



Revista Brasileira de Gestão de Negócios

ISSN: 1806-4892

ISSN: 1983-0807

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

Lima, Ana Maria de; Balestrin, Alsones; Faccin, Kadigia; Marconatto, Diego

The institutionalization of cooperation: An institutional work
analysis in a vulnerable community of the Amazon region

Revista Brasileira de Gestão de Negócios, vol. 21, Esp., 2019, Outubro-Dezembro, pp. 683-705

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i4.4017>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94768349005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UAEM redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

A institucionalização da cooperação: uma análise do trabalho institucional em uma comunidade vulnerável da região amazônica

Ana Maria de Lima¹

¹*Universidade do Estado de Mato Grosso, Campus de Juara, Juara, Brasil*

Alsones Balestrin²

Kadigia Faccin²

Diego Marconatto²

²*Unisinos, Escola de Gestão e Negócios, Porto Alegre, Brasil¹*

Recebimento:

29/12/2017

Aprovação:

29/12/2017

Editor responsável:

Prof. Dr. João Maurício Gama
Boaventura

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review

Resumo

Objetivo – Fornecer uma perspectiva mais ampla de como a institucionalização da cooperação (rede) por meio das práticas de trabalho de atores locais pode gerar impacto social positivo e reduzir a vulnerabilidade social.

Metodologia – Analisamos a experiência de muitos atores locais, na região amazônica brasileira, que cooperam na extração e processamento da castanha-do-pará até a formação de uma rede colaborativa. Foram realizadas entrevistas e ficamos imersos no campo. Além disso, utilizamos documentos secundários.

Resultados – A cooperação em rede em torno da extração e processamento da castanha-do-pará se desdobra em fases sequenciais ao longo de projetos colaborativos e ajuda a reduzir a vulnerabilidade social.

Contribuições – Descobrimos uma relação hierárquica entre os tipos de trabalho institucional para institucionalizar a cooperação e destacamos que alguns tipos de trabalho institucional podem desenvolver diferentes condições para o estabelecimento de redes de negócio.

Palavras-chave – Cooperação. Trabalho institucional. Práticas de trabalho.



Revista Brasileira de Gestão e Negócios

DOI: 10.7819/rbgn.v21i4.4017

I Introdução

A vulnerabilidade social caracteriza a condição de grupos de indivíduos socialmente excluídos, principalmente devido a fatores socioeconômicos. Para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), a vulnerabilidade persistente ameaça o desenvolvimento humano. O relatório *Rumo à resiliência humana: sustentando o progresso dos objetivos de desenvolvimento do milênio em uma era de incerteza econômica* aponta para o fato de que, embora o número de pessoas que vivem em vulnerabilidade social tenha reduzido em todo o mundo nos últimos anos, quase 1,5 bilhão de pessoas em 91 países em desenvolvimento ainda vivem na pobreza e não têm acesso a programas básicos de saúde e educação e a um padrão de vida adequado (Organização das Nações Unidas, 2006).

Ao abordar a questão da vulnerabilidade, o PNUD destaca a necessidade de políticas e normas sociais para que o progresso possa ser equitativo e sustentável. Nesse sentido, parece importante entender que tipos de políticas, normas, comportamentos e práticas sociais foram bem-sucedidos no combate à vulnerabilidade social. Algumas iniciativas importantes demonstraram que a cooperação entre os atores locais pode desenvolver práticas que promovam mudanças em seu contexto socioeconômico. Assim, entender a dinâmica do relacionamento interorganizacional pode ser uma forma de as comunidades que vivem em condições adversas alcançarem resultados importantes em termos de desenvolvimento local (Geddes, 2014).

A teoria do trabalho institucional tem sido útil para entender como as redes de cooperação foram criadas para promover mudanças no ambiente institucional. Seu foco foi a compreensão do papel dos atores em relação às instituições e suas influências mútuas (Lawrence, Suddaby & Leca, 2011). Em ambientes hostis, cujos atores individuais têm condições limitadas para influenciar e alterar suas condições sociais e econômicas, a cooperação se torna um mecanismo relevante, particularmente no que diz respeito ao acesso e complementaridade de recursos

escassos. Portanto, este estudo tem como objetivo responder à seguinte pergunta: como ocorre a institucionalização da cooperação com base em práticas de trabalho entre atores locais em uma comunidade vulnerável? Para responder a essa pergunta, buscamos entender as práticas de atores locais que consolidaram a cooperação para o desenvolvimento de uma comunidade vulnerável na Amazônia, conhecida na região como Assentamento Vale do Amanhecer (AVA).

2 Teoria do trabalho institucional

A teoria do trabalho institucional busca compreender a relação entre atores e instituições e entender o papel do indivíduo em relação às instituições e a influência mútua entre o indivíduo e as instituições (Lawrence et al., 2011). Para Lawrence et al. (2011), instituições são elementos da vida social que afetam o comportamento e as crenças dos atores. As ações sociais para manutenção institucional devem apoiar, reparar ou criar mecanismos sociais que garantam a conformidade com os padrões estabelecidos. Assim, as instituições são mantidas devido à sua submissão a normas, regras e crenças (Lawrence & Suddaby, 2006). “Trabalho” pode ser considerado como qualquer esforço físico ou mental realizado com um objetivo determinado e pode criar, manter ou interromper uma instituição (Lawrence et al., 2011). As instituições não controlam a conduta humana, mas é o trabalho institucional que estabelece e mantém rotinas diárias, de acordo com os objetivos dos atores (Willmott, 2011).

Como o trabalho institucional sugere a mudança de uma macro para uma microperspectiva na análise da teoria institucional, surgiu outra perspectiva teórica, destacando o papel dos indivíduos na dinâmica institucional. Essa perspectiva, conhecida como empreendedorismo institucional, também traz o indivíduo como principal ator de rupturas nas instituições (DiMaggio, 1988), mas lida com uma visão voluntarista (Willmott, 2011). A distinção entre as duas perspectivas é bastante tênue, mas algumas características são importantes para a diferenciação. O trabalho institucional concentra-se nas práticas e estratégias cotidianas pelas quais

indivíduos e grupos de indivíduos moldam intencionalmente os padrões institucionais em que operam (Dover & Lawrence, 2010), um processo contínuo que evolui e se ajusta ao longo do tempo (Styhre, 2014). Essa visão vai além do simples ato heroico suscitado pela perspectiva do empreendedorismo institucional (Willmott, 2011). Enquanto o trabalho institucional se concentra nas práticas que levam à dinâmica institucional, o empreendedorismo institucional se concentra no próprio indivíduo e em seu esforço intencional para questionar os padrões institucionais (Styhre, 2014).

O trabalho institucional tem como eixo central o foco nas práticas e estratégias cotidianas adotadas por indivíduos ou por um grupo de indivíduos para construir os comportamentos institucionais que eles usam para operar (Dover & Lawrence, 2010). “As práticas são realizadas por atores individuais e coletivos, levando à criação, manutenção ou ruptura de instituições” (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 215). Os atores coletivos podem ser organizações estatais (Dobbin, 2001), grandes corporações (Garud, Jain & Kumaraswamy, 2002) ou associações profissionais (Greenwood, Oliver, Sahlin & Suddaby, 2008).

O trabalho institucional sugere que a institucionalização ocorre de maneira contínua, permanente e processual. Na área do trabalho institucional, os estudos são projetados e orientados para o desenvolvimento da dinâmica integrativa, que permite aos pesquisadores apreciar a variedade de trabalhos cujo objetivo é criar, manter e interromper instituições no mesmo contexto (Zietsma & Lawrence, 2010). A literatura oferece diferentes tipificações das práticas do trabalho institucional, dependendo dos objetivos e características. Lawrence e Suddaby (2006) propuseram o esquema principal para tipos de trabalho institucional. Em relação à

criação de novas instituições, são retratados três grupos distintos a partir de vários exemplos de práticas de trabalho institucional, como trabalho político, técnico e cultural (Lawrence & Suddaby, 2006). O trabalho político visa influenciar o desenvolvimento de regras, direitos e limites de propriedade e refere-se principalmente ao pilar regulatório das instituições. Também inclui atividades que defendem práticas de outros atores por meio da persuasão social direta, definindo limites entre quem está dentro e quem está fora do sistema social. O trabalho técnico fornece um grau de rigor a uma instituição e garante que esse trabalho possa ser transportado mais facilmente de um ambiente para outro. O trabalho técnico é menos eficaz em trazer e conectar atores à instituição, ao passo que o trabalho cultural envolve a apresentação de uma instituição para agradar a um público mais amplo, além daqueles com interesse imediato ou técnico.

Nas últimas duas décadas do amplo desenvolvimento do estudo do trabalho institucional, as análises se concentraram na incorporação de novas formas de trabalho que envolvem esforços deliberados para moldar facetas organizacionais. A pesquisa sobre o trabalho institucional visa alterar a visão de mudanças sociais em larga escala, para que seja dada mais atenção às relações entre as instituições e os atores que as formam. Para tanto, é necessária uma visão holística da ação institucional, que vai além das relações diádicas e presume que os atores estão às vezes sujeitos a pressões de diferentes instituições e frequentemente precisam responder localmente, com criatividade e reflexividade. As questões se aproximam da compreensão do “por quê” e “como”, em vez de “o quê” e “quando” (Lawrence et al., 2011).

Para responder à pergunta da nossa pesquisa, mobilizamos os seguintes aspectos da teoria do trabalho institucional (vide Tabela 1).

Tabela 1

Aspectos da teoria do trabalho institucional

Trabalho institucional	Subcategoria	Descrição	Como foi aplicado ao nosso caso
Político	Defesa Definição Outorga	Desenvolvimento de regras, direitos de propriedade e limites referentes principalmente ao pilar regulatório das instituições.	Análise de práticas para definir a governança do acordo cooperativo.
Técnico	Construção de identidades Mudança de associações normativas Construção de normas Redes	Fornecer um grau de rigor a uma instituição e garantir que esse trabalho possa ser transportado mais facilmente de um ambiente para outro.	Análise de práticas para definir as regras do acordo cooperativo.
Cultural	Mimetismo Teorização Educação	Apresentação de uma instituição de forma a agradar a um público mais amplo	Análise de práticas para disseminar a identidade da comunidade.

Obs.: Adaptado de “*Institutions and institutional work*” (Instituições e trabalho institucional), de T. B. Lawrence e R. Suddaby. Em: S. R. Clegg, T. B. Hardy, & W. R. Lawrence. Nord. *Handbook of organization studies* (Manual de estudos organizacionais).

2.1 Cooperação como uma instituição

Um dos elementos essenciais do trabalho institucional é a definição e caracterização das instituições. O trabalho institucional emerge da abordagem organizacional da teoria institucional. Em primeiro lugar, é importante reconhecer a noção de institucionalização trazida por Selznick (1972). A institucionalização é um processo que ocorre com a organização ao longo do tempo, no qual as experiências e aspirações das pessoas que nela trabalham, além dos interesses de pequenos grupos e da sociedade em geral, começam a moldar seu desempenho. “Assim, é possível definir a própria instituição como os elementos duradouros da vida social que afetam o comportamento e as crenças de atores individuais ou coletivos, fornecendo padrões de ação, cognição e emoção” (Lawrence, Suddaby & Leca, 2009).

Os acordos cooperativos entre os atores organizacionais, para melhorar o desempenho de maneira adequada e alcançar objetivos

competitivos, devem conter padrões sociais que moldam a ação e a interação dentro de seus limites. Dessa forma, essa estrutura organizacional é entendida como institucional.

A cooperação interorganizacional pode ser definida como qualquer acordo que estabeleça cooperação entre os atores. Ocorre voluntariamente e começa com ações que envolvem troca, compartilhamento ou desenvolvimento conjunto (Gulati & Gargiulo, 1999). É a cooperação entre parceiros que atravessa as fronteiras organizacionais (Nolte, Martin & Boenigk, 2012). No processo de cooperação interorganizacional, duas ou mais organizações cooperam para alcançar objetivos comuns, ao passo que as decisões de negócio e ações de cada organização permanecem autônomas (Balestrin & Verschoore, 2016). Como enfatizam Balestrin e Verschoore (2016) (vide Figura 1), a coordenação, a existência de objetivos comuns e a conectividade entre os membros são essenciais para a obtenção de resultados coletivos.



Figura 1. Condições para o estabelecimento de redes de cooperação

Fonte: Adaptado de “*Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia*”, de A. Balestrin & J. Verschoore (2016).

Apoiamos o argumento de que as práticas empregadas pelos atores sociais e pelo trabalho institucional criam uma rede por meio do estabelecimento de objetivos comuns e da coordenação da interação, e isso afeta positivamente o desenvolvimento local e regional (Geddes, 2014) ou ganho concorrencial no caso de empresas. Nesse modelo colaborativo, os atores sentem-se motivados a trabalhar no sentido de legitimar uma prática considerada importante para o contexto social (Lawrence & Suddaby, 2006). Esses esforços são feitos pelas pessoas que criam as instituições ao seu redor para atender às suas necessidades sociais (Styhre, 2014). O processo de definição do que será desenvolvido como trabalho tem a intenção de obter resultados positivos (Geddes, 2014).

Nas análises que envolvem trabalho institucional, os indivíduos tornam-se agentes, de modo que os relacionamentos, comportamentos e motivações estão diretamente ligados ao seu interesse e atenção (Lawrence et al., 2011). Nesse sentido, o resultado do desenvolvimento local torna-se essencial para estabelecer a cooperação entre organizações (Geddes, 2014), formando processos colaborativos entre os atores sociais (Balestrin & Verschoore, 2016).

3 Metodologia

Para abordar o problema da pesquisa proposta, um único caso foi escolhido. O caso é de um contexto social único, o de uma comunidade inserida na região amazônica com pouca infraestrutura logística, cercada por importantes recursos ambientais e lar de diversas populações (indígenas, extrativistas, agricultores familiares, gestores públicos, administradores de organizações privadas e ONGs). É o único assentamento do Estado do Mato Grosso com reserva legal certificada para a prática de extrativismo da castanha-do-pará.

A pesquisa consistiu em três fases. A primeira, de caráter exploratório, teve como objetivo identificar os principais atores sociais no acordo colaborativo encontrado na comunidade amazônica. Nesta fase, um dos pesquisadores passou 25 dias nessa comunidade, período em que realizou e gravou cinco entrevistas formais e um conjunto de conversas informais registradas em 103 folhas de anotação (em um caderno de campo). O pesquisador participou de atividades coletivas, como reuniões, atividades sociais, cursos e seminários que ocorreram na comunidade. Além das entrevistas, ele fez um inventário

dos dados secundários oferecidos pelos atores locais. Vários documentos foram analisados: projetos e relatórios (5), relatórios de reuniões (12) e vídeos institucionais (13). Esse conjunto de dados secundários e as cinco entrevistas principais permitiram aos pesquisadores iniciar a reconstrução da história com a identificação dos principais atores. No entanto, a saturação teórica não foi obtida nesta fase e começamos a planejar uma nova fase para a coleta de dados.

Na segunda fase da pesquisa, perguntamos sobre as práticas de atores individuais e coletivos visando à institucionalização da cooperação no assentamento, as principais motivações para essa ação e o trabalho cotidiano obtido pela institucionalização da cooperação. Os pesquisadores realizaram outras sete entrevistas que também foram gravadas, atingindo um total de 3:56:02 horas de gravação e duas entrevistas por e-mail para validar as percepções coletadas durante o tempo do pesquisador no assentamento. Na terceira fase, um dos pesquisadores permaneceu na comunidade por mais 10 dias para finalizar a coleta de dados. Além de viver a rotina diária do assentamento, ele participou de três reuniões nas aldeias das tribos indígenas Murunduku, Caiaby e Apiaká. As perguntas que nortearam os pesquisadores em todas as fases da coleta de dados foram validadas por 5 especialistas. Interrompemos a coleta de dados quando nenhum entrevistado ou documento secundário trouxe novas informações relacionadas aos objetivos da pesquisa. “Projetos de pesquisa retrospectiva são particularmente úteis para estudar processos e evolução de rede em grandes janelas de tempo. Isso pode ser importante para detectar mudanças substanciais nas redes e o surgimento de padrões temporais claros” (Provan, Fish & Sydow, 2007).

A análise dos dados começou durante a coleta de dados. Para desenvolver uma compreensão mais aprofundada dos dados e dos temas e padrões subjacentes, primeiro usamos o mapeamento visual com estratégias de isolamento temporal para orientar a nossa

análise e a apresentação dos dados. Essa opção visualiza a complexidade da criação de uma instituição e busca padrões. A organização dos dados em períodos permite a análise dos efeitos dos motivos e ações dos atores e do impacto do contexto de um período sobre outro. Os períodos foram escolhidos com base nas interpretações subjetivas dos atores principais dos eventos marcantes durante o processo de transformação. O isolamento temporal nos permitiu acompanhar o processo de transformação ao longo do tempo e avaliar o resultado de cada fase na forma de institucionalização da cooperação. A reconstrução da história e o mapa visual foram baseados nos dados primários e secundários coletados.

Utilizamos algumas técnicas para arquivar a confiabilidade da pesquisa, com base em Lincoln e Guba (1985), como: a) Credibilidade: o pesquisador teve envolvimento no campo; b) Transferibilidade: foi fornecida uma descrição do contexto do AVA, o que lhes permitiu entender a realidade vivida pelo conjunto de atores; c) Confiabilidade: utilizamos a amostragem teórica e intencional, conforme descrito nesta seção; e d) Confirmabilidade: gestão cuidadosa dos dados.

4 Histórico do assentamento e apresentação da principal rede de cooperação

A partir da coleta de dados, reproduzimos o histórico da criação da cooperação institucional sob a forma de uma rede interorganizacional. No mapa (vide Figura 2) e nas entrevistas (vide alguns trechos na Tabela 2), é possível encontrar as principais motivações dos atores que adotam práticas institucionais de trabalho e a maneira com que a rede de atores é formada à medida que o trabalho evolui. Ele mostra *“instituições e ação como se existissem em um relacionamento recursivo [...] no qual as instituições fornecem modelos para a ação [...] e a ação afeta esses modelos”* (Archer, 1995; Phillips, Lawrence & Hardy, 2004).

Tabela 2

Trechos das entrevistas – Principais motivações

Entrevistado	Evidências empíricas
12	<p>“... o principal objetivo da COOPAVAM era proteger a reserva legal. A COOPAVAM nasceu para isso e também para a construção da fábrica de castanhas, a fábrica sempre significou uma alternativa de geração de renda.”</p> <p>“[...] o que motivou as atividades no “Vale do Amanhecer” foi a construção de uma área de agricultura familiar [...] um assentamento nascido com a possibilidade de desenvolver um trabalho de longo prazo com toda uma visão socioambiental para a comunidade.”</p> <p>“[...] o número de famílias envolvidas na cadeia do óleo [...] estando na Amazônia e tendo o único assentamento registrado do estado do Mato Grosso.”</p>
14	<p>“Foi a oportunidade de priorizar as pessoas da comunidade. O INCRA sempre falou sobre isso - você deve iniciar uma associação para dar trabalho às pessoas daqui”</p>
18	<p>“[...] o projeto castanheiro colabora, se encaixa nas ideias da FUNAI - a importância desse elo é enorme, não sei como explicar [...]”</p>
19	<p>“Ele até convenceu o INCRA de que, se apoiasse parte do recurso do projeto de criação da fábrica, também ajudaria a manter a reserva legal [...] Por que isso é importante? Porque é a reserva que foi vai produzir a castanha para a fábrica.”</p>

A criação de assentamentos rurais no Brasil começou em 1998. Foram criados em território nacional sob um programa chamado “Novo Mundo Rural”. Um assentamento rural é um conjunto de unidades agrícolas independentes entre si, instaladas pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA). Cada lote é entregue pelo INCRA a uma família que não possui recursos para adquirir e manter uma propriedade rural por outros meios. Os trabalhadores rurais que recebem o lote comprometem-se a viver na terra e a explorá-la para seu sustento usando apenas o trabalho familiar. Além da distribuição de terras, os assentamentos da reforma agrária proporcionam condições de vida e produção e garantem a saúde e a segurança daqueles que vivem em zonas rurais, que antes se encontravam expostos aos riscos de segurança alimentar e social. O “Projeto de Assentamento Vale do Amanhecer” (AVA) é um dos 371 assentamentos criados pelo programa federal e é considerado um modelo para a região amazônica (INCRA/SR-13/T, 1996; Organização das Nações Unidas, 2006).

O assentamento está localizado na cidade de Juruena, no nordeste do estado do Mato Grosso. É uma comunidade rural de 14.715,81 ha, dividida em 250 lotes para a exploração da subsistência econômica e para moradia. Nesse assentamento, *“todas as estradas são paralelas aos*

pequenos afluentes do rio Juruena, para que todos tenham água corrente no fundo de suas terras. Essa estrutura de assentamento pode fazer a diferença em relação à preservação da vida selvagem” (Entrevistado 9). Essa maneira de demarcar propriedades foi tema de debates e discussões entre os moradores da região, representantes políticos locais e outras organizações interessadas na preservação da região amazônica. Todas as atividades do assentamento e os acordos de colaboração apresentados neste estudo estão ligados à exploração da castanha-do-pará.

A história da criação e desenvolvimento do AVA está ligada à história de uma associação parceira, a Associação de Desenvolvimento Rural de Juruena (ADERJUR). Essa associação foi fundada na cidade de Juruena em 1994, com o objetivo de propiciar geração de renda aos agricultores familiares locais e promover a preservação ambiental por meio do manejo sustentável dos recursos naturais, e desenvolvimento de atividades de conscientização e de capacitação para os agricultores (Nunes & Rugnitz, 2011). O primeiro projeto de relevância local do qual a ADERJUR participou foi a criação do AVA em 1996. Na definição do projeto do AVA, os atores locais precisaram estabelecer parcerias para avaliar aspectos sociais e jurídicos.

Após a criação do assentamento, a ADERJUR consolidou-se como proponente e

executora de projetos de desenvolvimento local por meio de práticas produtivas sustentáveis na região. Muitos desses projetos foram propostos de forma a favorecer a comunidade rural do AVA e as comunidades indígenas locais. Nas palavras de um dos participantes, “[...] o que motivou a ADERJUR a entrar primeiro no Vale do Amanhecer foi o fato de o assentamento possuir a documentação da terra, sendo uma área de agricultura familiar, um assentamento com a possibilidade de desenvolvendo um projeto de longo prazo com uma perspectiva socioambiental olhando para a comunidade [...] conseguimos realizar várias coisas, manter essas famílias morando na terra...” (Entrevistado 9).

O projeto do AVA terminou em 2008 e logo foi reconhecida a necessidade de buscar alternativas para fortalecer os aspectos econômicos e sociais da força de trabalho. Isso levou ao estabelecimento da Cooperativa dos Agricultores do Vale do Amanhecer (COOPAVAM), que representa “um marco para o AVA se tornar um modelo de referência de produtividade sustentável” (Entrevistado 9) por ser uma iniciativa popular de cooperação em parceria com comunidades indígenas.

Entre os atores participantes do AVA estão importantes entidades governamentais, como a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) e a Secretaria de Estado do Meio Ambiente (SEMA-MT). A CONAB é responsável por apoiar os produtores rurais na elaboração de projetos para a venda de alimentos. Também ajuda a cooperativa com informações e instruções sobre como comprar alimentos diretamente com o orçamento público e, portanto, é um parceiro importante da COOPAVAM. A SEMA-MT é um departamento fiscal que concede autorizações para a atividade econômica industrial em áreas rurais.

Além disso, “a CONAB compra os produtos que a COOPAVAM produz – castanhas, derivados da castanha, óleo, farinha – que são distribuídos nas escolas. Agora estamos trabalhando com sete cidades aqui no entorno de Juruena” (Entrevistado 8).

O governo da cidade, representado pela Prefeitura de Juruena-MT, mantém um relacionamento próximo com a COOPAVAM e se sente estimulado pela troca de benefícios. “É motivado a manter a parceria porque o trabalho realizado gera renda aos habitantes e permite a aquisição de produtos para abastecer escolas e hospitais com recursos de outros departamentos governamentais, o que reduz custos administrativos” (Entrevistado 10). De acordo com o representante da prefeitura, “o trabalho realizado pelo AVA teve início aproximadamente entre 2007 e 2008, período em que houve a atividade da garimpagem, agravando a violência local [...] com a história da cidade, o desenvolvimento de organizações que possam criar empregabilidade faz a diferença para o desenvolvimento econômico e social” (Entrevistado 10).

O AVA recebe recursos de projetos apresentados pela COOPAVAM e pela Associação de Mulheres Cantinho da Amazônia (AMCA) através de editais de licitação. As principais agências de fomento são a Petrobras e o Banco da Amazônia, que funcionam como parceiros de cofinanciamento de atividades para atender às metas sociais. A AMCA, um empreendimento nascido na COOPAVAM, surgiu em um processo de conflito de gênero e local de trabalho. No entanto, atualmente há uma troca de trabalho entre os empreendimentos, divisão de recursos em projetos apresentados às agências de desenvolvimento e divisão de espaço na área industrial do assentamento.

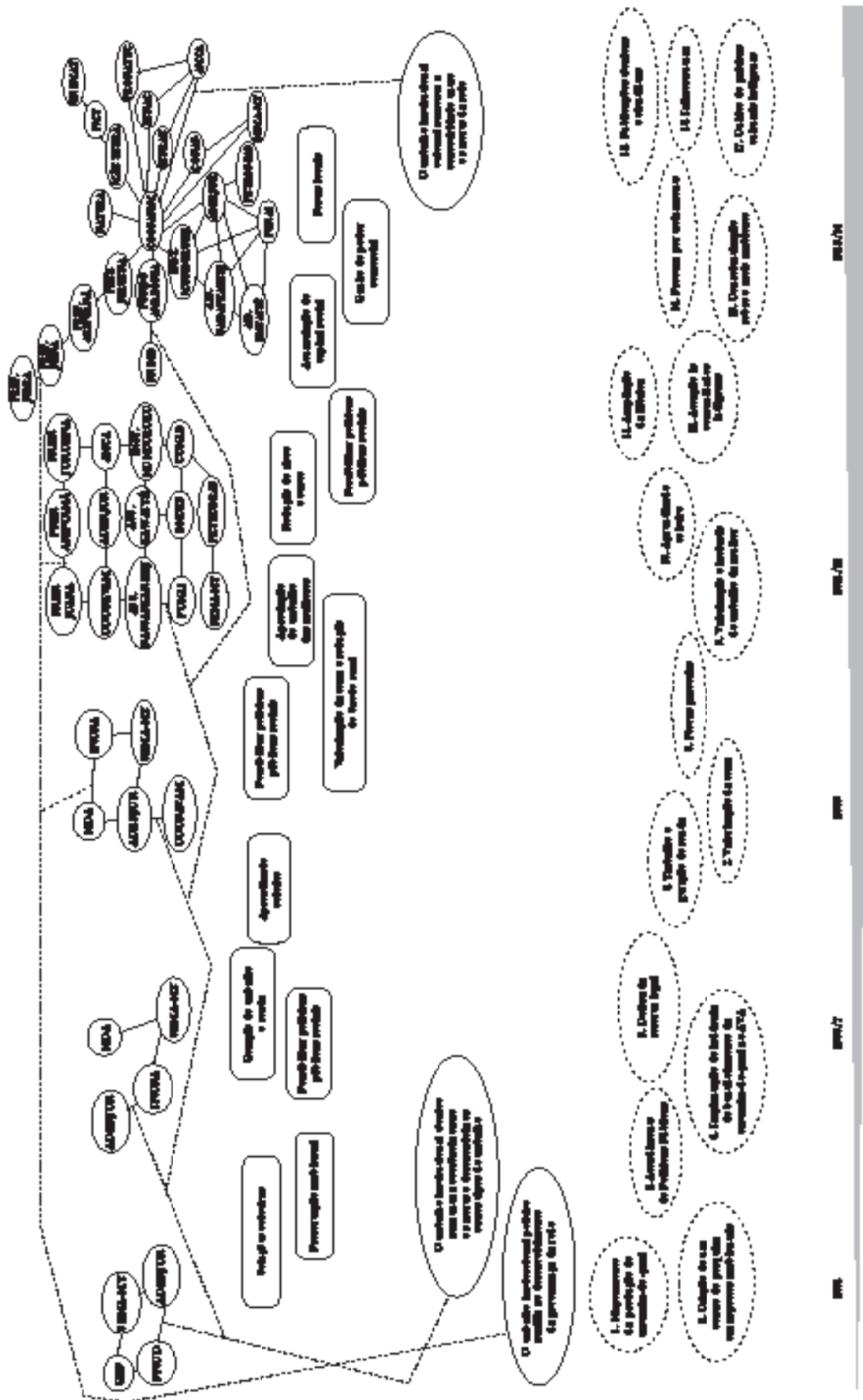


Figura 2. Mapa temporal.

Um dos órgãos públicos importantes que demonstra um maior envolvimento e comprometimento na realização das atividades rotineiras do AVA é a Fundação Nacional do Índio (FUNAI). Ao propor um projeto, como colher e vender a castanha-do-pará das aldeias indígenas para a COOPAVAM, são necessários a participação e o apoio logístico da FUNAI para desenvolver reuniões, seminários, acompanhamento com resultados econômicos e sociais e fiscalização de questões ambientais. Os técnicos da FUNAI são importantes elos de comunicação entre os povos indígenas e os membros do AVA/COOPAVAM.

As associações indígenas ACAIM, PASSAPKAREEJ, KAWAIETÉ e Instituto Munduruku também mantêm um relacionamento próximo. O papel dos representantes das associações indígenas é mediar o diálogo entre os trabalhadores indígenas e a COOPAVAM com as comunidades, organizar a recepção e a venda da castanha e distribuir os recursos recebidos entre os indígenas que trabalham na extração do produto. O relacionamento com a liderança das associações indígenas é fundamental para a manutenção de projetos de colaboração, pois o acesso ao produto ocorre por meio da associação. É necessária uma comunicação clara e transparente. Todas essas atividades são monitoradas pela FUNAI de acordo com a lei. A Natura Cosméticos (uma das principais empresas de cosméticos do Brasil) está motivada a desenvolver atividades com a COOPAVAM e *“fazer parte do acordo colaborativo, pois o trabalho desenvolvido no assentamento tem relevância social e está legalizado, favorecendo a parceria e permitindo à empresa contribuir e se beneficiar com a aquisição de produtos de qualidade e obtenção de certificados. Por outro lado, a COOPAVAM se beneficia com contratos devidamente negociados de forma participativa, recebendo treinamento em gestão organizacional, saúde e segurança do trabalhador”* (Entrevistado 1).

Como evidência da institucionalização da cooperação no assentamento, destaca-se uma série de atividades conjuntas. A iniciativa mais antiga foi o projeto Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade nas Florestas Fronteiriças do Noroeste do Mato Grosso, desenvolvido em 2001 por meio da colaboração entre o Fundo Global

para o Meio Ambiente (*Global Environment Facility* - GEF), o PNUD e a SEMA-MT em 2001. Entre os principais produtos desse projeto estão o mapeamento de castanhas e a análise de viabilidade da produção extrativa (Nunes & Rugnitz, 2011).

Em 2006, o projeto denominado Recuperação e Conservação de Recursos Naturais foi proposto no Projeto de Assentamento Vale do Amanhecer, em Juruena-MT, no qual o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e o INCRA atuaram como apoiadores do desenvolvimento do projeto local ADERJUR. Assim, em 2007, o MDA, o INCRA e a ADERJUR realizaram uma reunião sobre a implantação da fábrica da COOPAVAM para o processamento da castanha-do-pará. Em 2009, o Programa de Treinamento em Inventário e o Programa de Compras para Doação da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) foram estabelecidos como uma parceria formal entre a CONAB e a COOPAVAM (Nunes, 2013; Nunes & Rugnitz, 2011).

Dois projetos deram maior visibilidade à comunidade na mídia nacional. O primeiro foi o Projeto Poço de Carbono, criado coletivamente com os grupos sociais e apresentado à ADERJUR. Este projeto teve duas edições, sendo a primeira proposta apresentada em 2009 e com início das operações em 2010, e a segunda proposta apresentada em 2012 para dar continuidade às atividades em 2013. Os principais objetivos foram: a) plantar um sistema agroflorestal; b) conscientizar os agricultores, professores e alunos sobre a necessidade de recuperar áreas degradadas; c) estimular a conservação de remanescentes florestais; d) desenvolver atividades extrativistas de produtos florestais não madeireiros, que incluem a castanha-do-pará; e) buscar formas de promover a segurança alimentar e a geração de renda para as comunidades e a estabilidade climática. Os principais parceiros dos projetos financiados pela Petrobras foram ADERJUR, COOPAVAM, FUNAI, Instituto Munduruku, CONAB, Fundação Banco do Brasil e os governos municipais de Juruena-MT, Juína, Juara e Aripuanã. Vale ressaltar que os governos municipais das cidades próximas a Juruena

participaram da parceria através de publicidade e aquisição de produtos produzidos pela AMCA para atender à demanda por alimentos de jardins de infância, escolas, hospitais e asilos (Nunes & Rugnitz, 2011).

Em 2013, o Projeto Sentinelas Florestais foi apresentado ao Banco da Amazônia, que também contribuiu de forma significativa com apoio financeiro (R\$ 5,5 milhões). Este projeto teve como atores principais: COOPAVAM como proponente e o Fundo Amazônia como financiador. Também incluiu a ADERJUR e outros parceiros envolvidos na execução do projeto: Associações Indígenas (Passapikareej, Instituto Munduruku e Associação Kawaieté), FUNAI, CONAB, Natura, Mãe Terra e o Governo Municipal de Juruena. O objetivo principal era aumentar a escala de produção e fortalecer a cadeia produtiva da castanha-do-pará, da coleta e processamento à comercialização, aumentando a renda das comunidades extrativistas que vivem dos produtos florestais da região (Nunes, 2013).

Durante todo o processo de desenvolvimento do assentamento, várias instituições de ensino superior e institutos de pesquisa estiveram presentes. Durante a fase de pesquisa, descobriu-se que a Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) e a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) desenvolviam atividades de pesquisa e extensão na comunidade do AVA. Outras instituições parceiras no processo de treinamento foram o SEBRAE, SENAC e PRONATEC. Em 2015, houve a expansão da Unidade de Produção de Castanha-do-Pará em Juruena-MT, um projeto complementar às Sentinelas da Floresta, ação colaborativa entre o Fundo Amazônia, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a COOPAVAM.

Após o início das atividades da COOPAVAM e dos projetos na região, o número de parceiros aumentou gradualmente, consolidando as práticas de trabalho que buscam cooperação. Os parceiros não são permanentes. Alguns têm compromissos formais com os termos de cooperação, enquanto outros estão envolvidos informalmente nas atividades desenvolvidas no AVA, conforme exigência das ações do projeto, necessidades da população, aspectos legais ou outros, devido à dinâmica do trabalho e à vida social da comunidade. A cooperação ocorre por meio de projetos colaborativos temporários que têm começo, meio e fim. Nesse sentido, é possível dizer que houve a institucionalização da cooperação, uma vez que os projetos surgiram como alternativas aos problemas enfrentados por essa comunidade e seus membros. As parcerias continuaram em díades e tríades. As díades ocorrem frequentemente entre a COOPAVAM e os outros parceiros, enquanto as tríades são estabelecidas quando há a necessidade da assistência de um órgão regulador ou de supervisão (como, por exemplo, a FUNAI). Uma vez identificados os principais atores sociais do assentamento, procuramos identificar as principais motivações para o trabalho institucional que estão relacionadas à cooperação.

4.1 Discussão dos resultados

4.1.1 *Motivações para a institucionalização da cooperação*

Para facilitar a apresentação dos principais fatores motivacionais para as práticas do trabalho institucional, a Tabela 3 destaca algumas evidências empíricas obtidas neste estudo.

Tabela 3

Fatores motivacionais para o trabalho institucional

Fatores motivacionais	Isso é motivador porque a cooperação poderia...	Evidência empírica
Geração de soluções coletivas	oferecer serviços, produtos e infraestrutura coletiva para o desenvolvimento de seus associados (Balestrin & Verschoore, 2016).	<i>"[...] trabalhamos em grupo em uma tarefa na gestão organizacional da cooperativa..." (Entrevistado 3). "[...] trouxemos dois novos compradores de castanhas..." (Entrevistado 1). "Isso porque o projeto sentinela construiu várias tendas grandes, que foi algo difícil..." (Entrevistado 7)</i>
Redução de risco e custo	compartilhar os custos dos investimentos (Balestrin & Verschoore, 2016).	<i>"É uma alocação conjunta de recursos, fazemos sempre pelo melhor preço" (Entrevistado 7). "Sobre o investimento do Incra [...] com parte do recurso do projeto de criação da fábrica, estaria ajudando a manter a reserva legal, além de recuperar algumas áreas e pelo menor tempo, mantendo a reserva..." (Entrevistado 12)</i>
Acumulação de capital social	Aumento nos relacionamentos sociais e nos laços de amizade que vão além dos aspectos econômicos.	<i>"...várias pessoas veem essa união e a acham linda, essa troca de ideias" (Entrevistado 5). "É realmente pessoal, dedicação, é desejar para as pessoas que estão lá. Está claro porque digo que na cooperativa somos uma família, entende?" (Entrevistado 3)</i>
Aprendizado coletivo	possibilitar o acesso a diferentes tipos de conhecimento e ideias (Balestrin & Verschoore, 2016).	<i>[...] com essa formação, com esses cursos disponíveis, inclusão digital, há pessoas na cooperativa que também fazem isso. (Entrevistado 3) "Agora, tivemos dois cursos oferecidos pela Natura. Eles estão ajudando, um era sobre segurança no trabalho, primeiros socorros." (Entrevistado 5)</i>
Ganho de poder comercial	promover a representatividade, credibilidade e legitimidade no mercado.	<i>"Trabalhamos como parceiros, comprando óleo de castanha e de amêndoa. Trabalhamos com um preço justo de forma positiva – todos saem ganhando" (Entrevistado 1). "[...] tendo o único assentamento no estado do Mato Grosso devidamente registrado." (Entrevistado 1)</i>
Geração de trabalho e renda	fomentar iniciativas que ofereçam oportunidades no contexto institucional.	<i>"há pessoas cuja renda provém da cooperativa, então imagine a importância que ela tem" (Entrevistado 3) "[...] meu sonho é ver isso continuar e funcionar o ano todo para que ninguém fique desempregado."</i>
Preservação ambiental	promover debates sobre a necessidade e importância do meio ambiente para o sustento e manutenção do assentamento.	<i>"[...] o projeto tinha dois objetivos claros, um era a recuperação de algumas áreas, um hectare por família, algo assim, com o plantio de sistemas florestais de acordo com uma proposta discutida anteriormente com os agricultores de lá, e o outro era a construção da fábrica para um grupo de famílias que trabalhava no extrativismo da castanha e também ter uma atividade para elas." (Entrevistado 9)</i>
Apreciação do trabalho das mulheres	oferecer oportunidades para que as mulheres sejam reconhecidas nas atividades organizacionais.	<i>"O principal motivo para as mulheres trabalharem na associação é a renda." (Entrevistado 5)</i>
Valorização da terra e redução do êxodo rural	promover oportunidades para os jovens permanecerem na agricultura.	<i>"O que eu quero, digo para mim mesmo, porque penso nos jovens. Eu estou trabalhando com os meninos, nós até escrevemos um projeto [...]" (Entrevistado 9). "[...]Eu acho interessante começar com a participação dos jovens [...] quero envolvê-los para continuar o que fizemos." (Entrevistado 5)</i>
Possibilitar políticas públicas sociais	promover o sucesso de políticas públicas relacionadas à inclusão social.	<i>"Eles geram renda para muitas famílias, foi até reconhecido internacionalmente por seu acordo e história." (Entrevistado 1)</i>

Na Tabela 3, podemos ver que os nossos resultados corroboram o argumento de que os atores sociais se sentem motivados e intencionalmente envidam esforços para criar e manter uma nova realidade social em contextos de vulnerabilidade (Lawrence & Suddaby, 2006). Deve haver uma ou mais razões para a existência de práticas de trabalho. No nosso caso, essas razões são múltiplas (por exemplo, geração de renda, preservação ambiental, alavancagem comercial etc.). A racionalidade presume que os atores sociais têm a capacidade de refletir sobre suas crenças e dar atenção a ações que mudam o cotidiano dos indivíduos (Schildt, Mantere & Vaara, 2011). A intencionalidade e motivação começam com atores sociais que refletem sobre sua responsabilidade social, condições de vida e desejos de mudança e/ou transformação social (Lawrence, Leca & Zilber, 2013). Assim, no contexto social do nosso caso, surgem agentes que, individual ou coletivamente, desejam construir novas formas institucionais. Portanto, as práticas não são mais apenas o que as pessoas fazem, buscando atender às expectativas sociais (Whittington, 2006).

Na realidade social do AVA, percebe-se que diferentes atores trabalharam com o objetivo de criar uma nova instituição capaz de garantir a melhoria da qualidade de vida no assentamento.

Nesse contexto social, surge a motivação dos atores sociais para transformar a realidade local. São as pessoas que criam instituições para atender às necessidades da sociedade (Styhre, 2014). As ações intencionais influenciam a institucionalização de práticas (Hwang & Colyvas, 2011). A motivação das pessoas é o ponto de partida para entender o comportamento e a ação. Portanto, o eixo central do trabalho institucional se concentra nas práticas estratégicas e cotidianas das quais indivíduos ou grupos de indivíduos se encarregam intencionalmente (Dover & Lawrence, 2010). Os atores sociais se tornam a força motriz buscando melhorias no ambiente em que vivem. Assim, visam transformar sua condição de vulnerabilidade social.

4.1.2 Trabalho institucional e cooperação

As principais práticas de trabalho técnico identificadas estão listadas na Tabela 4.

Tabela 4

Práticas de trabalho institucional técnico

	Descrição da prática – trabalho técnico	Evidência (trechos das entrevistas)	Impacto na criação da instituição
1.1	Apresentação de projetos	<i>Acesso a vários projetos (dados secundários)</i>	Força o pensamento coletivo.
1.2	Empréstimo de matérias-primas e troca de trabalho entre os empreendimentos do AVA	<i>“[...] Agora mesmo, a gente teve dois cursos pela Natura, que ela trouxe, está ajudando, foi um de segurança no trabalho, primeiros socorros.” (Entrevistado 1)</i> <i>“[...] mesmo com cursos de formação sobre boas práticas de produção do alimento, é preciso fiscalizar.” (Entrevistado 11)</i>	Fortalece os relacionamentos entre as empresas parceiras estabelecidas no AVA.
1.3	Horta comunitária nas áreas indígenas e em outras comunidades	<i>Relatório de divulgação dos resultados do projeto Sentinelas da Floresta – Edição 1), Visita in loco e Imagens (dados secundários)</i>	Expande as relações comunitárias e beneficia os alimentos de subsistência.
1.4	Cursos técnicos com a participação da comunidade (inclusão digital; oficinas sobre processamento de castanha e uso de frutas, hortaliças e madeira desvitalizada etc.)	<i>“[...] Agora mesmo, a gente teve dois cursos pela Natura, que ela trouxe, está ajudando, foi um de segurança no trabalho, primeiros socorros.”</i> <i>“[...] com cursos de formação sobre boas práticas de produção do alimento [...]” (Entrevistado 11)</i>	Amplia as relações e os espaços sociais para socializar as competências adquiridas no trabalho diariamente.

	Descrição da prática – trabalho técnico	Evidência (trechos das entrevistas)	Impacto na criação da instituição
1.5	Intercâmbio de experiências entre outras organizações, excursões à comunidade para aprender sobre o que é desenvolvido no AVA (escolas, outras organizações, administradores públicos, estudantes etc.)	<i>Relatório de divulgação dos resultados do projeto Sentinelas da Floresta – Edição 1 e 2) (dados secundários)</i>	Promove experiência e traz parcerias potenciais.
1.6	Dias de campo com a comunidade em áreas de extrativismo ou horta e plantio de mudas	<i>Relatório de divulgação dos resultados do projeto Sentinelas da Floresta – Edição 1 e 2) (dados secundários)</i> <i>Projeto apresentado em parceria com a universidade (UNEMAT) em Educação Ambiental. (dados secundários)</i>	Promove a troca de experiências e reflexões entre os membros da comunidade.
1.7	Apresentação de projetos para concorrer a prêmios oferecidos por agências de fomento	<i>Prêmio Objetivos de Desenvolvimento do Milênio - ODM BRASIL (2013). Site: <http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2966:catid=28&Itemid=23></i> <i>Prêmio Fundação Banco do Brasil para a AMCA em 2014. Site: https://www.cidadenova.org.br/editorial/inspira/577-mulheres_impulsionam_geracao_de_renda_no (dados secundários)</i>	Melhora o conhecimento da comunidade sobre o trabalho desenvolvido no AVA e seus benefícios.
1.8	Trabalho técnico de profissionais externos como apoio aos empreendimentos (COOPAVAM; AMCA, quatro associações nativas).	<i>“Então, esses relatórios de visitas de cada técnico, em cada propriedade, todos os dias, são inseridos no relatório final com as assinaturas de todos os envolvidos.” (Entrevistado 2)</i>	Essa prática ocorre enquanto houver projetos patrocinados. No entanto, melhorou o conhecimento dos empreendimentos e o aprendizado dos trabalhadores.
1.9	Promoção de eventos para a conscientização sobre o meio ambiente nas escolas públicas.	<i>Relatório de divulgação dos resultados do projeto Sentinelas da Floresta – Edição 1 e 2) (dados secundários)</i> <i>Projeto apresentado em parceria com a universidade (UNEMAT) em Educação Ambiental. (dados secundários)</i>	Promove a conscientização da comunidade sobre questões ambientais e o valor do trabalho desenvolvido na região.
1.10	Teses de mestrado e teses de doutorado sobre o caso: CATIE - Centro Agronômico Tropical de Investigación y Enseñanza (Costa Rica); POLICYMIX (Noruega); Universidade Federal de Mato Grosso, Universidade do Estado de Mato Grosso e Universidade Federal de Goiás (Brasil)	<i>“[...] Atualmente, a experiência vivida aqui no estado de Mato Grosso chama a atenção para o lado acadêmico, incluindo estudos de universidades estrangeiras como CATIE e POLICYMIX, além de trabalhos da UFMT e UNEMAT.” (Entrevistado 2)</i>	Oferece análises sob diferentes pontos de vista sobre a experiência, o que pode contribuir para a replicação das práticas de inovação social.
1.11	Exposição dos produtos em feiras nacionais e internacionais.	<i>Evidência do site institucional da COOPAVAM (dados secundários)</i>	Melhora a comercialização do produto e o conhecimento sobre outras experiências.

Nossos resultados confirmam que a cooperação interorganizacional é um comportamento relevante para o desenvolvimento de comunidades que vivem em situações de vulnerabilidade social, à medida que surgem ações como atender às necessidades sociais, promover novas formas de pensar e criar parcerias entre repartições governamentais (Gyapong, Selby & Anakwah, 2011), além de parcerias que buscam o desenvolvimento local e regional e que normalmente incluem atores da comunidade, sociedade civil e organizações públicas formais e sem fins lucrativos (Geddes, 2014).

A dinâmica diária do trabalho institucional no AVA torna-se complexa, pois envolve atores sociais que vivem em contextos diversos nas atividades produtivas que formam a cooperação interorganizacional. Os esforços dos nativos ocorrem em uma realidade de trabalho extrativo, entre seus pares e dentro de um contexto cultural próprio. No entanto, os esforços de trabalho nas áreas do assentamento ocorrem em diferentes contextos culturais, considerando as diferentes origens dos trabalhadores. Além disso, há atores sociais externos a esses ambientes, que fazem parte de organizações públicas e privadas e ONGs, cujas práticas de trabalho buscam recursos para atender às demandas de grupos sociais anteriores. Assim, encontrar sincronia entre todos esses atores e executar práticas de trabalho que atendam ao objetivo comum de mudar a realidade local por meio da cooperação se torna uma tarefa desafiadora. A complexidade do trabalho ocorre principalmente em ambientes de produção. Embora o objetivo comum seja claro, individualmente e nas ações diárias de trabalho, os trabalhadores nem sempre entendem a interdependência das atividades, interna ou externamente. Para que essas diferenças sejam respeitadas e compreendidas, as pessoas devem prestar atenção aos atores externos que propõem mudanças no contexto social da vulnerabilidade com base em projetos de promoção e na busca

de possibilidades para a institucionalização das atividades cooperativas.

Essa realidade contribuiu para a reflexão em contextos de problemas sociais complexos, conforme apresentado por Dover e Lawrence (2010), que destacam a necessidade de os atores sociais estarem constantemente atuando em negociações que envolvem contestação e cooperação (Zilber, 2007). Essas negociações ocorreram principalmente entre as comunidades rurais e indígenas porque alguns dos cooperantes e muitos nativos não entendem a burocracia da gestão de projetos, mas priorizam as necessidades individuais de seus grupos em detrimento do que foi acordado coletivamente nos projetos. As negociações constantes são coordenadas pelo gestor do projeto, técnicos e até parceiros que atuam nos cursos oferecidos às comunidades, que promovem a integração de práticas de trabalho entre os diversos atores sociais, conforme observado por Zietsma e Lawrence (2010).

A construção do referencial teórico revelou que o trabalho institucional pode ser classificado como político, técnico e cultural (Zietsma & Lawrence, 2010).

Ao identificar a contribuição do trabalho técnico para a criação da instituição, verificou-se que ele aumenta a coerência entre os parceiros da rede em formação. Ou seja, os vários trabalhos técnicos desenvolvidos pelos atores dessa comunidade ajudaram a definir objetivos comuns. O trabalho técnico institucional, na medida em que auxilia na definição dos objetivos comuns do acordo colaborativo, constitui os antecedentes de outros trabalhos técnicos e facilita o surgimento de um ambiente de cooperação que represente os interesses de todos os participantes (Balestrin & Verschoore, 2016). Como trabalho institucional político, que influencia regras, leis e limites de propriedade e representa o pilar regulador das instituições, as seguintes práticas foram identificadas e estão apresentadas na Tabela 5:

Tabela 5

Práticas de trabalho político

	Descrição da prática – trabalho político	Evidência (trechos de entrevistas ou dados secundários)	Impacto na criação da instituição
2.1	Anúncio do saldo mensal nos quadros de aviso da cooperativa.	<i>Vivida pelo pesquisador durante sua inserção em campo em fevereiro de 2015 e acesso às atas das reuniões (Observação e dados secundários).</i>	Amplia a transparência da administração e, consequentemente, oferece mais tranquilidade à relação entre trabalho operacional e burocrático.
2.2	Oferta de seminários locais sobre os resultados dos projetos e atividades de formação e informação desenvolvidas na região.	<i>Relatório de divulgação dos resultados do projeto Sentinelas da Floresta – Edição 1 e 2) (dados secundários)</i>	Amplia o anúncio das atividades e a comunidade ganha mais conhecimento sobre as práticas de trabalho.
2.3	Divisão dos benefícios e promoção de atividades mais empreendedoras nos projetos.	<i>“o caminhão da ADERJUR ajudou muito no começo e foi com esse apoio inicial da ADERJUR que a COOPAVAM [...] poderia ser desenvolvido, a colaboração, empréstimos, divisão de ganhos e o trabalho coletivo foram fundamentais.” (Entrevistado 2)</i>	Prática que promove um maior relacionamento entre os empreendimentos que fazem parte do acordo colaborativo.
2.4	Definição do público que se beneficia dos projetos dos empreendimentos do AVA.	<i>Estatuto Social da COOPAVAM e da AMCA. (dados secundários)</i>	Por meio dessa prática, apenas os membros locais do AVA podem trabalhar nas empresas do AVA.
2.5	Busca de novos parceiros.	<i>“Parcerias são sempre bem-vindas.” (Entrevistado 1). Período de experiência – participação em reuniões; Pesquisa documental na ata da COOPAVAM.</i>	Prática constante quando existe a possibilidade de outras organizações ajudarem na solução de problemas ou apresentarem novas possibilidades.
2.6	Criação de um conselho gestor com representantes dos empreendimentos que recebem apoio do acordo colaborativo e técnicos que trabalham nos projetos com reuniões a cada três meses.	<i>Relatório de divulgação dos resultados do projeto Sentinelas da Floresta – Edição 1) (dados secundários)</i>	Dá mais transparência às atividades desenvolvidas nos projetos.

O trabalho político é o aspecto mais presente no contexto das práticas de trabalho voltadas à promoção de parcerias para a cooperação. Esse tipo de trabalho está intimamente ligado à estrutura e coordenação dos atores envolvidos e ajuda no desenvolvimento de um elemento importante da rede: a governança. O foco da governança de rede envolve o uso de estruturas para coordenar e controlar a ação conjunta (Provan & Kenis, 2007), como podemos ver na coluna com impacto das práticas da instituição. Em nossa opinião, o trabalho político

ajuda a institucionalização da “cooperação” da instituição porque ajuda a criar mecanismos de governança para os atores. O trabalho político está intimamente ligado à coordenação da rede em formação. As redes de governança compartilhada consistem em grupos de organizações que trabalham coletivamente.

Por fim, o trabalho cultural promove atividades de trabalho que identificam os grupos sociais a partir do desenvolvimento da prática que valoriza o estilo de vida do grupo. Nesse sentido, no AVA, procuraram realizar processos

produtivos com produtos regionais, apoiar atividades pertencentes à cultura local, como as extrativistas de produtos florestais, promover e

valorizar as atividades. As principais práticas do trabalho cultural são apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6

Práticas do trabalho institucional cultural

	Descrição da prática – trabalho cultural	Evidência (trechos das entrevistas)	Impacto na criação da instituição
3.1	Publicações e aparições na TV local, regional e nacional; site do elo central (COOPAVAM).	<i>Página institucional 14 materiais audiovisuais no YouTube; 7.060 resultados no Google (dados secundários)</i>	Promove a experiência e valoriza a comunidade.
3.2	Venda de produtos na e pela comunidade para repartições públicas, secretaria municipal da educação, secretaria de assistência social, escolas, instituições filantrópicas, etc.	<i>“[...] incluindo as castanhas que vieram das terras indígenas, dos assentamentos dentro da fábrica para que a castanha pudesse entrar no mercado.” (Entrevistado 2) “Os produtos entregues nas escolas e hospitais do município contribuem para a redução dos custos da prefeitura.” (Entrevistado 13)</i>	Valoriza o trabalho e a produção local e abre o mercado.
3.3	Café da manhã e almoço coletivos compartilhados: a ideia veio de um dos membros, pois a maioria das pessoas não tomava café da manhã e trazia o almoço de casa porque moravam em locais distantes. Assim, eles decidiram compartilhar os ingredientes e preparar o almoço com um cozinheiro rotativo na cozinha da COOPAVAM.	<i>Vivida no período em que o pesquisador estava em campo - no período de fevereiro de 2015.</i>	Fortalece os relacionamentos.
3.4	Há a intenção de criar um festival chamado “Festa da Castanha-do-Pará”.	<i>“Contribuímos para a comunidade, por exemplo, dia das crianças, celebrações da igreja, teremos uma festa da castanha, como a da uva.” (Entrevistado 1)</i>	O ato de planejar e dar essa festa já melhora os relacionamentos. Caso isso ocorra, haverá uma melhora na autoestima da comunidade, podendo criar novas formas de colaboração.
3.5	Os adolescentes, filhos dos membros da cooperativa ou não, têm permissão para acessar a Internet no pátio da cooperativa, permitindo acesso à informação, notícias e atividades de lazer.	<i>Vivida pelo pesquisador em 2015. (dados secundários).</i>	Aumenta a possibilidade de os adolescentes conhecerem a cooperativa, criando simpatia pelo trabalho desenvolvido e ampliando seus conhecimentos através do uso da rede.
3.6	Atividades culturais em seminários.	<i>II Reunião de mulheres rurais e indígenas do noroeste do Mato Grosso e II Seminário de Economia Solidária com SAF e PFNN - novembro de 2014; Participação nos 1º Jogos Mundiais Indígenas; Participação nas Olimpíadas - 2016; Participação no X Congresso Brasileiro de Sistemas Agroflorestais; Expoalimentaria - Peru - 2018 (dados secundários)</i>	Melhora a autoestima da comunidade e ensina hábitos e tradições aos jovens.
3.7	Apoio das empresas em festas locais, como dia das crianças, dia dos pais, dia das mães e festas religiosas.	<i>“Temos celebrações na igreja, festa da castanha...” (Entrevistado 14)</i>	Melhora o relacionamento entre a comunidade e as empresas. Também valoriza a cultura local.

Ao analisar o tipo de impacto promovido pelo trabalho institucional cultural, descobrimos que esse tipo de trabalho é importante para a criação da instituição, pois aumenta a conectividade dos atores. Segundo Balestrin e Verschoore (2016), a possibilidade de uma rede atingir seus objetivos comuns está intimamente ligada à capacidade de seus membros em estabelecer conexões entre si, pois promove a criação de fortes laços na comunidade.

Todas essas práticas foram usadas intencionalmente, motivadas pela série de objetivos listados na Tabela 3 e parecem ter sido bem-sucedidas na consolidação da colaboração como uma alternativa importante às usadas diariamente na comunidade AVA. Considerando as constatações sobre os tipos de trabalho

institucional na comunidade, afirmamos que os três tipos de trabalho institucional foram capazes de criar as condições para o estabelecimento de redes cooperativas: objetivos comuns, governança e conectividade.

4.1.3 Principais resultados obtidos com a institucionalização da cooperação

A pesquisa de campo com os residentes da AVA destaca que o trabalho desenvolvido na comunidade e entre os parceiros contribuiu para alterar positivamente a realidade da região. Por exemplo, as declarações de I1, I3, I5, I7, I8 e I9 (vide Tabela 7) possibilitaram listar algumas mudanças no AVA, considerando suas percepções sobre aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Tabela 7

Principais resultados obtidos com a institucionalização da cooperação.

Resultados ambientais	
Trecho	Resultados
<i>"[...] que inicialmente era apenas uma preocupação com o desmatamento e questões ambientais, gerou uma série de resultados positivos e uma rede de partes interessadas focada no cultivo da castanha-do-pará e na preservação da floresta,"</i> (Entrevistado 1)	Conscientização sobre o meio ambiente Certificação orgânica da produção Atividade que não prejudica a natureza Incentivo ao cultivo da castanha-do-pará e preservação da floresta
<i>"Hoje existe uma grande conscientização coletiva de todos na rede sobre a importância da floresta."</i> (Entrevistado 2)	Preservação ambiental Conscientização sobre a importância da floresta
<i>"Então, para este projeto Cultivo, foram montados quarenta e oito hortas por meio de projetos para ajudar nessa questão da mulher que está em casa. Então, ela cuida da horta para vender os produtos da horta, já é uma renda para aquela família e também a fábrica de conservas foi construída para adquirir a produção de hortaliças e comercializar, não apenas in natura, mas também como conserva."</i> (Entrevistado 3)	Diversificação da produção agrícola
<i>"[...] o monitoramento dos atores locais aumentou muito com a conscientização sobre os cuidados necessários com o meio ambiente."</i> (Entrevistado 8)	Minimização das atividades de extração de madeira e minério em áreas indígenas
Relatório do projeto Sentinela da Floresta – Edição 1 e 2. (dados secundários)	Áreas de conservação florestal e de assentamento Cursos de treinamento em diferentes áreas Geração de poucos resíduos
Resultados econômicos	
<i>"Graças ao projeto, fizemos alguns produtos especiais para o mercado, você paga o preço certo pelos produtos, digamos, e eles começaram a ficar empolgados! O negócio dá dinheiro, vamos trabalhar... Você sabe o que eu quero dizer?"</i> (Entrevistado 8)	Os povos indígenas estão aprendendo a lidar com dinheiro.
<i>"porque há pessoas cuja renda familiar é apenas daqui da cooperativa, então imagine como é importante..."</i> (Entrevistado 1)	Renda no assentamento; Acesso ao consumo.
<i>"Eu vou trabalhar aqui porque é muito melhor do que ficar na cidade. Isso melhorou a vida de muitas pessoas que começaram a consumir coisas que não podiam comprar, por exemplo, agora as mulheres podem comprar móveis e decorar suas casas."</i> (Entrevistado 1)	

Resultados ambientais	
Trecho	Resultados
Resultados sociais	
<i>"[...] dessa forma, com a criação da rede, os índios permaneceram em seu habitat, continuaram a caçar, não perderam sua cultura, o que lhes permitiu permanecer ali."</i> (Entrevistado 8)	Cultivo de práticas culturais indígenas (caça, pesca familiar) Prática e disseminação da língua materna e dos costumes para os filhos dos povos indígenas
<i>"Bom, a ADERJUR, por ser uma instituição com uma longa história [...] no Vale do Amanhecer, basicamente apoiou a seleção dos agricultores que ocupam os lotes... assentamento e planejamento da demarcação de lotes."</i> (Entrevistado 2)	Legalidade do assentamento
<i>"Eu me envolvi com a organização, eu não tinha conhecimento de como uma cooperativa operava, uma associação, foi aí que comecei a me envolver, para ver na forma mais coletiva do empreendimento, eu tinha que ter outras participações também, tive que mudar a maneira de pensar."</i> (Entrevistado 5)	Acesso à informação
<i>"Nosso foco é o indígena, e a sustentabilidade, você sabe, eles tiram o sustento da floresta sem degradar o meio ambiente."</i> (Entrevistado 8) <i>"Então, graças ao projeto que fizemos, um conjunto de produtos especiais para supermercados, é possível pagar o preço justo."</i> (Entrevistado 3) <i>"A castanheira já é parte de sua cultura, mas, veja bem, é da cultura para o seu próprio sustento, eles não o pegaram para ter lucro ou renda, certo? [...] antes que eles costumavam apenas comer, e apenas para esse fim."</i> (Entrevistado 12)	Geração de renda para a comunidade do AVA Geração de renda para os povos indígenas Construção de infraestrutura para a extração de castanha para os povos indígenas
(Observação – dados secundários)	Pessoas capazes de retomar os estudos após um longo período
Relatório do projeto Sentinela da Floresta – Edição 1 e 2 (dados secundários)	Áreas de conservação florestal e de assentamento; Cursos de treinamento em diferentes áreas
<i>"Então, no início da história da cooperativa, as mulheres não tinham espaço, apenas os homens trabalhavam, então iniciamos a AMCA. Agora, as mulheres são maioria na AMCA e na COOPAVAM."</i> (Entrevistado 4)	Inclusão das mulheres nos processos produtivos

Os principais resultados econômicos são:

1) Geração de renda para a comunidade do AVA;
2) Geração de renda para os povos indígenas;
3) Diversificação da produção agrícola. Os principais resultados sociais são: 4) Legalidade do assentamento; 5) Acesso ao consumo; 6) Pessoas capazes de retomar os estudos após um longo período de tempo (2 para o ensino superior, 2 para o ensino fundamental e médio); 7) Acesso à informação; 8) Cursos de treinamento em diferentes áreas; 9) Os povos indígenas estão aprendendo a lidar com o dinheiro; 10) Prática e disseminação da língua materna e dos costumes para os filhos dos povos indígenas; 11) Construção de residências para os povos indígenas; 12) Cultivo de práticas culturais indígenas (caça, pesca familiar); 13) Inclusão das mulheres nos processos produtivos. Os principais resultados ambientais são: Conscientização sobre o meio ambiente; 14) Geração de poucos resíduos; 15) Certificação orgânica da produção; 16) Atividade que não prejudica a natureza; 17) Conservação da

floresta e de áreas de assentamento; 18) Incentivo ao cultivo da castanha-do-pará e à preservação da floresta; 19) Minimização das atividades de extração de madeira e minério em áreas indígenas; 20) Preservação ambiental; 21) Conscientização sobre a importância da floresta.

A estrutura proposta considerou que as práticas de trabalho desenvolvidas por um grupo de atores sociais promovem a institucionalização do comportamento cooperativo que, por sua vez, promoverá resultados nos aspectos social, econômico e ambiental em uma comunidade vulnerável localizada na Amazônia.

Nossa análise de dados aponta que a institucionalização da cooperação ocorre por meio do desenvolvimento de projetos conjuntos entre os atores locais. É a partir da apresentação dos projetos conjuntos que os atores percebem e criam novos objetivos comuns. A existência de objetivos comuns é a força motriz na formação das redes (Balestrin & Verschoore, 2016).

Nossa análise mostrou que o trabalho técnico institucional é o primeiro a se desenvolver na comunidade, funcionando como motivador para os demais tipos de trabalho e suas práticas. As práticas de trabalho político verificadas no assentamento contribuem para o desenvolvimento das regras e para o funcionamento da rede. Mostramos que o processo de tomada de decisão é participativo; há pouca formalização de regras e pouca centralização de decisões, e as práticas identificadas proporcionam uma forma de governança participativa (Provan & Kenis, 2007) para a rede formada no AVA. O trabalho cultural institucional fortalece os vínculos entre os atores de uma rede, pois cria oportunidades de interação, criação de amizades e criação de uma identidade coletiva. A existência de objetivos comuns é a força motriz na formação das redes, mas as estratégias coletivas dificilmente trarão ganhos substanciais sem uma conectividade robusta entre os membros (Todeva, 2006).

5 Considerações finais

Segundo Mair e Marti (2009), há poucas pesquisas dedicadas a estudos que consideram o papel da falta de recursos, da falta de poder e de atores periféricos considerados atores marginais. Nessas situações, seria impossível esperar que um ator sozinho alcançasse resultados que modificassem a realidade local e, portanto, a cooperação parece ser uma opção importante. Neste estudo, apresentamos como a criação de uma instituição pode ser fundamental para reduzir a vulnerabilidade social. A instituição criada neste estudo era uma rede de negócios entre os atores.

A cooperação nesse cenário ocorre por meio de projetos colaborativos temporários que têm começo, meio e fim. Como a literatura observa, o trabalho institucional é dinâmico e processual, o que demonstra que é possível criar novas instituições a partir de modelos organizacionais, conforme sugerido por Clemens (1993). Nesse sentido, a formação de redes de cooperação é estabelecida neste estudo como um modelo organizacional (Thompson, 1967) que norteia o processo de criação de uma instituição. Os projetos foram desenvolvidos sistematicamente

desde a fundação do AVA, envolvendo diferentes atores do ambiente institucional em que o assentamento está inserido: governo, famílias, comunidades indígenas, universidades e a comunidade civil. Os projetos desenvolvidos no AVA utilizaram diferentes formas de cooperação.

Como indicado na Figura 2, no entanto, um novo arranjo foi formado, no qual a COOPAVAM é um elo importante na configuração de diferentes díades e tríades. Foi confirmado que todas as práticas de trabalho ocorrem recursivamente com os resultados do trabalho desenvolvido lá (Lawrence & Suddaby, 2006), o que significa que, conforme as práticas atendem às suas demandas, os resultados promoverão a manutenção das práticas de trabalho que promovam a cooperação e a criação de outras práticas. As relações interorganizacionais no contexto social da comunidade são formalizadas para promover o desenvolvimento local a partir de relacionamentos estabelecidos com prazos determinados, seguindo uma agenda de atividades ou projetos apresentados a agências de desenvolvimento.

Este estudo apresenta as seguintes contribuições teóricas e empíricas: a) contribui para o campo do trabalho institucional em contextos socialmente vulneráveis; b) apresenta um conjunto de práticas que podem ser replicadas em realidades sociais semelhantes; c) descobrimos uma relação hierárquica entre os tipos de trabalho relacional para criar a instituição cooperativa; d) destacamos que alguns tipos de trabalho institucional podem desenvolver diferentes condições para o estabelecimento de redes de negócio; e e) as práticas e limitações de trabalho encontradas nesse contexto social podem servir de guia para o estabelecimento de políticas públicas que atendam efetivamente às demandas desses grupos sociais.

Foi possível identificar práticas de trabalho que estabelecem cooperação nas demandas e ações cotidianas das comunidades, ou seja, na criação da instituição. A cooperação como instituição é dinâmica e processual, conforme apresentado pelos autores dessa lente teórica. O grande desafio enfrentado por essa comunidade é manter essa instituição. Enfatizamos que, para manter uma instituição ou rede recém-criada, um

trabalho institucional que garanta a aderência a novos modos de funcionamento e que introduza fundamentos normativos do novo perfil nas rotinas diárias e nas práticas de trabalho do público-alvo deve ser executado continuamente. Estudos futuros podem se dedicar à identificação de práticas de trabalho institucional para a manutenção da rede. Além disso, casos de redes que se dissolveram poderiam ser estudados para entender quais práticas podem destruir uma instituição.

Referências

- Archer, M. (1995). *Realist social theory: The Morphogenetic approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2016). *Redes de cooperação empresarial: Estratégias de gestão na nova economia* (2nd ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Clemens, E. S. (1993). Organizational repertoires and institutional Change: Women's groups and the transformation of US politics, 1890-1920. *American Journal of Sociology*, 98(4), 755-798.
- DiMaggio, P. (1988). 'Interest and agency in institutional theory'. In L. Zucker (ed.). *Institutional patterns and culture*. Cambridge (pp. 3- 22), MA: Ballinger Publishing Company.
- Dobbin, F. (2001). The business of social movements. In J. Jasper, J. Goodwin, F. Polletta. *Passionate politics: Emotions and social movements* (pp. 74-82). Chicago: University of Chicago Press.
- Dover, G., & Lawrence, T. B. (2010). A gap year for institutional theory: Integrating the study of trabalho institucional and participatory action research. *Journal of Management Inquiry*, 12(1), 1-12.
- Garud, R., Jain, S., & Kumaraswamy, A. (2002). Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards: The Case of Sun Microsystems and Java. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 196-214
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (2008). Introduction. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, R. Suddaby (eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 1-46). Sage Publications.
- Geddes, M. (2014). Relacionamentos interorganizacionais no desenvolvimento de parcerias locais e regionais. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring. *Handbook de relações interorganizacionais da Oxford* (pp. 183-207). Uk: Bookman.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Gyapong, J. O., Selby, R. A., & Anakwah, K. A. (2011). Challenges in linking health research to policy: A commentary on developing a multi-stakeholder response to orphans and vulnerable children in Ghana. *Health Research Policy and Systems*, 9(14), 1-6.
- Hwang, H., & Colyvas J. (2011). Problematizing actors and institutions in Trabalho Institucional. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 62-66.
- INCRA/SR-13/T, Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA. (1996). *Assentamentos*. Retrieved from <http://www.incra.gov.br/assentamento>
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. Introduction (2009). Theorizing and studying institutional work. In Lawrence, T.B; Suddaby, R.; Leca, B. *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (pp. 11-59). Cambridge: University Press.
- Lawrence, T. B., Leca, B., & Zilber. (2013). Institutional Work: Current research, directions and overlooked issues. *Organization Studies*, 34(8), 1023-1033.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work In: S. R. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & T. R. Nord. *Handbook of organization studies* (2nd ed., pp. 215-254). Sage Publications.

- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52-58.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419-435.
- Nolte, I. M., Martin, E. C., & Boenigk, S. (2012). Cross-sectoral coordination of disaster relief. *Public Management Review*, 14(6), 707-730.
- Nunes, P. (2013) *Projeto sentinelas da floresta*. Aprovado pelo Banco Fundo da Amazônia. Cooperativa dos Agricultores do Vale do Amanhecer. Juruena: COOPAVAM.
- Nunes, P. C., & Rugnitz, M. T. (2011). *Semeando esperança, colhendo bens e serviços ambientais: Resultados do projeto Poço de Carbono*. Associação de Desenvolvimento Rural de Juruena (ADERJUR). Juruena: ADERJUR.
- Phillips, N., Lawrence, T. B. & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635-652.
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516.
- Provan, K., & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Schildt, H. A., Mantere, S., & Vaara, E. (2011). Reasonability and the Linguistic Division of Labor in Trabalho Institucional. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 82-86.
- Selznick, P. (1972). *A liderança na administração: Uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Styhre, A. (2014). Gender equality as trabalho institucional: The case of the church of sweden. *Gender, Work & Organization*, 21(2), 105-121.
- Thompson, J. W. (1967). *Organizations in Action*. (Reprinted from New Brunswick, ed. 2003, NJ: Transaction Publishers). New York: McGraw Hill.
- Todeva, E. (2006). *Business networks: Strategy and structure*. London: Routledge.
- United Nations – Economic Commission for Latin America and Caribbean (2006). *Statistical yearbook for Latin America and the Caribbean 2005*. Santiago de Chile: ECLAC.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Willmott, H. (2011). Institutional work for what? Problems and prospects of institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 67-72.
- Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional work in the Transformation of an Organizational Field: The interplay of boundary work and practice work. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 189-221.
- Zilber, T. B. (2007). Stories and the discursive dynamics of institutional entrepreneurship: The case of Israeli hightech after the bubble. *Organization Studies*, 28(7), 1035

Sobre os autores:

1. **Ana Maria de Lima**, Doutorado, Universidade do Estado de Mato Grosso, Juara, Brasil.

E-mail: ana.lima@unemat.br


ORCID

 0000-0002-8436-9352

2. **Kadigia Faccin**, Doutorado, Unisinos, Porto Alegre, Brasil.

E-mail: kadigiaf@unisinos.br

ORCID

 0000-0003-2804-2328

3. **Alsones Balestrin**, Doutorado, Unisinos, Porto Alegre, Brasil.

E-mail: abalestrin@unisinos.br

ORCID

 0000-0001-6397-1582

4. **Diego Marconatto**, Doutorado, Unisinos, Porto Alegre, Brasil.

E-mail: dmarconatto@unisinos.br

ORCID

 0000-0002-9458-9199

Há versão preliminar apresentada em congresso ou derivada de tese/dissertação?

Não.

Contribuição dos autores

Contribuição	Ana Maria de Lima	Kadigia Faccin	Alsones Balestrin	Diego Marconatto
1. Definição do problema de pesquisa	√	√	√	
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√	√	
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√	√		
4. Fundamentação teórica/Revisão de literatura	√	√		
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√		
6. Coleta de dados	√			
7. Análise estatística				
8. Análise e interpretação dos dados	√	√		
9. Revisão crítica do manuscrito		√	√	
10. Redação do manuscrito	√	√		
11. Outra (especificar)				

Errata

Onde se lia:

“Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.21 n.4 out-dez. 2019 p. 683-705.”

Leia-se:

“Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.21, Special Issue. 2019 p. 683-705”