma vez que tenha sido aperfeiçoada alguma técnica ou conhecimento. Isso corresponde à prática do *ayni*. A *uñasi* é outra prática cultural adotada para apoiar a comunidade na construção de uma obra pública, como a edificação da sede. Este espaço construído entre as associadas e a comunidade se converte em um lugar em que podem ser discutidos diversos temas que tangem à comunidade. O trabalho por turnos é influenciado pelo trabalho coletivo denominado *faena*. A CPS incorporou a *achuqalha*, que representa o tipo de trabalho desenvolvido por um grupo de interessados na construção do telhado de um prédio, para o caso, o telhado da sede da CPS.

Com base nos achados encontrados nos três casos pesquisados, a partir da dimensão cultural, pode-se afirmar que a cultura aymara se preserva em suas práticas ritualísticas, tradições e símbolos, nas regiões estudadas – municípios de Curahuara de Carangas e de Santiago de Callapa. Contrariamente às influências exercidas pelas religiões cristãs no âmbito deste estudo, essas práticas, tradições e símbolos são internalizados nos empreendimentos – Cimat-Apci, Amaq e CPS –, determinando um nível de sincretismo religioso.

A vida em comunidade e o senso da solidariedade, que se fundam na crença na vida e no espírito dos bens que provêm da natureza, são internalizados na dinâmica dessas organizações. Esses aspectos seguem a lógica andina que reverencia a divindade Pachamama, ou a Mãe-Terra, fornecedora dos recursos naturais, aqui entendidos como dons, segundo

manifesta Temple (2003), para o indivíduo se desenvolver no seu ambiente. Para a cultura aymara, a condição para tal desenvolvimento e subsistência, diante das difíceis condições de vida na região, é a vida comunitária centrada na reciprocidade entre os indivíduos e entre o indivíduo e a natureza. Por esses motivos, no interior das Oecas, a solidariedade é o valor principal. E os bens que recebem da Pachamama estão representados pelo gado cameléido do qual se obtém a matéria-prima e pelo terreno onde as associadas se reúnem para produzir; seja uma vez ao mês, seja semanalmente.

Em suma, os valores culturais locais, através do entendimento dos seus símbolos e da celebração dos ritos aymaras -, *ch'alla, wilancha, coqueo e aptapi* -, influenciam na cultura organizacional e, portanto, na dinâmica da Cimat-Apci, da Amaq e da CPS, criando um vínculo social e motivando a ação coletiva.

Por sua vez, a dimensão política mostra que todas as Oecas levam em consideração um nível de democracia interna. Todas as associadas possuem o mesmo direito de participar das decisões, obedecendo aos critérios de igualdade e equidade que norteiam os horizontes dos Ayllus. A adoção desses critérios também está sujeita ao fato da existência de homogeneidade no tipo de vínculo social, pois, dado que todas as associadas enfrentam as mesmas dificuldades no contexto, possuem um nível similar de técnicas de tecido e não consideram o estrato econômico pessoal de algumas artesãs como um critério determinante do poder sobre outras dentro do grupo. A forma mais justa para elas é levar adiante uma gestão em que todas tenham a mesma voz e voto.

Identificou-se que um elemento relevante para o êxito da democracia interna e, por conseguinte, para a tomada de decisões e a sustentabilidade é um nível de comunicação amplo e fluído entre as associadas, que se relacionam com a forma como a informação é transmitida ao grupo por parte do corpo diretor. A Cimat-Apci possui mecanismos de comunicação aberta e regular: o corpo diretor reúne as associadas quando existem notícias importantes a serem discutidas. No caso da CPS a transmissão de informação é constante: adotaram um mecanismo de reunião semanal que viabiliza um canal de comunicação dinâmico. Salienta-se que as poucas associadas que conformam o corpo diretor promovem essa comunicação emitindo oportunamente as informações. Assim, neste caso em particular, a tomada de decisões torna-se, também, dinâmica. Além do mais, a presteza da direção tem motivado a confiança e compromisso de todas as associadas. O caso menos exitoso a esse respeito – comunicação – é o da Amaq. Nela o espaçoso intervalo de tempo em que se encontram – cada mês –, e as rivalidades de poder entre pessoas que ocuparam a Presidência e

a atual representante têm dificultado uma comunicação que facilite a transmissão de informações.

Aliás, a dificuldade de convocação e o excessivo trabalho que assume a Presidenta são outros fatores que prejudicam a comunicação e limitam a sustentabilidade. Este quadro se complica com o tipo de estrutura organizacional adotado pelo corpo diretor da Amaq – fruto da influência do movimento sindical da região –, formado por doze cargos, tornando difícil as convocações e a assiduidade das associadas. Nessas circunstâncias, como justifica Rodriguez (2002) e Sousa Santos (2005), a democracia interna torna-se um instrumento de gestão burocrático que debilita o empreendimento.

As associadas se encontram vinculadas às suas organizações pelos fatores afetivo e normativo. Elas se sentem identificadas pela cultura aymara – tradições e costumes – e pela problemática – difícil condição de serem camponesas andinas – que lhes toca viver e compartilhar. Normativamente, as associadas assumem um dever moral com a organização e com a comunidade. No cenário andino, o interesse coletivo de cada Oeca vincula-se ao interesse da comunidade, pela razão de que as Oecas são consideradas motores do desenvolvimento. Por conta disso, a reciprocidade andina se reflete quando a comunidade estimula a iniciativa das Oecas e elas respondem a esse estímulo com a promoção do desenvolvimento local e participação nos movimentos sociais e políticos que envolvem os interesses do coletivo comunitário: a comunidade novamente retribui às Oecas com o apoio institucional. Segundo Caille (2001), lembrando a Marcel Mauss, isso é visto como o caráter obrigatório do dom, da tríplice obrigação de dar, receber e retribuir.

A CPS é a única Oeca na qual o laço psicológico das associadas com o empreendimento incorpora um terceiro tipo. Ele é o laço instrumental. Consistente no pagamento de um montante de dinheiro, que corresponde a uma quantia considerável para a economia das famílias camponesas do local. Para a organização, esse dinheiro é uma maneira de formalizar o compromisso assumido, por dois motivos: as associadas devem demonstrar que sua identificação com os objetivos do empreendimento é verdadeira; e a forma mais justa para isso é que todas aportem algo que lhes custaria perder, porque sabem que é difícil de conseguir. O outro motivo tem a ver com uma noção de investimento, pois, todas são cientes de que o apoio institucional é pouco, então, aportado esse montante de dinheiro as artesãs esperam que no longo prazo lhes seja retornado um benefício maior, na medida em que se imprime esforço no trabalho. Além do mais, esse mecanismo adotado pela CPS tenta dar solução a uma das fragilidades identificadas nas organizações camponesas: a ausência de um mecanismo de controle.

Por conseguinte, analisando os três casos, percebe-se que as Oecas não possuem uma finalidade estritamente econômica. O laço afetivo que as associadas possuem com a sua organização acaba evidenciando que um dos interesses de participar na organização é estreitar vínculos sociais e compartilhar experiências de vida.

Abordando o componente externo da dimensão política, a articulação em redes é um aspecto positivo em todas as Oecas, dado que o estágio em que se encontram, embora seja precário, é resultado da colaboração das instituições não-governamentais, dos Ayllus ou comunidade e do governo municipal. Só a CPS não conta com o apoio do governo local. Neste sentido, o investimento realizado por esta organização para se promover fora do município e conseguir canalizar recursos de organismos não-governamentais por conta própria, considerando as metas cumpridas em um período curto de tempo, têm demonstrado que a capacidade de negociação é imprescindível para a sustentabilidade. No que diz respeito aos outros empreendimentos – a Cimat-Apci e a Amaq –, o governo municipal tem se constituído em um pilar fundamental que permite canalizar recursos e doações para o desenvolvimento de ambas as organizações.

Observa-se que a autonomia institucional é acompanhada da aceitação do assessoramento técnico e de um espírito empreendedor, o que facilita a consecução de metas e objetivos, como foi constatado em CPS. Por outro lado, a participação de outros atores – como o movimento sindical no caso da Amaq –, na gestão e tomada de decisões, pode interferir negativamente na sustentabilidade da organização, desde que a Oeca não tenha definido um objetivo claro e estruturado o corpo gestor de forma funcional e coerente com a sua situação. No exemplo da Cimat-Apci, as autoridades municipais, como as autoridades originárias, também influem na sua tomada de decisões. Porém, diferente do caso anterior, essa interferência é direcionada para o assessoramento técnico, visto que as associadas reconhecem um baixo nível produtivo causado pelos baixos conhecimentos em técnicas produtivas e de gestão. Portanto, a sustentabilidade nestas organizações se garante na medida em que as Oecas determinam um objetivo claro, e, em função dele, são capazes de decidir por si só o tipo de ajuda que precisam e os atores que podem facilitar a concretização das suas metas.

No que tange à existência da ação pública, ou seja, de que forma a Oeca é capaz de gerar propostas aos atores públicos e em que medida se converte em um mediador do diálogo da comunidade, a Cimat-Apci foi o melhor exemplo disso, na medida em que formulam propostas de desenvolvimento ao governo municipal e participam junto às comunidades da discussão dos assuntos a nível municipal. O estado embrionário da Amaq

constitui o fator que lhe dificultou tomar posse como um ator capaz de propor políticas e de abrir canais de discussão nos níveis comunitário e municipal. Por sua vez, a CPS se consolidou como uma organização capaz de abrir canais de diálogo ao interior da comunidade para a discussão de interesses comuns. A ausência de um vínculo com o governo municipal não lhe permite participar do diálogo a nível local (municipal), porém, esta organização se manifesta em nome da comunidade para demandar a atenção das autoridades públicas aos problemas das comunidades mais afastadas.

Por fim, os achados a respeito da dimensão ambiental mostram que as características da atividade de transformação de fibra de lã de camelídeo em artesanato, no que diz respeito ao processo de fiação e tecido à máquina ou à mão, são simples e rudimentares, sem possibilidade de causar efeitos destruidores ao meio ambiente, ao mesmo tempo em que a integridade das artesãs em geral é preservada. Além do que o vínculo da organização, em termos produtivos, com a natureza é direto, pois, do próprio rebanho camelídeo elas extraem a matéria-prima a ser utilizada para a confecção do artesanato.

O fato de receberem da natureza os recursos para a elaboração do produto é valorizado culturalmente pelas artesãs. Todas elas, em diferente medida, assimilam da cultura aymara a idéia de que os recursos naturais são entes com vida oferecidos pelo Pachamama em forma de dons. Por tal motivo, a ritualização a este ancestral é celebrado como parte da cultura organizacional, na linha da racionalidade andina.

A partir da análise de cada uma das dimensões – social, econômica, cultural, política e ambiental – determina-se que a Cimat-Apci, a Amaq e a CPS concebem a sustentabilidade a partir de duas perspectivas igualmente importantes e não excludentes. A primeira colocada é a possibilidade de adquirir uma renda que permita satisfazer as necessidades de consumo das associadas e, portanto, as das suas famílias. A segunda perspectiva concebe a sustentabilidade como a possibilidade de garantir que as artesãs possam continuar desenvolvendo seu estilo de vida, em torno dos valores da sua cultura, nas suas comunidades sem deixar de cumprir com as outras atividades de interesse pessoal, igualmente importantes para sua subsistência e satisfação pessoal. Os valores de mercado – individualismo e competitividade – não são determinantes como para configurar a lógica andina sob a qual se baseiam as artesãs, que está centrada na solidariedade. Isso pelo fato de que o interesse de ser parte da organização não está estritamente relacionado apenas a obtenção de renda; a construção de relações sociais e compartilhamento de vivências são outros motivos que preservam estas organizações.

Apesar de ter-se evidenciado que algumas das associadas simpatizam com

determinadas religiões, o apego às tradições e costumes da cultura aymara ainda são praticados na comunidade e trazidos para dentro das Oecas. Os ritos em homenagem ao ancestral Pachamama passam a se constituir em ritos da cultura organizacional, como foi mencionado em linhas anteriores. Confirma-se o estabelecido por Yamapra (2001) e Rist (2002) acerca de que as organizações andinas encontram-se vinculadas por sua identidade cultural.

Finalmente, conclui-se que os valores presentes na cultura da região podem ter um grau de influência no comportamento e, portanto, na dinâmica organizacional.

REFERÊNCIAS

ADORNO, Theodor; HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

ALCÂNTARA, Fernanda. H. C. Institucionalismo, racionalidade e solidariedade em cooperativas populares. In: HECKERT, S. M. (Org.). **Cooperativismo popular: reflexões e perspectivas**. Juiz de Fora: UFJF, 2003.

AKTOUF, Omar. **Pós-Globalização, Administração e Racionalidade Econômica: A Síndrome do Avestruz**. São Paulo: Atlas, 2004.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. (coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.2. São Paulo: Atlas, 1994.

ALBÓ, Javier. **Desafíos de la solidaridad aymara**. La Paz: Alenkar Ltda, 1985.

ALBÓ, Javier. **Khitpxtansa ¿Quiénes somos?** - Identidad localista, étnica y clasista en los aymaras de hoy. Cuaderno de investigación CIPCA, La Paz, n. 13, 1977.

ALBÓ, Javier. **Pueblos indios en la política**. La Paz, Plural Editores, CIPCA, 2002.

ANTELO, Eduardo; JEMIO, Luis. **Quince Años de reformas estructurales en Bolivia: Sus impactos sobre Inversión, Crecimiento y Equidad**. La Paz: CEPAL-UCB, 2001.

ANTELO, Eduardo. Políticas de estabilización y de reformas estructurales en Bolivia a partir de 1985. **Serie Reformas Económicas**. LC/L. v. 62. p. 8, 11, Mar. 2000. Disponível em <<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/4911/lc11358.pdf>>. Acesso em: 2 fev. 2009.

ANTEZANA, Alejandro. **Integración nacional: objetivo de la marcha indígena, septiembre 1990**. Procampo, Cochabamba, v. **REV-P-6:7**, p 39-41, Oct. 1990.

ARCHETTI, Eduardo. **Campesinado y estructuras agrarias en América Latina**, Quito:

CEPLAES, 1981.

ASCARRUNZ, Beatriz. **Un Tinquhu con el mercado** - Cinco estudios sobre organizaciones económicas de base. La Paz: PIEB ISBN, 2004.

BALLIVIAN, Danilo. **Cuestión agraria boliviana: presente y futuro**. La Paz: Academia Nacional de Ciencias de Bolivia, 1997.

BECKER, Howard. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1997.

BENEDICT, Ruth. **Padrões de cultura**. Lisboa: Livros do Brasil, 1983.

BLANCO, Juan. **Nuestras agendas educativas frente a la crisis del concepto-institución "Literatura"**. Revista Poligramas, n.26, diciembre 2006. Disponível em <<http://poligramas.univalle.edu.co/26/juan%20moreno.pdf>>. Acesso em 15 abril 2009.

BOAVENTURA, Edivaldo. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

BOLÍVIA. **Ley de municipalidades Ministerio Nro. 2028, 28 de octubre de 1999**. Título II Mancomunidades.

BOOF, Leonardo. **A águia e a galinha: uma metáfora da condição humana**. Petrópolis RJ: Vozes, 1997.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 1992.

CAMACHO, Patrícia; MARLIN, Christian; ZAMBRANO, Carlos. **Elementos orientadores para la gestión de empresas asociativas rurales**. Quito: Plataforma RURALTER, 2007.

CÁMARA NACIONAL DE INDUSTRIAS DE BOLIVIA. Disponível em <<http://www.bolivia-industry.com/comprobol/index.htm>>. Acesso em: 14 fev 09.

CAILLÉ, A. **Antropologia do Dom – O terceiro paradigma**, Petrópolis-RJ, Vozes, 2002.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida : uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. 6. ed. São Paulo: Cultrix, 2001.

CASTANHEIRA, Maria Eugenia; PEREIRA, José. **Ação coletiva no espaço organizacional de cooperativas populares**. In. CANÇADO, Airton; JUNIOR, Jeová. SCHOMMER, Paula; RIGO, Ariádne (Orgs.). **Os desafios da formação em gestão social**. Palmas-Tocatins: Provissão, 2008.

CAVEDON, Neusa. R. **Antropologia para administradores**. A leitura da cultura através das representações sociais. Porto Alegre: Edufrgs. 2003.

CHAYANOV, A. Peasant farm organization. In THORNER, D.; SMITH, R e B. KERBLAY, B. **The Theory of Peasant Economy**. Illinois: Richard D. Irwin, 1966.

CIOEC-B. **Agenda Estratégica para el desarrollo de las Oecas**. La Paz: TOPAZ Editores Impresores, 2000.

_____. **Agenda Estratégica para el desarrollo de las Oecas**. La Paz: TOPAZ Editores Impresores, 2004.

_____. **Agenda Estratégica para el desarrollo de las Oecas**. La Paz: TOPAZ Editores Impresores, 2005.

COOPER, Robert; BURRELL, Gibson. Modernismo, pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v.45, n. 2, jan/mar 2006.

COMMANDEUR, Dick. **Las organizaciones económicas campesinas en su contexto**- Teoría y análisis con experiencias de la Asociación de Productores de Trigo de Cochabamba. Sucre: SNV, 1997.

CONGRESO NACIONAL – BOLÍVIA. Ley nº 2235: **Ley del Diálogo Nacional 2000**. Disponível em:
<http://www.enlared.org.bo/legislacionmunicipal/Archivo/Docs/Leyes/Ley_2235.pdf>.
Acesso em: 27 maio 2009.

CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

DA VEIGA, Jose E. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

DAL MAGRO, Márcia Luíza; COUTINHO, Maria. **Os sentidos do trabalho para sujeitos inseridos em empreendimentos solidários**. Psicologia em Estudo, Maringá, v. 13, n. 4, p. 703-711, out./dez. 2008.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DEVISSCHER, Marc. **La problemática de la gestión en las organizaciones económicas campesinas** - Un análisis comparado en Bolivia. Cusco: Centro de Estudios Regionales Andinos Bartolomé de las Casas, 1996.

DIRECTORIO NACIONAL MUNICIPALIZADO DE LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS CAMPESINAS. **Guía de Oecas de Bolivia por municipio**. PADER – COSUDE; CIOEC–B; Viceministerio de Desarrollo Rural; Viceministerio de Planificación Estratégica y Participación Popular; Viceministerio de Microempresa: La Paz-Bolivia, 2002.

FLORES, Margarita, RELLO, Fernando. **Capital social**: virtudes y limitaciones. Ponencia presentada en la Conferencia Regional sobre Capital Social y Pobreza. CEPAL y Universidad del Estado de Michigan, Santiago de Chile, 24-26 de septiembre de 2001

FRANÇA FILHO, Genauto de; SANTANA JUNIOR, Gildásio. **Um Olhar Renovado Sobre Desenvolvimento Local**: Uma Análise a partir dos Aportes da Economia Solidária e de Pesquisa Empírica na Bahia. VI CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. 8 al 11 noviembre de 2007, Salvador de Bahía, Brasil. Organizan: ISTR y CIAGS/UFBA

FRANÇA FILHO, Genauto de; DZIMIRA, Sylvain. Economia Solidária e dádiva. **Organização e sociedade**, n. 14, v. 6, Salvador: EAUFBA, jan/abr, 1999.

FRANÇA FILHO, Genauto de; LAVILLE, Jean-Louis. **Economia solidária**: Uma abordagem internacional. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2004.

FRANÇA FILHO, Genauto. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública? In: **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 26, 2002, Florianópolis. Rio de Janeiro, Anais ENANPAD, 2002.

FRANÇA FILHO, Genauto; REIS, Tatiana. **Economia Solidária e Sustentabilidade Plural**: o caso da COOPAED, 2004. Disponível em: < <http://www.poli.usp.br/p/augusto.neiva/nesol/Publicacoes/Anais%20-%20Grava%C3%A7%C3%A3o/arquivos%20III%20Encontro/Rel-17.htm>>. Acesso em 2 jan. 2009.

GAIGER, Luiz I. A racionalidade dos formatos produtivos autogestionários. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 21, n.2, p. 513-545, maio/ago. 2006. Disponível em < GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In. BAUER, Martin; GASKELL, Martin. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: Manual prático. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.

GIDDENS, Anthony. **Capitalismo e moderna teoria social**: uma análise das obras de Marx, Durkheim e Max Weber. Lisboa : Presenca, 1984.

GIEBEL, Florian. **Historia de Bolívia**. La Paz: Editorial Don Bosco, 1940.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social: Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODBOUT, Jacques. **O espírito da dádiva**, Rio de Janeiro: FGV, 1999.

GOLTE, Jürgen. **Cultura, racionalidad, y migración andina**. Lima: IEP, 2001

HABERMAS, Jürgen. **Teoría de la Acción Comunicativa**. Tomo I: Racionalidad de la acción y racionalización social. Madrid: Taurus, 1987.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário eletrônico da língua portuguesa 10.5ª**.

HOFSTEDE, Geert. **Culture and management development**. Discussion paper. Geneva, International Labour Office, Management Development Branch, Training Department, 1983.

HUANACUNI, Fernando. **La sabiduría ancestral: Llatunka**. Colección mini libros. v.9, La Paz: Sariri, 2005a.

_____. **Introducción a la visión cósmica de los Andes**. La Paz: Sariri, 2005b.

_____. **Cosmovisión andina: Tierra y territorio - autodeterminación de los pueblos**. In. Sariri-Caminante de los Andes, junio 2007.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA-BOLÍVIA. **Censo demográfico**. Disponível em <<http://www.ine.gov.bo/indice/visualizador.aspx?ah=PC20102.HTM>>. Acesso em 3 março 2008.

IRIARTE, Gregorio. **El cooperativismo y la comunidad indígena: Crítica al cooperativismo desde una perspectiva aymara**. La Paz: Puerta del Sol, 1979.

JAIME JUNIOR, Pedro. **Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, out-dez, 2002, v. 42, p.72-83.

KUPFER, Bárbara; DECONINCK, Lucas; MUÑOZ, Rodrigo; BEJARANO, Carlos. **Factores de éxito en Empresas Asociativas Rurales**. Estudio regional Bolivia. La Paz, jun. 2005.

LADEIRA, Maria E. **De ‘Povos Áfros’ a ‘Cidadãos Analfabetos’**: as concepções teóricas subjacentes às propostas educacionais. IV Reunião de Antropologia do MERCOSUL (RAM), novembro de 2005. Disponível em: <<http://www.trabalhoindigenista.org.br/Docs/povosagrafoscidadaosanalfabetos.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2009.

LAGUNA, Pablo. **¿Capital social o caja de Pandora?** - Contestación y deformación de la acción colectiva en comunidades y organizaciones económicas campesinas de cara a la mercantilización de la quinua. In. Informe de consultoría. Universidad de Wageningen – Países Bajos: CIID, ICCO, ALOP, 2003.

LARRAZÁBAL, Erik. Impacto de objetivos y metas de demanda final en el nivel de empleo. **Revista de Análisis Económico - Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas**, v.2, 1986. Disponível em: <http://www.udape.gov.bo/AnalisisEconomico/UDAPE%20-%20RAE%20vol_%2002.htm>. Acesso em: 28 maio 2009.

LEFF, Enrique. **Racionalidade ambiental**: a reapropriação social da natureza. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

LEZAMA, Eduardo; MONTALVO-ROSSELLS, Beatriz. El problema indigna en Bolívia. **Nueva Sociedad**. La Paz, n. 16, p. 1-8, 1975. <http://www.nuso.org/upload/articulos/149_1.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2009.

LIMA, Ana Luiza M. **O fenômeno da economia solidária**: reflexões em um campo de estudo controverso. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. Anais, Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

LLANQUE, Domingo. **Vida y teología andina**. Cuzco: CBC-IDEA, 2004

LUPPI, Galvani. **Cultura organizacional**: passos para mudança. Belo Horizonte: Luzazul Editora, 1995.

MAMANI, Vicenta; QUISPE, Calixto. Pacha: **Revista Espiritualidades Originarias**. Cochabamba: Verbo Divino, v.1, jan 2001.

MARTINS, Gilberto. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MASCARENHAS, André O. Etnografia e Cultura Organizacional: uma contribuição da Antropologia à Administração de Empresas. RAE - **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 88-94, abr./jun. 2002.

MAUSS, Marcel. **Ensaio sobre a dádiva**. Lisboa: Edições 70, 2001.

MAY, Tim. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MEDINA, Javier. **Suma Qamaña**: La comprensión indígena de la buena vida. La Paz: Garza Azul Editores, 2001.

_____. **¿Que Bolivia es posible y deseable?**: repensar lo local desde lo global. La Paz:

Garza Azul Editores, 2006.

MEJILLONES, Susana. **Organizaciones económicas campesinas y el desarrollo económico local en el ámbito municipal**. Trabajo de investigación de postgraduación. Diplomado en metodologías de investigación social, Universidad de Postgrado para la Investigación Estratégica en Bolivia. La Paz, 2006.

MESA, José De; GISBERT, Teresa; MESA, Carlos. **Historia de Bolivia**. La Paz: Gisbert. La Paz; 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 13ª Edição, Petrópolis: Vozes, 1999.

MINISTERIO DE ASUNTOS CAMPESINOS, INDÍGENAS Y ORIGINARIOS. **Pueblos indígenas y originarios de Bolivia**: Diagnóstico Nacional. La Paz - Bolivia. 2001.

MUÑOZ, Diego; CRUZ, Bonifacio; CANEDO, Maria de la Cruz. **Organizaciones econômicas campesinas y políticas públicas**: Avances de investigación KIT, CEDLA, Secretariado Rural, CIPCA, UNITAS, 2002.

MUÑOZ, Diego. **Organizaciones económicas campesinas y políticas públicas**: un estudio comparativo. La Paz: Plural Editores, 2004.

NUÑEZ DEL PRADO, José. Pueblos indígenas y originarios de Bolivia. In: MINISTERIO DE ASUNTOS CAMPESINOS Y PUEBLOS INDÍGENAS. **Diagnóstico nacional**. La Paz, 2004.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: Ed. USP, 1999.

PEREIRA, Rodney; JIMENEZ, Wilson. **Políticas macroeconómicas, pobreza y equidad en Bolivia**. Unidad de Políticas Económicas. La Paz, 2004. Disponible en <<http://www.iadb.org/sds/doc/693spa.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2009.

PEREZ, Carlota. La modernización industrial en America latina y la herencia de la sustitución de importaciones. **Comercio Exterior**. México, v. 46, n.3, p. 20, mayo. 1996. Disponível em <<http://www.carlotaperez.org/Articulos/ISILA.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2009.

PETROCCI, Mónica. La agenda de la opinión pública a través de la discusión grupal. Una discusión técnica de investigación cualitativa: El grupo focal. In. KORNBLIT, Ana; BELTRAMINO, Fabian. **Metodologías cualitativas en ciencias sociales**: Modelos y procedimientos de análisis. Cap. 4, p. 77-79. Buenos Aires: Bilblos, 2004.

POLANYI, Karl. **A grande transformação**: As origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1980.

QUISBERT, Javier. **Organizaciones Económicas de Base**. Serie: La Pobreza en Bolivia y la intervención institucional. La Paz: JICA-CEP, 1992.

RAMOS, Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Ed. Da Fundação Getulio Vargas, 1981.

REDFIELD, Robert. **Little community and peasant society and culture**. Chicago: The University of Chicago Press, 1989. Disponível em:
<<http://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=1G2R12S9FowC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Redfield.+Peasant+society+and+culture,+1956&ots=xOo99a5W1L&sig=BYtStlKTc1HwE6EwbnmFMZsRS60#PRA1-PT1,M1>>. Acesso em: 3 mar. 2009

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. **RAE- Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n 3, jul./set. 2004. Disponível em < <http://www.rae.com.br/artigos/2201.pdf> >. Acesso em 3 abril, 2008.

REIS, Tatiana. **A sustentabilidade em empreendimentos da economia solidária: pluralidade e interconexão de dimensões**. 201f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

Revista eletrônica El Prisma – **Administración de Empresas**. Disponível em <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/tyac/1.asp>. Acesso em 17 abril 2009.

RIST, Stephan. **Si estamos de buen corazón, siempre hay producción: Caminos en la renovación de formas de producción y vida tradicional y su importancia para el desarrollo sostenible**. La Paz: Plural Editores, 2002.

ROCHA, Everardo. **Cultura organizacional: clientes e brasileiros – notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil**. Brasília: BB/DESED, 1995.

RODRÍGUEZ, Cezar (2002). À procura de alternativas econômicas em tempos de globalização: o caso das cooperativas de recicladores de lixo da Colômbia. In: SANTOS, Boaventura (Org.). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. p. 281-314.

SABOURIN, Eric. **Marcel Mauss: da dádiva à questão da reciprocidade**. Revista brasileira de ciências sociais. v. 23, n. 66, p. 131-138, 2008.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SANDOVAL, Godofredo; ALBÓ, Xavier; GREAVES, Tomas. **Chuquiawu: la cara aymara**

de La Paz. Nuevos Lazos con el campo, v.4, La Paz: CIPCA, 1987.

SARAIVA, Luiz. **A dupla face da cultura: Economia e simbolismo**. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 22 a 26 de set. 2007.

SEN, Amartya. **La cultura como base del desarrollo contemporáneo**. Jalapa-Veracruz: Instituto Veracruzano de Cultura, UNESCO, 1998.

SERVA, Maurício. **Racionalidade e Organizações: O fenômeno das organizações substantivas**. Volumes I e II. São Paulo: FGV, 1996. Tese de Doutorado em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1996.

SINGER, Paul & SOUZA, André Ricardo de. **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000.

SORIANO, Rodolfo; TAPIA, Mario. **Limitaciones de los pequeños productores para acceder a mejores mercados: el caso del Compro Boliviano**. La Paz: Plural Editores, 2006.

SOTO, Cesar. **Historia del pacto militar campesino**. Cochabamba: CERES, 1994. Disponível em: <<http://168.96.200.17/ar/libros/bolivia/ceres/soto.rtf>>. Acesso em: 27 dic. 2008.

SOUSA Santos, Boaventura. **Producir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

TEMPLE, Dominic. **Teoría de la reciprocidad**, Tomo II: La economía de la reciprocidad. La Paz: PADEP, 2003.

TERRAZAS, Carlos. **Milenaria y sagrada: hoja de coca**. Eco Portalnet, 2004. Disponível em: <<http://www.ecoport.net/content/view/full/31751>>. Acesso em: 25 junho 2009.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília: Editora da UnB, 1991.

VACA, Mery. Bolivia: Reforma Agraria sin ley. **BBC Mundo.com**. La Paz, ago. 2006. Disponível em: <http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_5237000/5237898.stm>. Acessado em: 7 jan. 2009.

VAN DER HEYDEN, Damien; CAMACHO, Patrícia (Org.). **Guia metodológica para el análisis de cadenas productivas**. Lima: Linea Andinca SAC, 2004. Disponível em <http://www.ruralter.org/buscar/bdd_txt/art_114.pdf>. Acesso em 29 dic. 2008.

VELARDE, Jose. **Historia de la cultura boliviana: fundamentos sociopolíticos**. Biblioteca digital Andina – Universidad Mayor de San Andrés, 1997. Disponível em <<http://www.comunidadandina.org/bda/docs/BO-CA-0001.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2009.

VERGARA, Sylvia C. **Tipo de pesquisa**. Cadernos EBAP, n. 52. Rio de Janeiro. Junho. p.21. 1990.

VERGARA, Sylvia; CALDAS, Miguel. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990, **Revista de Administração de Empresas** (RAE-FGV/SP), v.45, n.4, Out./Dez.2005.

WULF, Christoph; NEWTON, Bryan; GERBER, Laura. **Desarrollo sostenible**: Conceptos y ejemplos de buenas prácticas en Europa y América Latina. Münster: Waxmann Velarg, 2006.

YAMPARA, Simon, **El Ayllu y la territorialidad en los Andes**: Una aproximación al Chambi Grande, El Alto: Qamán Pacha Cada, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAVALETA, René. **50 años de historia**. La Paz: Amigos del Libro, 1998.

Outras fontes pesquisadas:

< <http://www.intercooperation.ch/about/>>. Acesso em: 4 abr. 2009.

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69922006000200009&script=sci_arttext>. Acesso em 27 abril 2009.

<<http://www.cioecbolivia.org/index.php?mc=10>>. Acesso em: 6 jan. 2009.

<<http://www.cipca.org.bo>>. Acesso em: 28 jan. 2009.

<<http://www.bolivia-industry.com/comprobol/index.htm>>. Acesso em: 14 fev. 09.

<<http://es.wikipedia.org>>

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de perguntas da entrevista estruturada

1. Quais as políticas municipais de apóio à Oeca?.
 - Apropriação da política nacional Compro Boliviano;
 - Projetos relacionados à promoção da Oeca no Programa Operativo Anual;
 - Governo municipal como vínculo entre Oeca e mercado.

2. Existe algum apoio institucional do governo municipal à Oeca?.
 - Informação sobre feiras locais.

3. Qual a sua percepção sobre as fortalezas e debilidades da Oeca?.
 - Atributos da Oeca que são consideradas fortalezas;
 - Dificuldades da Oeca para encarar o mercado.

APÊNDICE B – Tópico-guia das entrevistas em profundidade

1. Histórico organizacional

- Fundação da Oeca;
- Fonte impulsora para o surgimento da Oeca (Cioec);
- Estrutura organizacional;
- Estatutos ou normas; (punições por descumprimento)
- Eleição dos representantes (diretiva);
- Definição de produtos oferecidos no mercado;

2. Caracterização do capital social na Oeca.

- Associados: número, gênero, famílias.

3. Dotação de capital físico para o desenvolvimento da transformação.

- Infraestrutura e equipamento usado na transformação.

Logística planejada para a deslocação do produto com valor agregado até o mercado.

APÊNDICE C – Tópico-guia do grupo focal (primeira entrevista grupal)

Contexto interno

1. Importância atribuída à Oeca (Cimat-Apci, Amaq ou CPS) por parte dos seus associados, dado que estas famílias associadas participam de diversas fases da cadeia produtiva, para garantir sua subsistência.
 - O que procuram os associados ao serem parte da Associação?.

2. O objetivo principal traçado pelas Oecas visa alcançar o benefício econômico e o bem-estar social de seus associados através da conciliação de dois tipos de objetivos, econômico e social.
 - No entender dos associados o objetivo é coincidente com os objetivos definidos para as Oecas em geral?
 - Interesse pessoal em ser parte da Oeca.

3. Estrutura organizacional da Oeca.
 - Quem definiu a estrutura da organização?
 - Como é a relação entre os associados e o corpo diretor?
 - Como é a comunicação entre os associados e o corpo diretor?
 - Como é definido o ingresso ou saída dos associados?
 - Que papel joga o Ayllu na Oeca?

4. Desenvolvimento do dia a dia de produção na oficina, considerando que o caráter de trabalho dos associados (família) depende da idade, sexo, processos naturais, diferenças de estação, com o que o trabalho adquire um caráter social (ARCHIETI, 1991)
 - Divisão de tarefas; todas participam das mesmas tarefas na hora de produzir.
 - Quando se reúnem para produzir.
 - Dificuldades na hora da produção e definição de possíveis soluções;
 - Capital cultural (ritualização; valores andinos).

APÊNCIDE D – Tópico-guia do grupo focal (segunda entrevista grupal)

Contexto externo

1. Comercialização do produto (diversas peças de artesanato feitas de fibra de camelídeos).
 - Contato com o mercado;
 - Mercados locais, urbanos, internacionais;
 - Percepção sobre mercado onde participam;

2. As Oecas cumprem um papel político diante da comunidade, autoridades locais, ONGs, agências de cooperação (MUÑOZ, 2004).
 - Instituições que apoiam à Oeca na transformação e comercialização.
 - Política pública (Compro Boliviano ou outra) que favoreça a comercialização.

3. Vínculo com o meio ambiente.
 - Técnicas produtivas;
 - Uso de recursos naturais no processo de produção;
 - Práticas sustentáveis.

APÊNDICE E: Características das entrevistas

Nº	Técnica de Entrevistas	Roteiro de idéias	Entrevistados	Instrumento de coleta
1	Entrevistas estruturadas	Roteiro de perguntas	Prefeito de Santiago de Callapa	Caderno de anotações
			Ex-prefeito de Curahuara de Carangas	Caderno de anotações
2	Entrevistas semi-estruturadas	-	Autoridade municipal de Camelídeos de Curahuara de Carangas (<i>Oficiala Mayor de Camélidos</i>) de Curahuara de Carangas	Caderno de anotações
			Facilitador MASF	Caderno de anotações
3	Entrevistas em profundidade	Tópico guia	Presidenta do Cimat-Apci	Gravador e caderno de anotações
			Presidenta da Amaq	Gravador e caderno de anotações
			Vice -presidenta do CPS	Gravador e caderno de anotações
4	Grupos focais	Tópico guia	Cimat-Apci (2 entrevistas grupais)	Gravador e caderno de anotações
			Amaq (2 entrevistas grupais)	Gravador e caderno de anotações
			CPS (1 entrevistas grupal)	Gravador e caderno de anotações

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE F - Protocolo de observação simples

- a. Agendamentos das visitas de campo:** correspondem aos períodos de coleta de dados nos municípios, onde se localizam as unidades de análise.
- Visitas realizadas ao município de Curahuara de Carangas (comunidades): 6 até 31 de outubro de 2008.
 - Visitas realizadas ao município de Santiago de Callapa (comunidades): 3 até 28 de novembro de 2008.
- b. Questões norteadoras:**
- Como se entende o histórico de constituição de Cimat-Apci, CPS e Apaq a partir da observação do cenário onde se situam os atores?
 - Quais os valores tradicionais e valores associados ao mercado, na dinâmica de funcionamento das Oecas, que podem ser explícitos nas atividades cotidianas dos atores?
 - Como influem os valores identificados na projeção das Oecas na configuração interna?
 - Como se entende a forma de influência dos valores, na dinâmica das Oecas e no entendimento dos atores sobre sua sustentabilidade organizacional?
- c. Identificação de valores tradicionais e de mercado:**

Dimensão social

Objetivo social da Oeca é o bem-estar dos associados: Manifesto pela realização pessoal ou familiar alcançada por meio do cumprimento das expectativas e geração de oportunidades e capacidades dos associados (famílias).

A racionalidade da organização andina voltada para a subsistência: considera à cooperação fundamental para o ordenamento social, enquanto as práticas de ritualização não são primordiais (GOLTE, 2004).

O valor da solidariedade e faccionalismo interno: a solidariedade promove a união, porém reconhece-se que a prática solidária compartilha o espaço com divergências entre os membros que causam conflito e *faccionalismo* interno, entendido como a separação ou quebra no cenário *aymara* coexistente com a solidariedade e fruto de interesses particulares (ALBÓ, 1985).

Reciprocidade e trabalho coletivo apresentado sob diversas modalidades de instituições: trabalho coletivo, propriedade compartilhada, serviços para a comunidade e reciprocidade relacionadas com as atividades produtivas.

Dimensão econômica

Objetivo econômico da Oeca: intenção de alcançar o benefício econômico no mercado, por meio do desenvolvimento de atividades vinculadas às suas capacidades produtivas para garantir o bem-estar dos associados. Desde este ponto de vista as Oecas jogam o papel de representantes institucionais dos pequenos produtores diante do mercado. (CIOEC, 2005).

Dimensão cultural

Influência da organização comunitária aymara ayllu na Oeca: Autores como Muñoz, Velarde, Yampara, Medina e Nuñez del Prado se remontam à história para justificar que a todas as organizações andinas foram influenciadas, na sua origem e desenvolvimento, pela estrutura organizacional denominada *ayllu*, no que diz respeito ao processo orgânico de crescimento, maturação e transmissão do tecido de inter-relações sociais, econômicas, culturais e políticas.

Fator cultural determinante para a consolidação do ayllu e, portanto, das organizações andinas (Oeca): Muñoz (2004) menciona que o fator cultural identifica um ancestral comum entre os membros denominado *Pachamama* ou mãe terra. Na visão de Velarde (1997), este ancestral joga um papel ainda mais relevante, pois representa o fornecedor dos meios para a subsistência e se constitui no promotor da união.

Lógica comunitária aymara: Decisões comunitárias realizadas em assembléia, na hora de dirigir a organização, sob democracia *aymara* ou rotatividade de cargos, encargos e benefícios, decisões capazes de promover a igualdade de oportunidades a custo de motivar uma atividade comunal estática e cíclica (ALBÓ, 1985).

Dimensão política

Reforma Agrária promotora de valores no contexto da Oeca: A Reforma Agrária e suas medidas até agora vigentes constituem um momento relevante na história já que promoveu o surgimento de novas instituições (economia camponesa, crescimento da força do movimento sindical) que deram forma ao processo civilizatório e de modernização do setor produtivo

rural, aproximando o produtor camponês com o mercado (MUÑOZ, 2004; QUISBERT, 1992).

Representação política da Oeca diante do Estado: A partir da Lei do Diálogo Nacional as Oecas se constituem em representantes políticos diante do Estado (SORIANO, TAPIA, 2006).

Dimensão ambiental

Racionalidade da organização andina e a natureza desde o ponto de vista de Golte:

- Racionalidade da organização andina ou forma pela qual esta organização tem superado as limitações da natureza para a subsistência, aproveitando a diversidade de ambientes na região, graças à condução paralela de ciclos de produção agropecuária e à divisão do trabalho andino em diferentes fases de tempo (produção *multicíclica*). Para o caso das Oecas em pauta, o ciclo de produção está referido ao trabalho com camelídeos, necessário para fornecer matéria-prima (fibra de lã) destinada ao tecido e confecção de prendas de vestir;
- Diversificação de riscos no processo de produção;

Racionalidade da organização andina e a natureza do ponto de vista de Albó (1985): A cooperação e suas complexidades representam o valor de solidariedade do mundo andino, tanto no vínculo do indivíduo com a natureza como na convivência social, manifesto pela ritualização.

A ritualização entre as Oecas e a Mãe-terra (Pachamama): Vínculo estabelecido a partir dos associados, como símbolo de agradecimento ou pedido de prosperidade para o empreendimento produtivo (MAMANI, QUISPE, 2007).

APÊNDICE G: Depoimentos das associadas ou artesãs (em língua espanhola)

4.1 O caso de Cimat-Apci no município de Curahuara de Carangas

- (a) *No comprenden que los resultados son responsabilidad de todos [...] se ha perdido el sentido de compromiso. (Declaración: Presidenta Apci, 13 de noviembre 2008)*
- (b) *El ganado tiene que estar bien tratado, tiene que estar alimentado, y va a tener buena carne y lana...entonces la fibra no queremos perder [...] nuestros esposos tampoco tienen sueldo, cada uno no recibimos sueldo; con algunos trabajitos, con ganado, con eso no más nos mantenemos. (Declaración: Presidenta CIMAT, 25 de noviembre de 2008)*
- (c) *Toda la comunidad (comunidad de Curahuara de Carangas) nos ha apoyado aquí, con mano de obra como contraparte [...] la piedra para cementar, mas bien, la organización hemos puesto, cascajo la organización ha dado.*
Adobe toda la comunidad ha dado, todas las catorce comunidades han aportado. [...] el Apci y toda la comunidad ha trabajado, por eso que tenemos derecho de entrar aquí. (Declaración: Presidenta Cimat-Apci, 25 de noviembre 2008).
- (d) *Aquí a veces nos reñimos, nos reímos, ya nos hemos acostumbrado [...] la organización es bueno no más, porque a veces así solitario no se puede [...] a veces no dan ganas [...] a veces estamos con alguna preocupación, lo que hay entonces en la casa hay que estar pensando, eso no más, [...] cuando venimos aquí, nos hablamos y todo eso se fue, es una alegría. (Declaración: Asociada Cimat-Apci, 25 de noviembre, 2008)*
- (e) *El tejido a mano puede hacerse cuando estamos desarrollando otros quehaceres, como cuando cuidamos nuestro ganado en el campo o esperamos a nuestros hijos de la escuela [...] dedicar un tiempo integral a la confección de prendas de vestir, especialmente a su comercialización en mercados fuera del municipio solo se*

conseguiría se tuviéramos un mercado seguro con un ingresos decentes, mismo así habría un riesgo de descuidar a nuestra familia [...] ¿quién cuidaría a nuestro ganado?”. (Declaración: Asociada Cimat-Apci, 25 de noviembre, 2008)

- (f) *En el POA (Programa Operativo Anual) estamos, siempre, cada año en capacitaciones así, [...] cada reunión que hacen las autoridades originarias estamos presentes, estamos tomados en cuenta ya, les hemos pasado la lista ya, si no asistimos nos multan [...] hay que asistir [...] a las marchas, reuniones generales, talleres, en todo siempre tenemos que asistir. (Declaración: Asociada Cimat-Apci, 25 de noviembre 2008)*

4.2 O caso de Amaq no municipio de Santiago de Callapa

- (g) *La invitación es abierta (para las mujeres del municipio) (Declaración: Presidenta Amaq, 5 de noviembre 2008)*
- (h) *En el campo no se tiene tiempo, eso es lo malo [...] cada una tiene sus familias y sus hijos que están en la escuela y tampoco es fácil ir a la escuela que queda en el pueblo, se tiene que ir en dos horas o tres horas, entonces las madres tienen que cocinar su fiambre temprano (4 AM), cuidar su ganado, no pueden dejar a nadie el ganado. Los hijos salen del colegio el viernes, por eso el fin de semana lo destinan a los talleres en viernes, sábado y domingo. (Declaración: Presidenta Amaq, 14 de noviembre 2008)*
- (i) *Nosotras nos reunimos cada mes para producir chompas [...] (la reunión) depende de las participantes, hay participantes que tienen actividades al comienzo del mes, a mediados o al final, [...] depende de ellas [...] de la disposición del tiempo (de las asociadas). (Declaración: Presidenta Amaq, 8 de noviembre 2008)*
- (j) *Todavía la Vicepresidenta no es activa, parece que se ha enojado conmigo o no quería ser Vicepresidenta [...] por eso todavía no hemos coordinado con ella (Vicepresidenta) desde ese día que hemos entrado (a la Directiva). (Declaración: Presidenta de Amap, 5 de noviembre de 2008)*

- (k) *Mis funciones son coordinar con las hermanas, tengo que solicitar al Alcalde un poco de dinero para (el pago) de nuestro refrigerio para nuestros talleres. También tengo que ir a Oruro a las reuniones, tengo que llevar productos (artesanías) [...] a una tienda en Oruro. (Declaración: Presidenta de Amaq, 5 de noviembre de 2008)*
- (l) *[...] antes estábamos acostumbradas a dividirnos en grupos para preparar la comida del día para todas, pero hemos dejado de hacer esto con la nueva presidenta. (Declaración: Asociada de Amaq, 14 de noviembre de 2008)*
- (m) *No son todas las que asisten a las reuniones extraoficiales cuando son convocadas (Declaración: Presidenta de Amaq, 5 de noviembre 2008)*
- (n) *Yo comencé de cero porque hasta ahora no se lo que ha hecho la anterior presidenta, hasta ahora no presentó un informe, pese a que le hemos exigido. (Declaración: Presidenta de Amaq, 8 de noviembre 2008)*

4.3 O caso de CPS na comunidade Sajama do munipipio de Curahuara de Carangas

- (o) *Actualmente el grupo cuenta con su personería jurídica, con sus reglamentos y su estatuto pero nos falta mejorar el producto, su presentación [...] y promocionar sus productos. (Declaración: Vicepresidenta, 24 de noviembre de 2008)*
- (p) *Alguna vez nos han invitado a ser parte de Apci (Cimat-Apci) [...] el problema es que todo está centralizado en Curahuara (pueblo), ó sea, una (mulher) de aquí tiene que sacarse su tiempo e ir a pasar los cursos allá. Lindo seria que ellas (Cimat-Apci) digan que quieren que seamos socias, y un curso pasar en Curahuara y el siguiente lo hacemos acá (Sajama). (Declaración: Vicepresidenta CPS, 24 de noviembre 2008)*
- (q) *Quisiéramos que las capacitaciones sean acá, porque no solo nos capacitamos nosotras, sino también se capacitan los jóvenes, los hijos de las mismas socias, vienen y*

ven o algunas señoritas que son fuera del grupo, van aprendiendo. (Declaración: Vicepresidenta, 24 de noviembre de 2008)

(r) *Solita una no puede, si bien una agarra contratos (pedidos) no se pueden cumplir [...] yo he visto la necesidad de estar en un grupo, cuando estamos en un grupo hacemos reuniones y siempre compartimos, “mira esta costura no se debe hacer de esta manera, o esta costura debe ser de esta manera, o mira, esto me sale mejor así, cambiaremos esto ¿no? (que no está bien)”. Entonces en un grupo se puede hacer mucho. (Declaración: Asociada CPS, 24 de noviembre 2008)*

(s) *Cada quien cree en lo que cree pero todas estamos conectadas [...] el cristiano o el católico queremos el bien de nuestra organización, pero no nos desmarcamos, respetamos lo que es la cultura y las tradiciones. (Declaraciones: Artesana CPS, 24 de noviembre 2008)*

(t) *En nuestras reuniones que tenemos siempre hacemos el coqueo, ahí se ve lo que uno está conectado con los otros [...] en las capacitaciones que hemos hecho el aptapi [...] haciendo ese tipo de encuentros uno comparte [...] hay mas calidez humana eso es lo que hace diferente, muy diferente a lo que uno individualmente realiza.*

En nuestras tradiciones resaltamos lo que somos [...] nuestro productos son reflejo de lo que nos rodea, una llama, un cerro, un lago, es una forma de conectarnos. (Declaraciones: Asociadas CPS, 24 de noviembre 2008)

(u) *[...] aparte de sabe que necesitamos unirnos, tenemos nuestro compromiso, ya que no es como cuando se hunde el barco y todas quieren saltar.[...] existe una contraparte de 400 bolivianos que cada socia ha puesto, por eso no fácil se vayan porque han puesto su capital [...] es una garantía para que nosotras permanezcamos (Declaración: Vicepresidenta, 24 de noviembre de 2008)*

APÊNDICE H: Fotografias alusivas às visitas de campo nos municípios de Curahuara de Carangas e Santiago de Callapa

Figura: Em caminho às comunidades



Fonte: Elaboração própria, nov. 2008

Figura: Condições de vida das artesãs



Fonte: Elaboração própria, comunidade Condo de Santiago de Callapa nov. 2008

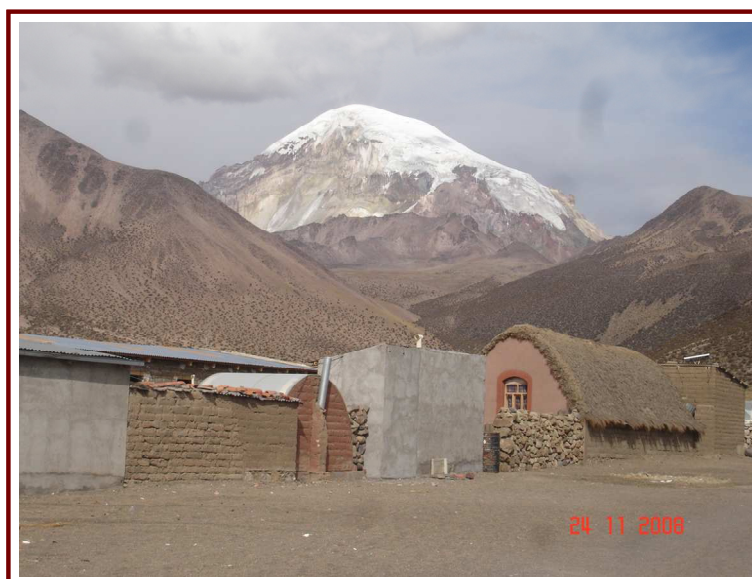
Município Curahuara de Carangas – Oruro

Figura: Comunidade Curahuara de Carangas – Distrito A – Povoado



Fonte: Elaboração própria, nov. 2008

Figura: Comunidade Sajama – Distrito B



Fonte: Elaboração própria, nov. 2008

Município Santiago de Callapa – La Paz

Figuras: Santiago de Callapa - Povoado



Fonte: Elaboração própria, nov. 2008



Fonte: Elaboração própria, nov. 2008

Figura: *Aptapi* comunitário



Fonte: Elaboração própria, Santiago de Callapa, nov. 2008

Figura: *Aptapi* em Amaq



Fonte: Elaboração própria, Amaq, nov. 2008

ANEXOS

ANEXO A – Número de Oecas (2001)

Departamentos	Nro. Oecas	Porcentagem
La Paz	169	26,70
Santa Cruz	133	21,01
Cochabamba, Oruro, Potosí, Tarija, Beni e Chuquisaca (*)	329	51,97
Pando	2	0,32
Total	633	100

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Muñoz (2004).

(*) O número de Oecas nestes departamentos oscila entre 24 e 72.

ANEXO B - Contatos prévios

a. Com a ONG Intercooperation

[Previous message](#) | [Go to Next message](#) | [Back to Messages](#)

[Mark as Unread](#) / [Print](#)

Delete

Principio del formulario

Reply

Reply All

Forward

Reply

Principio del formulario

Spam

Principio del formulario

Move...

Move...

[Flag this message](#)

RV: trabajo en ASF

Wednesday, July 30, 2008 4:24 PM

From: "Wendy Rivera - IC" <wrivera@intercooperation.org.bo>

[View contact details](#)

To: diez_marraquetas@hotmail.com

Cc: paorequena@yahoo.com

Pao querida,

Te paso la respuesta que te comenté, un abrazo,

Wen

De: Roy Cordova [mailto:rcordova@intercooperation.org.bo]

Enviado el: miércoles, 30 de julio de 2008 9:53

Para: 'Wendy Rivera - IC'

Asunto: RE: trabajo en ASF

Hola Wendy,

Creo que Paola tiene un tema de investigación interesante y entiendo que el énfasis de su trabajo está en relacionar aspectos de cultura y mercado. Este trabajo podría hacerse tanto en la mancomunidad como en una asociación productiva; sin embargo, considero que hacerlo en una asociación productiva la investigación tendría mayor riqueza en cuanto a información porque estaría hablando con familias de manera directa; por el contrario en la mancomunidad trabajaría con su personal que tienen otra visión y están –digamos- “contaminados” en cuanto a cultura y mercado ya que su trabajo es vender proyectos y yo tengo la impresión que utilizan la cultura e identidad aymara como un producto de venta.

Yo sugeriría que realice su trabajo con asociaciones productivas. Esto, de todas maneras, podría hacerse a través de la mancomunidad. Es decir, el contacto inicial podría ser la mancomunidad y a través de ellos llegar a una o más asociaciones productivas. Yo no he tenido ningún contacto con ninguna asociación de manera directa pero sí con la mancomunidad.

En el plan de trabajo de la Mancomunidad Aymaras Sin Fronteras (MASF) está planificado la sistematización de dos emprendimientos productivos –inicialmente en los rubros de fibra de camélidos y turismo comunitario- Creo que sería ideal para la mancomunidad que Paola realice este trabajo de investigación de cultura y mercado en ambos rubro y además incorpore algunos otros elementos que le interesa a la mancomunidad sistematizar porque aportaría a su propuesta con nosotros ya que ésta tiene que ver con “Gestión de los Recursos Naturales en el Territorio de la Mancomunidad, con identidad Aymara y Participación Comunitaria”

Otra posibilidad es trabajar con Lítez que tienen también un tema cultural muy fuerte en la región y se está trabajando mucho con acceder al mercado. Aquí hay más avance en logros concretos como exportación de varios tipos de proyectos. La desventaja es que ahora en agosto el frío es extremo (-10 -20 grados sino baja más), sobre todo en las poblaciones donde viven familias que pertenecen a OECAS y también la extrema ruralidad. En el territorio de la MASF esto no es tan grave, pero igual no hay agua disponible hasta las 8-9 am cuando se descongela!!!

En cualquier caso sugiero que rápidamente Paola escriba y nos envíe su propuesta de trabajo en el que se mencione también el beneficio que quedará para la asociación y la mancomunidad.

Espero que esto ayude,

Saludos

Roy

b. Encaminamiento das intenciónes de pesquisa para a MASF

[Previous message](#) | [Go to Next message](#) | [Back to Messages](#)
[Mark as Unread](#) / [Print](#)

Principio del formulario

Principio del formulario

Principio del formulario

[Flag this message](#)

RE: trabajo en ASF

Friday, August 8, 2008 11:17 AM

From: "Roy Cordova" <rcordova@intercooperation.org.bo>

[View contact details](#)

To: paorequena@yahoo.com, wrivera@intercooperation.org.bo

Gracias Paola,

Reenviaré tu propuesta de trabajo a los ejecutivos de la mancomunidad y lo conversaré en la reunión del 13 que sostendremos en Oruro.

Saludos
Roy

De: paola requena [mailto:paorequena@yahoo.com]
Enviado el: Miércoles, 06 de Agosto de 2008 10:51 a.m.
Para: wrivera@intercooperation.org.bo
CC: rcordova@intercooperation.org.bo
Asunto: RV: trabajo en ASF

Estimados Wendy y Roy:

Les envío en anexo un bosquejo de las intenciones de mi investigación.

Me parece que la primera opción sugerida por Roy, de trabajar con el contacto de la MASF, es más viable dado el contexto aymara, solo me gustaría garantizar si a través de la Mancomunidad puedo tener un acceso a alguna de las OECAs. Particularmente tengo interés en trabajar con camélidos o productoras agrícolas.

Por sí acaso, no estoy huyendo del frío de Lípez.

Les agradezco la atención y colaboración, saludos,

I.Paola Requena

c. Primeiro contato com MASF

Principio del formulario

 Principio del formulario

 Principio del formulario

[Flag this message](#)

SISTEMATIZACION OECAS

Thursday, August 28, 2008 7:25 AM

From: "Javier Salvador Cahuaya Chura" <xavisch@hotmail.com>

[View contact details](#)

To: paorequena@yahoo.com

Hola Paola

Quien te habla es el facilitador local de la MANCOMUNIDAD AYMARAS SIN FRONTERAS, soy un técnico dependiente del Programa CONCERTAR INTERCOOPERATION.

Mi nombre es Javier Cahuaya.

Yo estoy conectado a SKIPE, así que podríamos comunicarnos a través de este medio en horas de oficinas.

Por otra parte, te comunico que si estamos interesados en que nos colabores con tu participación y apoyo en la sistematización de información en las OECAS.

La identificación de las OECAS o en su caso una sola, la definirás con el presidente de la mancomunidad (Nestor Tenorio Franco) y el gerente (Alejandro Choque) junto a su equipo técnico.

Sin embargo de manera oficial, ambas personas se comunicarán contigo a través del programa concertar y el responsable geográfico de la mancomunidad, que viene a ser el Sr. Roy Cordova.

Cualquier duda o información no dude en comunicarse.

Hasta pronto

Javier Cahuaya

FACILITADOR LOCAL - PROGRAMA CONCERTAR INTERCOOPERATION - MASF

CEL. 73821320

Email.: xavisch@hotmail.com

d. Coordinación de primera reunión en La Paz-Bolivia

Delete

Principio del formulario

Reply Reply All Forward Reply

Principio del formulario

Spam

Principio del formulario

Move... Move...

RE:

OEAS

Monday, September 8, 2008 2:41 PM

From: "Roy Cordova" <rcordova@intercooperation.org.bo>

[View contact details](#)

To: "paola requena" <paorequena@yahoo.com>, "Javier Salvador Cahuaya Chura" <xavisch@hotmail.com>

Cc: wrivera@intercooperation.org.bo

Por mí está bien el 22 por la tarde.

Saludos

Roy C. Córdova

Responsable de Planificación y Gestión de Proyectos

INTERCOOPERATION - CONCERTAR

Tel: (591-2) 241-9585

Fax: (591-2) 241-0735

Calle Rosendo Gutiérrez No. 704

La Paz - Bolivia

De: paola requena [mailto:paorequena@yahoo.com]

Enviado el: Lunes, 08 de Septiembre de 2008 04:04 p.m.

Para: Javier Salvador Cahuaya Chura

CC: rcordova@intercooperation.org.bo; wrivera@intercooperation.org.bo

Asunto: Re: OEAS

Javier,

Muchas gracias por la atención, mientras se decide el nombre de la OECA en la cual podré desarrollar mi investigación, me encuentro resolviendo algunas pendencias para el viaje.

Me gustaría saber si habría la posibilidad de reunirnos, junto a Roy y Wendy, el 22 de septiembre en La Paz para delinear el trabajo y/o esclarecer dudas.

Traté de añadirte a mis contactos pero no lo conseguí, tal vez sería más efectivo si me añades primero: **pao-requena**

Un abrazo

Paola

----- Original Message -----

From: Javier Salvador Cahuaya Chura <xavisch@hotmail.com>

To: paola requena <paorequena@yahoo.com>

Sent: Friday, September 5, 2008 6:57:01 PM

Subject: OECAS

Hola Paola

Por motivos de coordinacion con los municipios beneficiarios donde se ubican las OECAS, no pude contestarte antes. Tanto el presidente de la mancomunidad Nestor Tenorio Franco y el Gerente Don Alejandro Choque Castro, estan informados sobre la solicitud de informacion y requerimientos que hiciste a la MASF (Mancomunidad Aymaras Sin Fronteras).

Estos se encuentran en consulta en el directorio y espero darte mayores noticias la proxima semana

Si te parece mejor podriamos comunicarnos por SKYPE, en horas de oficina de lunes a viernes, mi direccion es **facilitadormasf**.

Hasta pronto

Javier Cahuaya

FACILITADOR LOCAL

ANEXO C - Convênio entre a pesquisadora e a MASF

Folha 1-3



AYMARAS SIN FRONTERAS

Mancomunidad de Municipios

"Jach'a Carangas y Jach'a Suyo Pacajes, unidos por una sola causa ..."

**CONVENIO 01/08
TRABAJO DE SISTEMATIZACION
MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS AYMARAS SIN FRONTERAS E
IVONNE PAOLA REQUENA GUZMAN**

Conste por el presente documento que los suscribientes le asignan la calidad de ACUERDO INTERINSTITUCIONAL, suscrito entre la Mancomunidad AYMARAS SIN FRONTERAS, representada por su presidente Néstor Tenorio Franco con Cl. 2645015-LP., y por otra parte Ivonne Paola Requena Guzmán con Cl. 3385689-LP que en adelante se denominara SISTEMATIZADORA, suscrito al tenor de las siguientes cláusulas.

PRIMERA.- (Antecedentes)

La mancomunidad AYMARAS SIN FRONTERAS constituido por los municipios: Santiago de Callapa y Calacoto de la Provincia Pacajes en el departamento de La Paz; San Pedro de Totora, Curahuara de Carangas, Santiago de Huayllamarca, Belén de Andamarca, Choquecota y Corque del departamento de Oruro, según su constitución, tiene la misión de promover el desarrollo de las familias que la habitan, así como la satisfacción de las necesidades colectivas y garantizar la integración y participación de los ciudadanos en la planificación y el desarrollo humano sostenible de la misma.

La SISTEMATIZADORA, viene desarrollando estudios de postgrado en Administración en la Universidad Federal de Bahía en la República Federativa del Brasil, en la línea de investigación de Poderes Locales y Organizaciones de la Sociedad Civil, temática que hace viable llevar adelante el fortalecimiento de las OECAs, identificadas en la mancomunidad Aymaras Sin Fronteras.

SEGUNDA.- (Objeto)

El objetivo del presente acuerdo es el de promover y contribuir a los procesos de desarrollo productivo en la mancomunidad mediante una estrecha coordinación de acciones en el marco de sus competencias institucionales y personales.

TERCERA.- (De la mancomunidad AYMARAS SIN FRONTERAS)

La mancomunidad AYMARAS SIN FRONTERAS en el marco de sus posibilidades se compromete a cumplir con los siguientes aspectos:

- Proveer y dotar los recursos económicos necesarios para realizar los talleres y otros eventos de capacitación.
- Proveer alojamiento en ambientes de dominio municipal u otros y transporte cuando corresponda.

Folha 2-3



AYMARAS SIN FRONTERAS

Mancomunidad de Municipios

"Jach'a Carangas y Jach'a Suyo Pacajes, unidos por una sola causa ..."

- Apoyar en la logística requerida por la sistematizadora, para el logro de los objetivos propuestos
- Coordinación con las autoridades municipales y los dirigentes de las organizaciones económicas campesinas beneficiarias
- La mancomunidad en caso de ser necesario proveerá un(a) transcriptor(a), para una mayor eficiencia de la sistematización.

CUARTA.- (De la sistematizadora)

Por su parte, para el logro del objetivo del presente convenio, la sistematizadora trabajara con las OECAS: Asociación de productores de Camélidos Integral (APCI) del municipio de Curahuara de Carangas y la Asociación de Mujeres Artesanas Qhantawi en el municipio de Callapa, brindando Asistencia Técnica y apoyando en los siguientes aspectos:

- Sistematización de experiencias en cada una de las OECAS identificadas
- Identificar los aspectos positivos y negativos en cuanto a la organización
- Identificar los procesos de producción y transformación de productos, dirigidos a la fibra de llama.
- Análisis de factores que consolidan y afectan negativamente la actual situación de las OECAS
- Estado situacional de las OECAS
- Intercambio de experiencias de economías solidarias
- Promover al interior de cada OECA, capacidades de ejecutar la sistematización de experiencias.
- Analizar el entendimiento de sostenibilidad organizacional de las OECAS.

QUINTA.- (De la propiedad de los productos o resultados)

Todos los productos o resultados provenientes de la implementación del presente acuerdo, tales como documentos, estudios y otros serán de propiedad de la mancomunidad AYMARAS SIN FRONTERAS y la SISTEMATIZADORA.

SEXTA.- (De la vigencia)

El presente acuerdo entrara en vigencia a partir de la fecha de suscripción y tendrá duración hasta que ambas partes por mutuo acuerdo dispongan la revocatoria o de manera automática por incumplimiento a cualquiera de las clausulas establecidas.

Folha 3-3


AYMARAS SIN FRONTERAS
Mancomunidad de Municipios
"Jach'a Carangas y Jach'a Suyu Pacajes, unidos por una sola causa ..."
SEPTIMA.- (De la comunicación)

Todo aviso, solicitud, comunicación o notificación entre partes con relación a la ejecución del presente acuerdo, deberá ser efectuado por escrito a las siguientes direcciones:

MANCOMUNIDAD AYMARAS SIN FRONTERAS

Ciudad de Oruro

Calle Sucre entre La Plata y Soria Galvarro. N° 662, Zona Central. Edif. Sajama. Of. N° 3.

Teléfono: 5253778

Celular: 71886853 – 73521320

FAX: 5253778

 Email.: mmaymarassinfronteras@yahoo.es
SISTEMATIZADORA (Ivonne Paola Requena Guzmán)

Ciudad de La Paz


Teléfono: 73257647- 2305413

 Email: paorequena@yahoo.com

Skype: pao_requena

OCTAVA.- (De la conformidad)

La mancomunidad AYMARAS SIN FRONTERAS, representado por su presidente H. Néstor Tenorio Franco e Ivonne Paola Requena Guzmán, manifiestan su total conformidad con el tenor de cada una de las cláusulas precedentes y se comprometen a su fiel y estricto cumplimiento para cuya constancia firman al pie del presente a los veinte días del mes de octubre del año dos mil ocho, en triple ejemplar.



H. Néstor Tenorio Franco
PRÉSIDENTE MASE




Lic. Ivonne Paola Requena Guzmán
SISTEMATIZADORA

ANEXO D: Listas de frequência dos grupos focais⁹⁷

Primeiro encontro: Cimat-Apci

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: A dinámica da sustentabilidade nas Organizacións Económicas Campesinas (OECAs) das terras altas da Bolivia: o caso da Asociación de produtores de Camélidos Integral (APCI) do municipio de Curahuara de Carangas e da Asociación de Mujeres Artesanas Qhantawi do municipio de Callapa

Sistematización de experiencias de las OECAs: Asociación de productores de Camélidos Integral (APCI) del municipio de Curahuara de Carangas y Asociación de Mujeres Artesanas Qhantawi del municipio de Callapa

LISTA DE ASISTENCIA

ACTIVIDAD :	Grupo Focal
LUGAR :	Curahuara de Carangas
OECA :	Asociación de Productores de Camélidos Integral
FECHA :	13.11.88

Nº	NOMBRE	ORGANIZACIÓN (OECA)	FUNCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	FIRMA
1	Santiago González	Chillcuma	Base	Santiago
2	Pauzico Chuquiachaca	Buzónani	Base	Pauzico
3	Micaela Cristina Ruiz	APCI	Presidenta de APCI	Micaela
4	José Hernán Chambi	DEAVET	Base	José
5	Adriana Alarcón	G. Municipal	OF. MY CAMELIDAS DES. AGRIC. P.	Adriana
6	Rosario Castro M.	Qhantawani	Base	Rosario

⁹⁷ A columna 'Organización' corresponde a algum dos sub-grupos existentes participantes na Oeca.

Segundo encuentro: Cimat-Apci

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: A dinámica de sustentabilidad en las Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs) de las tierras altas de Bolivia: o caso de la Asociación de productores de Camélidos Integral (APCI) del municipio de Curahuara de Carangas e de la Asociación de Mujeres Artesanas Qhantawi del municipio de Callapa

Sistematización de experiencias de las OECAs: Asociación de productores de Camélidos Integral (APCI) del municipio de Curahuara de Carangas y Asociación de Mujeres Artesanas Qhantawi del municipio de Callapa

LISTA DE ASISTENCIA

ACTIVIDAD :	taller : sistematización y recolección de datos
LUGAR :	Curahuara de Carangas
OECA :	APCI (afiliada CIMAT)
FECHA :	25 de noviembre de 2008

Nº	NOMBRE	ORGANIZACIÓN (OECA)	FUNCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	FIRMA
1	Alejandro Nuñez p.	Productores de C. ARAVET	Base TECNICO	[Firma]
2	Marcelino Maresca	Techoqueamarca	AUXILIAR	[Firma]
3	Tito Yilca A	T. Choquemarca	Sulca T.	[Firma]
4	Ciprian Condori C.	APCI	Base	[Firma]
5	Gregorio Nuñez A.	APC	Tecnico Promotor	[Firma]
6	Aurelio Luna	APC	J. La Huta mamani	[Firma]
7	Cecilia Vidillo Cabeza	CIMAT	precidista	[Firma]
8	Roxana Alarcón ch.	CIMAT	vase	[Firma]
9	Concepción Vull a	CIMAT	Base	[Firma]
10	Sebastián Mamani M.	APC	Base	[Firma]
11	Rita Muñoz V.	APC	Base	[Firma]
12	modesta Valiente	CIMAT	Base	[Firma]
13	Azulina Chugachamba	CIMAT	base	[Firma]
14	Cristina Valiente	CIMAT	Secretaria de act.	[Firma]
15	Primitiva Luna Mamani	CIMAT	base	[Firma]
16	Terminara Apata Cruz	Cimtar	organaria	[Firma]
17	Alejandro Choque	AMAST	Apoyo a los productores	[Firma]
18	Gimema Alarcón V.	CIMAT	Base	[Firma]

Primeiro encontro: Amaq

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: A dinámica de sustentabilidad nas Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs) das terras altas da Bolivia: o caso da Asociación de produtores de Camélidos Integral (APCI) do municipio de Curahuara de Carangas e da Asociación de Mujeres Artesanas Qhantawi do municipio de Callapa

Sistematización de experiencias de las OECAs: Asociación de productores de Camélidos Integral (APCI) del municipio de Curahuara de Carangas y Asociación de Mujeres Artesanas Qhantawi del municipio de Callapa

LISTA DE ASISTENCIA

ACTIVIDAD :	Grupo Focal
LUGAR :	Municipio Santiago de Callapa
OECA :	Asociación de mujeres artesanas Qhantawi
FECHA :	08 de noviembre de 2008

N°	NOMBRE	ORGANIZACIÓN (OECA)	FUNCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	FIRMA
	Victoria Aruiza Calle	AMAO	Ma	
	Flore Antolio Lo	AMASG	Vice presidenta	
	Juana Jimenez Concha	"	Vicipresidenta	
	Nancy Villegas Castillo	"	base	
	Helia Lucy Boispe M.	"	Base	
	Virginia Tola Alavi	"	Base	
	Maria Rosalia Choque Acua	M	Vocal	
	Ercilia Huanca Huanca	"	Base	
	patricia de flore	"	Base	
	Simona padilla	"	Base	
	Virginia Pochi Gutierrez	"	Base	
	Dominia padilla catorena	"	presidenta	
	Teresa Cochaca	"	Base	
	Leonora padilla	"	Base	

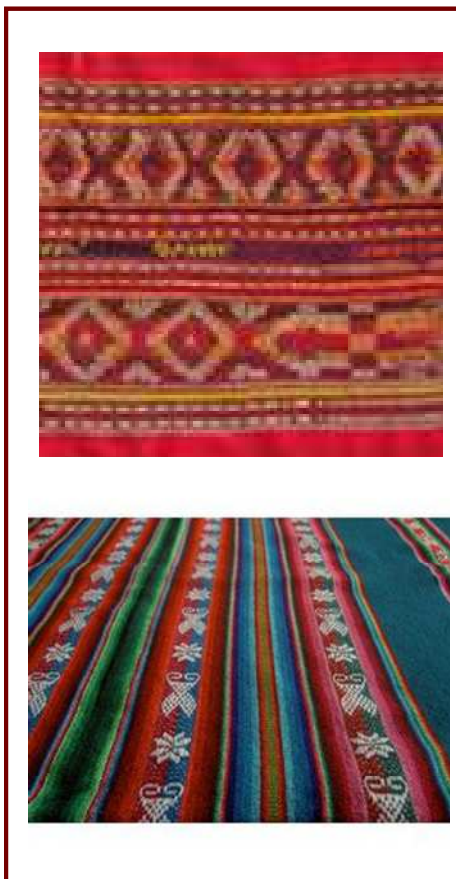
ANEXO E: Cultura aymara**Figura: A rueca**

Fonte: <<http://anabmendieta.blogspot.com/2009/01/hilando-en-violeta.>>

Figura: Mesa de Sahumerio andino

Fonte: <<http://velasysahumeriosandinos.blogspot.com/>>

Figura: Modelos de *aguayos* andinos



Fonte: www.maam.org.ar/images/thumbs/thumb-etno.jpg
www.andina-shop.com/media/catalog/product/cac