

Estratégia-como-prática na Economia Solidária

Resultados e Ações de Catadores
de uma Cooperativa

Maria de Lourdes Borges¹
Robinson Henrique Scholz²
Tiago Daniel de Mello Cargin³

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar a manifestação da dinâmica dos processos organizacionais na “estratégia-como-prática” a partir dos resultados e das ações dos sujeitos na Cooperativa de Trabalho Amigas e Amigos Solidários (Cooarlas), do município de Canoas/RS. Para conseguir atingir o objetivo, a metodologia utilizada é a de Estudo de Caso. Os resultados evidenciam a trajetória de uma mudança estratégica engendrada pelos atores organizacionais (coordenação e cooperados) que levou a resultados favoráveis. Os avanços do artigo mostram que o estudo da estratégia-como-prática, no contexto da economia solidária, pode lançar luz sobre a lacuna de que tais estudos ocorrem em um “vácuo organizacional” por intermédio das lógicas de reciprocidade e solidariedade; evidências da ação dos cooperados como verdadeiros atores sociais da estratégia-como-prática; benefícios do estudo estratégia-como-prática no contexto da economia solidária, podendo ser evidenciadas solidariedade, cultura de cooperação e a construção de um *habitus* do trabalho cooperativo.

Palavras-chave: Estratégia-como-prática. Cooperativismo. Economia solidária.

¹ Doutora em Administração (Unisinos), mestra em Administração, psicóloga. Professora e pesquisadora do Centro Universitário La Salle (Unilasalle). maluborg@gmail.com

² Doutorando e mestre em Ciências Sociais (Unisinos). Professor do Centro Universitário La Salle. Coordenador do Projeto Incubadoras de Empreendimentos Solidários (Tecnosocial/Unilasalle). robinsonscholz@hotmail.com

³ Doutorando em Educação pela PUCRS. Mestre em Teologia pelo Instituto Ecumênico de Pós-Graduação em Teologia. Professor no Centro Universitário La Salle em Canoas/RS. Coordenador do Projeto Catasol do Tecnosocial/Unilasalle. tiago.cargin@unilasalle.edu.br

STRATEGY-AS-PRACTICE ON SOLIDARY ECONOMICS: RESULTS AND ACTIONS COLLECTORS OF RECYCLABLE MATERIAL'S COOPERATIVE

Abstract

This aim is analyze the manifestation of the dynamics within organizational processes in “strategy-as-practice” starting from results and actions collectors of recyclable material’s “Cooperativa de Trabalho Amigas e Amigos Solidário (Cooarlas)” in Canoas / RS, Brazil. Then, the methodology employed is the case study. The results show the strategic change in its path engendered by organizational actors (coordination and coop) that led to favorable results. The article pointed out that advances the study of strategy as practice in the context of the solidarity economy can light on the gap of studies take place in a ‘organizational vacuum’ through reciprocity and solidarity logics; evidence of cooperative action as real social actors of strategy-as-practice; benefits of the strategy-as-practice study in the context of the solidarity economy, solidarity, culture of cooperation and building a habitus of cooperative work can be observed.

Keywords: Strategy-as-practice. Cooperatives. Solidarity economic.

Se o estudo da estratégia possui lugar privilegiado nas organizações tradicionais (Mintzberg et al., 2006) e nas Organizações do Terceiro Setor (OTs), compreender em profundidade esse aspecto da vida organizacional pode tornar-se salutar aos envolvidos. Isso porque especialmente em espaços organizacionais de empreendimentos coletivos, segundo Carvalho e Pires (2001), há um duplo objeto de estudo que envolve os fins e os meios. Os fins almejados baseiam-se em princípios de economia solidária que esboçam os objetivos a serem alcançados e, de outro lado, os meios referem-se a ações realizadas para se alcançar tais objetivos (Carvalho; Pires, 2001). O escopo do presente artigo se situa na discussão que entremeia o estudo entre os fins e os meios em prol do objetivo comum do aumento da distribuição de renda entre os participantes de empreendimentos que realizam ações marcadamente sociais. Para dar conta do entendimento dos meios (como as pessoas realizam seu trabalho na prática) a fim de alcançar determinados fins (aumento na distribuição de renda), a utilização da abordagem da estratégia-como-prática pode vir a contribuir nessa questão. Antes, porém, torna-se necessário apresentar o entendimento sobre prática para este artigo.

Nas organizações do terceiro setor, interessa a maneira com que cada pessoa realiza o seu trabalho, suas estratégias e a sua forma de projetar o trabalho por meio da interação entre os sujeitos envolvidos/atendidos, uma vez que é a partir dessa prática que o resultado final da organização é ou não verificado. Para elucidar, Tenório (2005), ao rerepresentar o conceito de gestão social, conceitua-o como o processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação. Ou seja, o processo de tomadas de decisão é realizado por meio do diálogo, da conversa, do consenso com todos os participantes da ação, é determinado pela solidariedade, pelo diálogo coletivo. Também menciona que o tema havia sido abordado pela primeira vez em 1990 com a chegada do neoliberalismo no Brasil, que obrigou o Estado a repensar também a gestão pública. O que se faz relevante ressaltar, porém, é que as OTs contribuem significativamente na gestão social com a distribuição da renda mensal entre os integrantes. No caso das

cooperativas, cada participante pode observar o resultado do seu trabalho em um curto prazo no momento em que percebe que, na medida em que ele produz mais, aumentam também seus ganhos. Pode ser muito simples essa regra lógica de recebimento de recursos por meio das horas de trabalho empenhadas na cooperação, mas, na gestão social, representa mais do que uma prática administrativa, pois exige laços de solidariedade e reciprocidade (Bajoit, 2006) que permitam a cooperação acontecer.

Apesar disso, é recente nos estudos organizacionais o interesse pelo trabalho prático das pessoas entendido enquanto ação social (Maciel; Augusto, 2013). O interesse no tema da “prática” nas organizações começou a se desenvolver nos últimos anos sob a égide dos Estudos Baseados em Prática, os quais incluem na agenda de pesquisa questões de ordem subjetiva, tácita e estética (Bispo, 2013). O termo prática refere-se àquilo que os atores sociais fazem durante situações localizadas e como essas atividades terminam por influenciar os próprios atores, as instituições e as estruturas (Maciel; Augusto, 2013; Schatzki, 2001). Em outras palavras, o conceito de prática diz respeito à busca por entender “como” as pessoas gerenciam, tomam decisões, resolvem problemas, lideram, avaliam, entregam produtos, prestam serviços, enfim como elas realizam as diferentes atividades em que estão envolvidas (Miettinen; Samra-Fredericks; Yanow, 2009).

As práticas realizadas por integrantes de diferentes formatos organizacionais e institucionais referem-se aos meios utilizados de maneira que se traduza nos resultados almejados (fins). Para Carvalho e Pires (2001), é preciso certa coerência entre meios e fins nos empreendimentos coletivos, para que não sigam por “caminhos alheios aos anseios de seus associados” (p. 168). Nesse ponto, a abordagem da estratégia-como-prática se mostra profícua para a compreensão dos processos e práticas que constituem as atividades do dia a dia da vida organizacional e sua relação com os resultados estratégicos (Johnson; Whittington, 2007). Entender esses processos e práticas e sua relação com resultados em cooperativas de reciclagem faz

sentido, uma vez que ação (animação) e direção (orientação) estratégicas (Wilson; Jarzabkowski, 2004) ocorrem durante as diferentes atividades diárias dos cooperativados.

Torna-se importante observar que, apesar de as cooperativas apresentarem diferentes modelos de gestão, também se preocupam com sua autonomia financeira, mesmo não visando à lucratividade. Além disso, precisam ter estratégias para uma gestão eficiente e eficaz dos seus recursos, bem como para pensar seu posicionamento no contexto da sociedade a fim de melhor cumprir seu papel social como um instrumento de redução das desigualdades. Nesse aspecto, as cooperativas de catadores operam na lógica da inclusão social e geração de trabalho e renda, sendo, desta forma, uma estratégia significativa também para o Estado⁴ quando busca fomentar esse modelo organizacional.

Por isso, estudar os processos que compõem a estratégia-como-prática nas cooperativas torna-se interessante para o estudo de novas formas organizacionais que emergem na contemporaneidade, em oposição a modelos e estruturas tradicionais de gestão. Enfim, observa-se avanço ao procurar entender como a estratégia-como-prática se manifesta em novas formas organizacionais que sejam marcadamente a serviço das pessoas (Onuma; Mafra; Moreira, 2012).

Assim sendo, o objetivo deste artigo é analisar a manifestação da dinâmica dos processos organizacionais na “estratégia-como-prática” a partir dos resultados e das ações de catadores de uma cooperativa do Sul do Brasil no contexto da economia solidária. Neste artigo, a dinâmica dos processos organizacionais na “estratégia-como-prática” correspondem aos meios, enquanto o desempenho da cooperativa de catadores estudada corresponde aos fins. A cooperativa estudada é a Cooperativa de Trabalho Amigas e Amigos Solidários (Cooarlas), no município de Canoas/RS, Brasil. A coope-

⁴ Exemplo disto são os programas Pró-catador e Cataforte criados pelo governo federal e que têm como objetivo fomentar o desenvolvimento de cooperativas de catadores.

rativa atua na prestação de serviço da Coleta Seletiva Compartilhada para a Prefeitura de Canoas, sendo responsável pela coleta seletiva dos resíduos pós-consumo, conjuntamente com outras quatro cooperativas. Outrossim, realizam o processo de triagem e classificação dos resíduos coletados, prensagem e comercialização.

Especialmente em estruturas organizacionais, tais como as das cooperativas de reciclagem, estudar a maneira como as pessoas colocam em ação suas práticas com maior ou menor consonância com estratégias organizacionais mais ou menos formalizadas, possui potencial de contribuição teórica e empírica ao campo das ciências sociais aplicadas e interdisciplinares. Pesquisas que relacionam o estudo da estratégia-como-prática com organizações não lucrativas ou do terceiro setor, são raras, com exceção das comunicações de Vasconcelos, Fernandes e Oliveira (2011), que examinaram os benefícios da estratégia-como-prática em uma Organização Não Lucrativa (ONG), e de Machado, Francisconi e Chaerki (2007), que tentaram mapear como os estudos em OTSs se relacionavam com a estratégia em geral, ambos em congressos nacionais. Inclusive artigos que investigam o estado da arte da estratégia-como-prática em âmbitos nacional e internacional nada mencionam sobre a realização de pesquisas no contexto organizacional das cooperativas (Maciel; Augusto, 2013; Albino et al., 2010; Jarzabkowski; Speer, 2009). O presente estudo, portanto, avança sobre os já existentes por propor uma inter-relação entre as abordagens da estratégia-como-prática e o contexto da Economia Solidária, ao estudar o caso de uma cooperativa de catadores.

O estudo da estratégia e a estratégia-como-prática

Historicamente, os principais estudos sobre a estratégia floresceram no espaço das ciências econômicas, sob aspectos teóricos, ora mais descritivos (recomendam primeiro conhecer a organização para depois formular a estratégia), ora mais prescritivos (recomendam conceitos predeterminados

para organizações semelhantes) (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000). Com o desenvolvimento dos estudos, o conceito de estratégia passa a ter uma visão mais interdisciplinar, no sentido de se analisar os mecanismos de interação dos indivíduos para o alcance de objetivos, que são para além dos econômicos, incluindo a perspectiva social (Wilson; Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2004).

Na perspectiva social verifica-se que a estratégia está (co)relacionada com mecanismos de interação social e métodos de condução de práticas que possibilitam o desenvolvimento de soluções de problemas cotidianos localizados no âmbito das sociedade em geral (Whittington, 2004). Outra perspectiva de interpretação da estratégia está correlacionada com as práticas gerenciais, ancoradas em uma compreensão sociológica, mesmo contextualizada nos conceitos de firma, no sentido de que a gestão necessita de recursos e mecanismos que possam ser aplicados e desenvolvidos por meio de atividades que visam os objetivos organizacionais (Whittington, 2004). Outrossim, a estratégia também é compreendida como uma prática social, sem desconsiderar as contribuições de outras disciplinas e correntes teóricas do campo de estudo. A estratégia evidencia o desenvolvimento dos processos micro realizados pelos indivíduos em interação com o contexto macro e complexo, sob maior ou menor orientação de lideranças, que permitem o alcance de resultados (objetivos) desejados ou não.

Em uma visão mais funcionalista e economicista, Porter (1993) ilustra que a estratégia é uma combinação entre as metas que as instituições almejam e as políticas pelas quais busca atingi-las. Ou seja, a conexão entre metas, resultados e mecanismos para o alcance de objetivos significativos, que perpassam por contextos socioeconômicos e culturais, modelos, teorias e técnicas utilizadas, e as relações sociais dos indivíduos em interação conjunta, fazem parte da estratégia.

Percebe-se, portanto, que o tema da estratégia apresenta-se de uma maneira diversificada em termos de teorias. Por isso, Whittington (1996) já entendia que o conceito de estratégia estava se modificando com o passar

do tempo. Para o autor, na década de 60 do século 20 a abordagem do “planejamento” centrava-se em ferramentas e técnicas que objetivavam ajudar nas tomadas de decisão dos gerentes sobre o direcionamento dos negócios. Nos anos 70 a abordagem estratégica passa a ter um caráter “político”, pois se interessava sobre qual o caminho estratégico de diversificação a seguir. A partir dos anos 80, os pesquisadores interessam-se pelo “processo”. Passam a buscar reconhecer a necessidade de mudança estratégica e, somente em seguida, pensar em como alcançá-la (in Pettigrew, 1987). A abordagem da “prática” alicerça-se no entendimento de processo organizacional, mas retorna ao plano gerencial para entender como os estrategistas “estrategizam”, ou seja, como eles (re)utilizam e (re)definem ferramentas e procedimentos em um mundo de mudanças aceleradas em que estratégias e organizações são transitórias (Whittington et al., 2006). Em outras palavras, a definição de prática vai além de uma aproximação com o mundo do fazer dos profissionais, pois envolve o reconhecimento de como as atividades estão inseridas em contextos sociais mais amplos, afetando tanto o processo quanto o resultado de estratégias organizacionais (Vaara; Whittington, 2012).

Para Jarzabkowski e Whittington (2008), o campo da estratégia-como-prática é recente, pois é uma resposta à abstenção acadêmica no interesse sobre a prática de trabalhadores e suas atividades nos estudos sobre estratégia. A abordagem da estratégia-como-prática detém seu interesse no trabalho e na fala dos trabalhadores da estratégia, e isso implica nova direção no pensamento estratégico. Interessa saber como os gestores agem e interagem na sequência de fazer estratégia e isso envolve várias atividades, desde as rotineiras, como preenchimento de documentos, as reuniões, como o planejamento se desenrola ao longo do ano, enfim, a maneira como as coisas são feitas é o âmago da questão; questões como conhecimento tácito e formal, persistência nos detalhes, conhecimento técnico e interpessoal. Por isso não existe uma estratégia tal qual outra, pois o modo como as coisas são feitas é que mais interessam, com papéis distintos entre organizações e

conhecimento dentro do contexto que interfere nas competências práticas que podem se distanciar mais ou menos da habilidade na elaboração da estratégia (Whittington, 1996).

Contribuindo neste entendimento, pode-se correlacionar as interpretações e análises entre as práticas estratégicas adotadas pelos sujeitos em atuação coletiva com o *habitus* (Bourdieu, 2007), no que diz respeito à assimilação das ações estratégicas ao comportamento cotidiano dos atores sociais. Bourdieu (2007) entende esse conceito por meio das práticas vivenciadas no passado e que se refletem no presente, cujo alimento e projeção de sua continuidade no futuro persistem de acordo com seus pressupostos. Comporta, em sua expressão, um sistema de disposições que abrange as estratégias e as práticas sociais pelas quais a ordem social se materializa, tornando-a significativa e evidente à medida que essas disposições são incorporadas e interiorizadas mediante um processo de interação social e em um contexto constituído historicamente.

Sob esse prisma teórico, as estratégias de atuação em um contexto cooperativo de reciclagem de resíduos sólidos demonstra a apropriação da cultura e do cuidado com o meio ambiente, intentando a sustentabilidade (Vasconcellos, 2002, Seiffert, 2010), estabelecendo novos conhecimentos, valores, experiências e habilidades sustentáveis de viver. Do mesmo modo, quando internalizados esses mecanismos de atuação, indo ao encontro do desenvolvimento do capital social e do *habitus* (Bourdieu, 2007), é que se estabelecem as pontes teórico-práticas para a construção de estratégias. Albino et al. (2010) entendem que Bourdieu e Giddens foram os principais representantes do movimento das teorias sociais contemporâneas (*practice turn*), que busca entender melhor a primazia da ação do sujeito diante da estrutura, movimento esse precursor da abordagem da estratégia-como-prática.

Salienta-se, ainda, que a comunicação é essencial para que se apreendam competências requeridas no tocante à aprendizagem e na compreensão da autonomia do sujeito de poder potencializar suas práticas apreendidas, intentando ao *habitus*, além de ser problematizadora e transformadora (Freire,

2004). O aprendizado construído na prática de comunicar está imbricado na pedagogia da problematização (Rattner, 1999), na qual os sujeitos aprendem por meio da observação individual, constituem o coletivo e interpretam sua própria realidade. Isto possibilita a comunicação, participação e interação baseadas no consenso, transformando as próprias condições de vida, o que pode contribuir no desenvolvimento da autogestão.

Essa capacidade transformadora está no escopo de ação das estratégias, uma vez que objetivos a serem alcançados intentam a busca de mudanças sociais, comportamentais, políticas, etc. Estas mudanças nos comportamentos geram novas relações comunitárias na teia social dos territórios, no sentido de poder projetar a transformação social, aqui entendida, também, por meio da educação.

Contexto da economia solidária

Os ajustes sociais para a redução das desigualdades é um desafio que vem sendo regido pelo governo brasileiro. Nos últimos anos, intensificaram estudos, práticas e políticas para a erradicação da pobreza extrema no país. Há, também, iniciativas populares que reagem à exclusão social e proliferam em todo o Brasil, e políticas sociais que projetam a redistribuição de renda aos pobres. Existem experiências de geração de trabalho e renda, como o caso da economia solidária, que emergem em diversos contextos sociais urbanos e rurais, muitas vezes por meio de lógicas próprias de sustentação, para não apontar como sobrevivência. Somando-se a essas práticas, há políticas de incentivo para o desenvolvimento de iniciativas coletivas de trabalho, contudo ainda superficiais, tendo como recorte histórico o final do século 20.

Uma consideração inicial e importante a ser feita sobre o campo das políticas sociais de redistribuição de renda no Brasil é de que, segundo Gaijer (2011, p. 79), está comprovada a ineficácia do crescimento econômico como fator de distribuição de riqueza, bem como crescem programas de transferência de renda.

Nessa simbiose socioeconômica, há do outro lado do abismo a relação com o mercado neoliberal, que estimula o consumo e a geração de riquezas por parte dos mais ricos. Reações antagônicas são perceptíveis no cotidiano brasileiro e que denotam em um distanciamento social, mesmo com as políticas sociais de redistribuição; e, o que é mais agravante, “nota-se o aparecimento de uma nova forma de reprodução da pobreza, cada vez mais concentrada no segmento da população que se encontra ativa no interior do mercado de trabalho (desempregados e ocupação precária)” (Antunes; Pochmann, 2007, p. 206). Contingentes de trabalhadores à mercê da sorte procuram ofertas de vagas de trabalho, muitas vezes temporárias e precarizada, para poderem se estabelecer como sujeitos sociais (Lopes, 2008). São grandes massas de trabalhadores em condição de vulnerabilidade que sedimentam a zona de tensão desestruturada entre o desemprego e a considerável integração no mercado de trabalho. Uma possível alternativa de geração de renda e integração econômica – aqui não caracterizando lógicas puras de inclusão social por meio de um contrato formal de trabalho, mas sim, no sentido de ativar economicamente os trabalhadores vulnerabilizados –, seria a economia solidária. As práticas associativas de geração de trabalho e renda, aliadas a processos de autogestão nos empreendimentos compostos pela associação de pessoas, podem (re)afirmar o espaço social, alicerçando dinâmicas de subsistência para além das fronteiras econômicas, haja vista que suas contribuições atingem as esferas sociais, políticas e ambientais. Também podem quebrar elos complexos de reprodução das desigualdades.

A discussão sobre a economia solidária merece devida atenção, pois “os membros de tais iniciativas estabelecem entre si vínculos de reciprocidade como um dos fundamentos de suas relações de cooperação [...] cumprindo funções subsidiárias em domínios como saúde, educação e preservação ambiental” (Gaiger, 2011, p. 80). Nesse sentido, os trabalhadores que se valem da economia solidária atuam também em cenários que são sociais, tais como: a) relação comunitária na busca de melhorias das condições de moradia e convívio social; b) ampliam a discussão junto ao Estado para o desenvolvi-

mento de políticas públicas que beneficiam toda a comunidade ou território local; e c) potencializam correlações significativas para a sustentabilidade ambiental, por meio de ações que projetam o uso de produtos sustentáveis e/ou que não venham a agredir o meio ambiente.

O contexto da economia solidária, portanto, é propício para originar novas formas de subjetividades (individuais e coletivas) que se relacionam com as experiências das pessoas. Um exemplo é o exercício da autogestão como uma forma de gestão não hierarquizada e democrática, em que conflitos de interesse (tão característicos das empresas denominadas “capitalistas”) são minimizados (Onuma; Mafra; Moreira, 2012) em razão dos princípios da “propriedade coletiva ou associada do capital e do direito à liberdade individual” (Singer, 2002, p. 10). Nesse ponto, há uma aproximação entre a estratégia-como-prática e os princípios da economia solidária, uma vez que as ações dos participantes passam a ser mobilizadas como meios estratégicos configurando-se em práticas mais ou menos disseminadas.

Contribuindo, Asseburg e Gaiger (2007, p. 528) afirmam que, em relação ao diferencial da economia solidária, é o valor que “reside na mudança e no bem que acarretam para os seus próprios protagonistas, ao escaparem da lógica dominante de classificação social”. Ou seja, a possibilidade de ressignificação da vida, do trabalho, dos laços sociais, dos vínculos comunitários, da identidade cultural, e, principalmente, da condição humana.

Caminhos Metodológicos

Para atingir ao objetivo de analisar a manifestação da dinâmica dos processos organizacionais na “estratégia-como-prática” a partir dos resultados e das ações dos sujeitos na Cooperativa de Trabalho Amigas e Amigos Solidários (Cooarlas), localizada na periferia da cidade de Canoas/RS, Brasil, realizou-se um estudo de caso (Yin, 2001). A opção pela modalidade

investigativa do estudo de caso deve-se à coerência com o objetivo desta pesquisa, que necessita investigar profundamente o tópicos empírico citado sob as abordagens qualitativa e quantitativa.

Para dar conta do objetivo deste artigo, optou-se por utilizar dois níveis de abordagem de pesquisa: um quantitativo, voltado para a análise do desempenho em cima de indicadores fornecidos pela cooperativa, e outro qualitativo, voltado para a análise da dinâmica das ações sociais, buscando o aprofundamento nas relações, processos e fenômenos que constituem a estratégia-como-prática na vida organizacional da Cooarlas. Salienta-se, ainda, que o nível de análise quantitativo refere-se ao estudo dos resultados da cooperativa em um período de três anos (2011 a 2013), correspondendo à análise dos fins realizados (almeçados ou não). Já o nível de análise qualitativo corresponde ao estudo dos meios postos em prática pelos catadores inseridos na cooperativa a fim de entender a estratégia-como-prática, como dito anteriormente.

Como subsídio para o presente estudo, para o nível quantitativo de análise os dados utilizados referem-se aos indicadores mensais do valor comercializado, renda individual e quantidade de catadores inseridos na Cooarlas no período de 36 meses, correspondendo aos anos de 2011 a 2013, analisados por meio de gráficos e porcentagens.

Para o nível qualitativo foram realizadas observações anotadas em 10 cadernos de campo, utilizados dados de 72 relatórios técnicos, 10 fotografias (a fim de ilustrar o contexto de trabalho dos cooperados), bem como realizadas 8 entrevistas semiestruturadas realizadas com catadores ao final de 2013, que foram, posteriormente, transcritas e analisadas segundo inspiração da análise de conteúdo temática. Depois de organizados, os dados foram sistematizados e categorizados, para fins de análise, segundo consensos e diferenças em discursos mais ou menos homogêneos, por meio de um processo de elucidação das temáticas centrais expressas pelo conteúdo dos dados e sua relação com os referenciais teóricos abordados voltados para a compreensão das ações dos catadores no contexto da cooperativa estudada.

Esses dados foram levantados em ações do projeto “Desenvolvimento Social: perspectivas para a formação de catadores e para a consolidação da rede de comercialização solidária”, executado pelo Tecnosocial/Unilasalle e financiado pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes) e Ministério do Trabalho e Emprego. Salienta-se que os dados de relatórios técnicos resultam de trabalhos desenvolvidos juntamente com o empreendimento, realizados pela Incubadora de Empreendimentos Solidários do Tecnosocial/Unilasalle (financiada pela Financiadora de Estudos e Projetos – Finep) a qual fazia um acompanhamento regular à cooperativa por meio da incubação.

Os dados utilizados são referentes ao período de 2011 a 2013, perfazendo um período de 3 anos de análise de informações que são oriundas do trabalho de assessoria desenvolvida a Coarlas, que implica diversos elementos, próprios da economia solidária, como relações humanas, autogestão, produção, comercialização, construção de políticas públicas e o desenvolvimento sistêmico da cooperativa. Salienta-se que os dados foram sendo sistematizados a partir das 150 visitas de campo realizadas à cooperativa no período dentro do projeto executado pelo Tecnosocial.

O Contexto de inserção do Tecnosocial

O caso estudado neste artigo é o da Cooperativa de Trabalho Amigas e Amigos Solidários (Coarlas). A Coarlas é um parceiro atuante do Tecnosocial/Unilasalle. O contexto de inserção do Tecnosocial é apresentado na presente seção.

O Tecnosocial/Unilasalle incorpora uma das ações do Unilasalle que objetiva contribuir para a consolidação de empreendimentos de economia solidária de Canoas e região na perspectiva de construir tecnologias sociais apropriadas para fortalecer a capacidade empreendedora e a dinâmica solidária desses empreendimentos, potencializando sua atuação sustentável e autogestionária nos territórios onde atuam. O Tecnosocial/Unilasalle, portanto, está voltado para ações sociais que interagem com as comunidades

da região e para criação e difusão de tecnologias sociais que representem efetivas inovações – constitui-se em um núcleo acadêmico-institucional que tem como função prestar suporte ao processo de formação dos estudantes, conjugando ensino, pesquisa e extensão.

Entre as principais áreas de inovação destacam-se meio ambiente, alimentação, saúde, educação e economia solidária. Para tanto, conta com a atuação de professores-pesquisadores, profissionais técnico-administrativos e alunos dos cursos de Graduação e Pós-Graduação do Unilasalle, configurando um espaço interdisciplinar de articulação de conhecimentos teóricos e saberes práticos por meio de uma vivência intensiva destes aspectos.

O Tecnosocial/Unilasalle é parceiro atuante junto ao Fórum de Recicladores do Vale dos Sinos, o qual reúne os municípios do Vale do Rio dos Sinos (RS). Este fórum tem como propósito discutir questões pertinentes ao trabalho desenvolvido pelas associações e cooperativas de catadores nas mais diversas esferas, tanto micro, nas relações de trabalho coletivas, quanto macros, na busca e legitimação de políticas públicas para a reciclagem.

Os parceiros envolvidos junto ao Fórum de Recicladores do Vale dos Sinos, dentro de um princípio de gestão democrática, construída sob as bases sólidas de uma vivência em projetos sociais e a busca pela sua sustentabilidade, acreditam na necessidade de se pensar um plano de gestão e de sustentabilidade enquanto processo de mobilização de recursos como eixo estruturante da sustentabilidade para o projeto. Entende-se, nesse caso, que recursos são um todo necessário para o desenvolvimento de um coletivo, quando estão inclusos recursos financeiros, materiais, técnicos, pessoas, organizações e relações, não esquecendo, claro, que o projeto se inscreve em um contexto de sustentabilidade no espaço social, educacional, ambiental e econômico.

Entre tantos projetos executados pelo Tecnosocial/Unilasalle, salienta-se o projeto em parceria com a Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego, que

visa a trabalhar com catadores individuais e cooperativados na busca de sua organização para aumento de trabalho e renda, os quais poderão também se integrar ao Fórum de Recicladores do Vale dos Sinos.

O Caso da Cooarlas

As cooperativas de recicladores (catadores) são um fenômeno bastante recente, embora a atividade seja secular (Layrargues, 2003). Na região metropolitana de Porto Alegre (RMPA) iniciaram suas atividades na segunda metade dos anos 90. Este artigo centra-se no estudo da Cooperativa de Trabalho Amigas e Amigos Solidários (Cooarlas). Esta Cooperativa foi fundada em outubro de 1999, a partir da reflexão de alguns jovens da Pastoral da Juventude que começaram um trabalho sobre a necessidade de buscar novas formas de emprego. Iniciaram suas atividades conhecendo o trabalho de outros grupos e experiências na área de triagem de resíduos sólidos urbanos.

Após este trabalho inicial de campo, os jovens reuniram-se com a comunidade para discutir a proposta de constituição de um grupo. Desta consulta resultou a conclusão de que deveriam incorporar também os catadores individuais no projeto, conhecer a área para a futura instalação de uma Unidade de Triagem (UT) e divulgar para a comunidade. Muitas conquistas ocorreram desde esses primeiros passos. O lugar onde atualmente funciona a Cooperativa é fruto do diálogo e negociação com o governo estadual, e o prédio foi conquistado por meio da participação no Orçamento Participativo. A cooperativa contava em dezembro de 2013 com 27 associados, com o Conselho Administrativo composto por um coordenador, um secretário, um tesoureiro e um Conselho Fiscal. Os dados utilizados como *corpus* da presente pesquisa referem-se aos resultados da Cooarlas relativos aos meses de janeiro de 2011 a dezembro de 2013.

A incubação do empreendimento teve início efetivo na Incubadora de Empreendimentos Solidários em 2008 (Tecnosocial/Unilasalle), quando foi efetivado o convênio com a Finep. Os recursos provenientes deste convênio permitiram o desenvolvimento do trabalho de assessoria e fomento na sede da Cooarlas.

Dentre as atividades de incubação, podemos relacionar alguns destaques: a) organização jurídica da cooperativa; elaboração do diagnóstico participativo com seus objetivos e metas; c) formação em economia solidária e cooperativismo; d) captação de recursos por meio de projetos para a cooperativa ampliar a sua capacidade física de produção; e) contratação dos serviços da cooperativa pela Prefeitura de Canoas para desempenharem a coleta seletiva compartilhada no município,⁵ em parceria com mais outras quatro cooperativas.

Em um período de seis anos de incubação foram muitos os aprendizados coletivos no que se refere à gestão cooperativa, à compreensão da autogestão, à contradição das relações de trabalho no campo cooperativo e às lutas por autonomia e reconhecimento pelo trabalho prestado. Toda esta evolução implica diversas dificuldades operacionais e cotidianas, como a falta de recursos, o turnover elevado de cooperados, a sazonalidade na produção e os baixos preços pagos pelos atravessadores. Salienta-se que os dados foram analisados até dezembro de 2013 para este artigo, porém é importante noticiar que, em 6/6/2014, a Cooarlas foi desincubada.

O processo da desincubação iniciou no mês de fevereiro, por meio de um trabalho de avaliação realizado pela Incubadora em conjunto com a cooperativa. Foram avaliados os pontos importantes de gestão, sustentabilidade, geração de trabalho e renda e a autonomia de desempenho das suas estratégias de ação. Pela avaliação realizada, identificou-se que o grupo estava apto para seguir o seu processo de trabalho, ficando a Incubadora

⁵ Salienta-se que a Cooarlas recebe um recurso mensal da Prefeitura dentro do convênio de prestação de serviços, o qual utiliza para pagamento das contas.

como um suporte para demandas pontais que necessitem, sendo essa etapa denominada de pós-incubação. Por isso, os resultados desta pesquisa servirão para monitorar o desempenho da Coarlas e poder identificar ações que ainda necessitem de assessoria técnica.

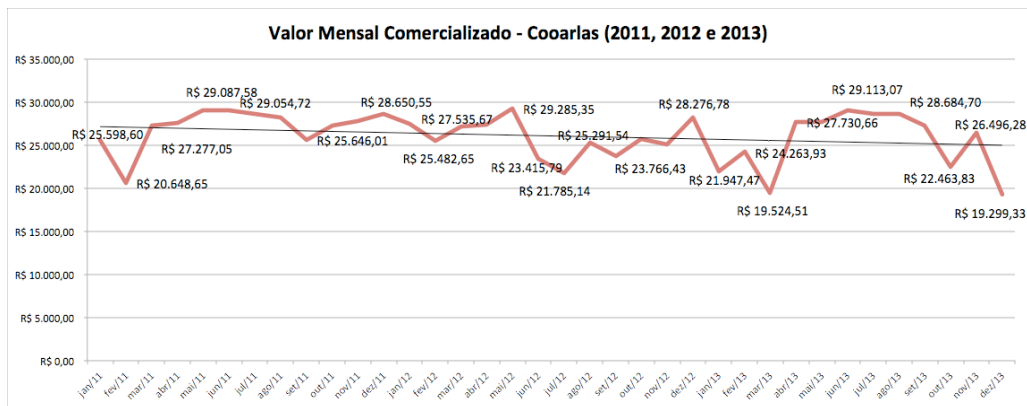
Análise dos dados

A análise embasa-se em dados a partir de um recorte temporal de três anos, nomeadamente 2011, 2012 e 2013, dos dados quantitativos, apresentados em um primeiro momento, bem como da análise dos dados qualitativos da Coarlas, expostos em um segundo momento desta seção. O recorte temporal de três anos fora escolhido para facilitar uma compreensão longitudinal dos resultados da Coarlas do ponto de vista quantitativo, voltado para a análise dos resultados, e qualitativo, voltado para a compreensão do processo social em que os integrantes da cooperativa estavam envolvidos no período estudado. Tais níveis de análise foram assim divididos para fins didáticos, pois, na realidade, encontram-se imbricados. A presente seção é apresentada da seguinte maneira: na primeira subseção são analisados os dados quantitativos mensais referentes ao valor comercializado, número de associados e renda por associado mensal. Subseção essa que corresponde aos fins que a cooperativa conseguiu alcançar. Na segunda subseção são analisados os dados qualitativos, trechos das entrevistas semiestruturadas, bem como utilizadas fotografias para fins ilustrativos do modo “como” os cooperados realizam seu trabalho, com o objetivo de verificação dos meios. Foi analisada uma categoria temática, qual seja, a estratégia-como-prática no caso da mudança de diminuição do número de associados e suas consequências em termos de prática social. Essa categoria temática foi eleita em virtude da sua importância ante os resultados analisados no plano de análise quantitativo, uma vez que essa modificação reorientou os rumos da própria cooperativa (fins), bem como provocou mudanças de comportamento, tanto voltados para a produção quanto para as interações sociais.

Análise quantitativa dos resultados da Coarlas (2011 a 2013)

A cooperativa Coarlas teve a média mensal dos valores comercializados nos três anos no valor de R\$ 26.083,25. O Gráfico 1 mostra a oscilação do valor comercializado da Coarlas.

Gráfico 1 – Valor Mensal dos valores comercializados da Coarlas de jan./2011 a dez./2013



Fonte: Tecnosocial/Unilasalle.

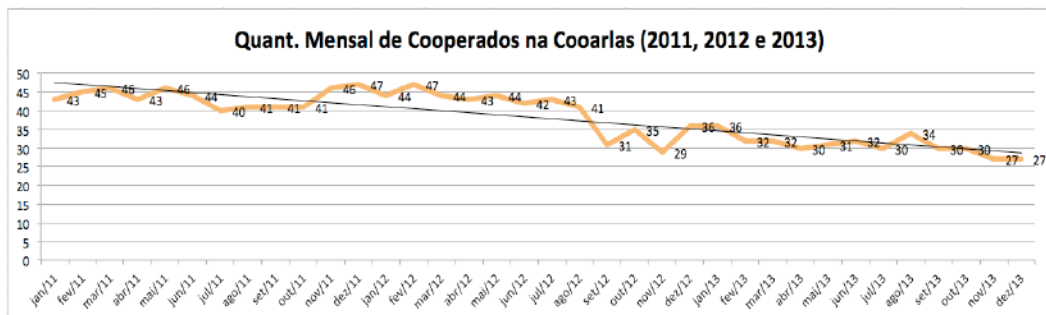
Pode-se observar no Gráfico 1 uma tendência à queda no valor mensal. Observa-se que em 2011 a média mensal dos valores comercializados foi de R\$ 27.136,18; já no ano de 2012 foi de R\$ 25.855,17 e em 2013 foi de R\$ 25.258,39. Observa-se também certa estabilidade nos resultados de 2011, alguma instabilidade relativa no ano de 2012 (relativa, pois o valor mínimo foi de R\$ 21.785,14 e o máximo de R\$ 29.285,35, com uma média de R\$ 25.855,17), apresentando, por exemplo, uma variação de 25% em apenas três meses. Essa variação no valor comercializado é noticiável. Em um primeiro momento pode-se ter a impressão de que há uma conotação negativa diante da queda dos valores do indicador. O entendimento de uma conotação negativa estaria calcado sobre a lógica do capitalismo, que espera que as organizações aumentem constantemente seu faturamento e,

consequentemente, seu lucro. Quando essa variável é comparada a outras, como a quantidade de cooperados (Gráfico 2) e a consequente renda mensal (Gráfico 3), a oscilação nos valores comercializados fazem sentido, quando entendidos no contexto da economia solidária, como será observado ao longo desta análise.

Salienta-se que a Cooarlas não possui uma estratégia formal e explícita, nos moldes das estruturas tradicionais e funcionalistas (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000), voltada para o aumento do valor comercializado. Mesmo assim, pode-se observar que ela consegue alguma estabilidade no seu faturamento em cima dos valores comercializados mensalmente. Pode-se perguntar, então: Como é possível tal estabilidade? Uma das respostas possíveis volta-se para o entendimento da abordagem processual da estratégia, aspecto mais bem investigado na seção que analisa os aspectos qualitativos.

Convém lembrar da necessidade de se relacionar diversos indicadores quantitativos voltados para a compreensão dos fins no processo da estratégia-como-prática. Um dos indicadores a serem relacionados com a oscilação do valor comercializado é a quantidade mensal de cooperados da Cooarlas. O Gráfico 2 mostra a quantidade mensal de trabalhadores inseridos na Cooarlas durante os anos de 2011, 2012 e 2013.

Gráfico 2 – Quantidade Mensal de Cooperados da Cooarlas em 2011, 2012 e 2013

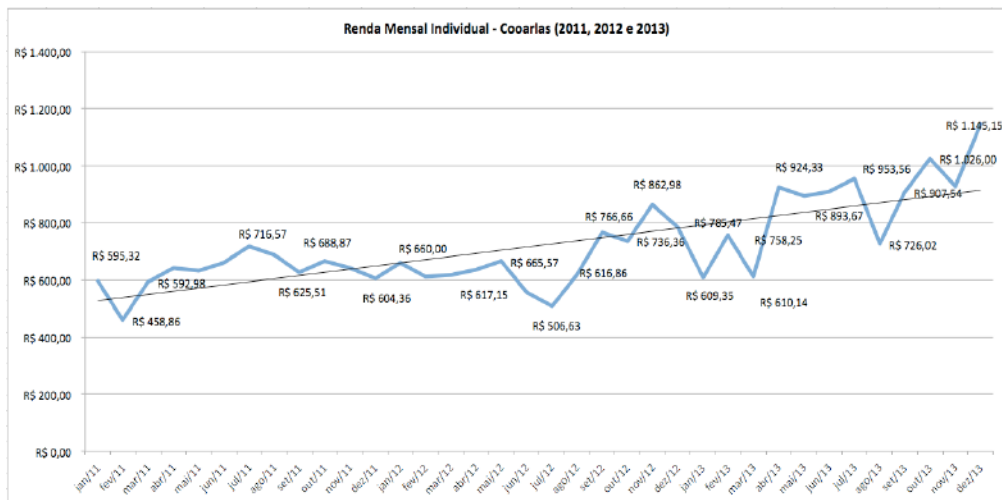


Fonte: Ténosocial/Unilasalle.

Observa-se no Gráfico 2 uma tendência à queda na quantidade de catadores inseridos no trabalho da Cooarlas. A média de cooperados durante o ano de 2011 foi de 43,5; durante o ano de 2012 foi de 40 cooperados e, em 2013, a média foi de 31 cooperados. Mais uma vez seria possível concluir, em uma primeira impressão, que a cooperativa está “diminuindo”, uma vez que há menos trabalhadores dela fazendo parte. Tal conclusão seria apressada e sob o embasamento da abordagem tradicional de administração, pois em um ambiente competitivo os que mais crescem adquirem vantagens sobre os concorrentes (Porter, 1993). Quando analisada a variação do gráfico em relação ao valor mensal comercializado (Gráfico 1), porém, percebe-se que houve maior diminuição da quantidade de cooperados do que do valor comercializado, resultando em maiores ganhos individuais (como poderá ser observado no Gráfico 3). A mudança pode ser observada especialmente nos meses de agosto (41 cooperados) para setembro de 2012 (31 cooperados). Essa mudança não ocorreu por acaso, mas por meio de um processo não linear de acontecimentos que foram levando a decisões tomadas coletivamente; decisões essas que modificaram práticas individuais e coletivas de trabalho dentro dos princípios da economia solidária, tais como a prática da autogestão, cooperação, participação e igualitarismo (Gaiger, 2011), demanda do exercício da democracia necessária para a condução do trabalho coletivo, bem como o alcance de consenso (Moscovici; Doise, 1991), que defende a necessidade do agir comum nas ações coletivas.

Os resultados dessa mudança de posicionamento podem ser observados no Gráfico 3, mostrando, visivelmente, que os ganhos individuais aumentaram consideravelmente.

Gráfico 3 – Gráfico da renda mensal individual da Cooarlas em 2011, 2012 e 2013



Fonte: Tecnosocial/Unilasalle.

Salienta-se que a variação da renda mensal individual pode ser vista como mais estável até junho de 2012 e apresentando alguma instabilidade a partir de julho de 2012. Mesmo assim, apesar de mostrar maior amplitude de variação depois desse mês, há uma tendência segura de aumento no valor mensal individual recebido. Observa-se que, em 2011, a média mensal de rendimentos por cooperado foi de R\$ 627,00, em 2012 foi de R\$ 668,30 e, em 2013, de R\$ 865,98. Analisa-se que, enquanto os cooperados aumentaram o valor mensal recebido de 2011 a 2012 em 6% (quase o mesmo que a inflação segundo o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA/IBGE), viram aumentar em 23% de 2012 para 2013, significando 23% de aumento no valor, sendo em torno de 17% mais do que a inflação do mesmo período (aumento real). Para que o aumento da renda fosse possível foi preciso mudanças nas práticas dos cooperados, tal como será apontado no ponto qualitativo de análise. Essa conquista foi possível em um ambiente de economia solidária em que pequenas mudanças nas ações terminam por ter um impacto (nesse caso positivo) em curto e médio prazos.

Análise qualitativa dos dados da Cooarlas (2011 a 2013): estratégia-como-prática, decisões e prática social

Quando observadas as análises dos dados quantitativos (seção anterior) fica claro que a mudança para o aumento da renda individual deu-se a partir da diminuição do número de associados, mesmo com um menor valor mensal comercializado. Pode-se pensar que essa mudança seja fruto de uma decisão estratégica estudada com cuidado pelo Conselho de Administração (presidente, tesoureiro e secretário). Quando observado o processo da mudança percebe-se que ela não aconteceu de maneira linear, mas, sim, por meio de uma dinâmica coletiva (Santos, 2004) que pode ser entendida segundo a estratégia-como-prática, tal como apresentado a seguir.

Em 2011, com o convênio de prestação de serviços da coleta seletiva compartilhada com a Prefeitura de Canoas, a Cooarlas consentiu em ampliar o número de associados. Veja-se trecho do Caderno de Campo:

Há um “indicativo” no convênio entre a Cooarlas e a Prefeitura de Canoas de se ampliar os postos de trabalho na cooperativa. Observei uma ansiedade entre os catadores no sentido de uma preocupação de como inserir estes novos trabalhadores no trabalho já desenvolvido e ao mesmo tempo de assegurar uma renda digna aos mesmos e de como estruturar o processo produtivo num espaço ainda deficiente para este volume de pessoas (Caderno de Campo, 23/3/2011).

Observa-se que o consentimento da Cooarlas de manter (e/ou aumentar) certo número de associados a partir do convênio com a Prefeitura, não ocorreu em um ambiente sem preocupações ou ansiedades (Gaiger, 2011), uma vez que no modelo da economia solidária os valores recebidos individualmente são fruto da divisão igualitária do total comercializado entre os participantes (Santos, 2004; Singer, 2002).⁶ Com o passar do tempo ocorreu

⁶ A Cooarlas utiliza o recurso mensal que recebe da Prefeitura para pagamento das diversas despesas de manutenção.

uma “oscilação do mercado de comercialização dos produtos reciclados que impactou em uma redução significativa nos valores recebidos e consequentemente redução nos ganhos reais da cooperativa e na distribuição mensal dos valores” (Relatório Técnico, setembro/2012). Isso, somado à quantidade de cooperados, acabou gerando descontentamentos com relação aos valores recebidos e “redução significativa no número de associados” (Caderno de Campo, 5/9/2012). Ainda assim, no segundo semestre de 2012 entraram novos cooperados que ficaram somente por dois meses, uma vez que não recebiam o valor esperado, segundo dados do Caderno de Campo (10/10/2014).

A cooperativa buscou novamente captar novos trabalhadores para ocupar essas vagas em aberto. Durante um mês estes trabalhadores permaneceram na cooperativa, quando diante do rateio seguinte realizado os valores não se alteraram para mais, como era sua expectativa (Caderno de Campo, 10/10/2014).

Observa-se que, diante das dificuldades encontradas, o Conselho de Administração reuniu os cooperados para a importante decisão de permanecer com o número de cooperados por volta de 30 pessoas.⁷ Tal decisão envolveria um maior comprometimento de cada um para dar conta do trabalho. A iniciativa de consultar os cooperados sobre essa importante decisão é um exemplo de ação inclusiva e autogestionária (Onuma; Mafra; Moreira, 2012), impensável em uma estrutura organizacional tradicional. Além disso, essa decisão provocou mudanças na responsabilidade de cada associado, nas suas competências práticas e na própria execução do trabalho (Whittington, 1996), configurando a estratégia-como-prática. Veja-se as observações do Caderno de Campo:

⁷ Mesmo com o indicativo no convênio com a Prefeitura para que haja maior quantidade de cooperados, ela tem se mostrado sensível à situação da Cooarlas. Em longo prazo, porém, a cooperativa precisa inserir mais pessoas.

A cooperativa decide coletivamente por permanecer com o número de trabalhadores que resistiram [permaneceram] na cooperativa diante das necessidades enfrentadas e dispostos a cooperar em prol de uma melhora da renda individual (Caderno de Campo, 7/11/2012).

Fica claro, nos dados de campo, o quanto a autogestão (Gaiger, 2011) foi empreendida pelos catadores, uma vez que, de forma coletiva, definiram os rumos do grupo (Lewin, 1978), mesmo sabendo dos desafios evidenciados. Demonstra ainda que a luta pelo trabalho, pela renda e por um espaço na sociedade, vai além das condições econômicas (Santos, 2004). A dignidade e o respeito, gerados pelo significado do trabalho (Singer, 2002), contribuem para a permanência na cooperativa, mesmo ainda não sendo o contexto idealizado, mas real. A questão do comprometimento individual aparece na fala da entrevistada E3:

eu acho que tá muito boa nossa produção [...] eu acho que a gente tem feito, tem trabalhado, tem produzido muito bem, a gente alcançou uma meta que a gente tem, que nem a gente faz 30 *bag* as vez de material, 20, 30, e é bom, tem chegado caminhões [...] e a gente tem feito tudo num dia, um caminhão, a gente faz ele rapidinho (E3).

Por meio das evidências relatadas, percebe-se que a estratégia-como-prática foi ocorrendo através de recursos e mecanismos que se converteram em atividades (Whittington, 2004), tais como a necessidade de maior comprometimento individual no trabalho em prol da coletividade, e aumento da agilidade e da eficácia no processo de triagem dos materiais resultando em aumento da produção. A Figura 1 ilustra como o processo de triagem ocorre, tendo uma equipe de duas ou três pessoas em cada mesa.

Figura 1 – Cooperados da Cooarlas durante a prática do seu trabalho



Fonte: Tecnosocial/Unilasalle (setembro/2012).

Como consequência, a decisão de manter um número reduzido de cooperados fez com que as atividades diárias fossem modificadas, pois a mesma quantidade de material precisa ser triada por menos pessoas (Figura 1). Em contrapartida, maiores ganhos individuais no final do mês ocorreram. Além disso, essa decisão ajudou na melhoria do próprio clima de trabalho, indo os benefícios além do aspecto financeiro.

Essas evidências de campo contribuem para a interpretação da aproximação e falta de conhecimento de alguns associados sobre a economia solidária, pois há uma correlação entre a lógica do capital e a lógica da solidariedade (Bajoit, 2006) que não se excluem na economia solidária, mas que se relacionam e criam novos arranjos de trabalho em uma organização cooperativa. Atender metas de produção e metas de renda estão alinhadas às organizações empresariais, enquanto a forma de trabalho (o grupo), bem como a dinâmica de solução dos problemas (autogestão), são distintas, sendo

mais representativas na economia solidária, posto que uma lógica não exclui a outra, mas, sim, se complementam (Polanyi, 2012). Outro exemplo desse aspecto pode ser percebido na fala das Entrevistadas E2 e E8:

Então o que que a gente sentia quando tinha mais gente, que o serviço tava desigual, às vezes assim, até hoje, eu trabalho mais e ganho a mesma coisa. Mas agora tá um grupo bom assim. É um grupo pequeno mas tá tocando, terminou um pouco os atritos assim (E2).

Antigamente era um grupo maior, daí as vezes tinha umas bem antigas que já tavam aqui, daí tinha que discutir assim que, sabe meio que não se importavam, como tavam há tempo (E8).

Observa-se que havia a percepção de mais conflitos na Coarlas quando um maior número de pessoas ali trabalhava, isso em virtude da quantidade desigual de serviço executada por cooperado. Esse aspecto se refere à prática social dos envolvidos, pois é possível perceber o quanto as decisões e atividades dos atores sociais terminam por influenciar a eles próprios (Maciel; Augusto, 2013) em termos de comportamentos e pontos de vista que favoreceram o próprio clima emocional no trabalho. Ademais, quando os sujeitos interpretam a própria realidade há uma possibilidade para a comunicação e o consenso, possibilitando uma transformação que impacte nas condições de vida (Rattner, 1999), tal como observado nas evidências. Esse aspecto de recursividade nas ações pode ser observado na fala da Entrevistada E4:

Acho que a gente trata, a gente brinca conversa, ri, a gente almoça junto, a gente senta junto pra conversar. Então eu acho que a gente trata eles bem como eles nos tratam bem, entendeu. Passa a ser como a segunda família da gente, eles, porque a maior parte do tempo tu passa com eles, né, então eles passam a fazer parte da família da gente (E4).

Segundo Bajoit (2006), ao se investigar as motivações de ingresso que os indivíduos promovem para se articular em grupos, descobre-se que estas podem ter fundamento em causas objetivas (existência de forças estruturais exteriores à consciência dos indivíduos e que lhes impõem uma ação) e em intenções subjetivas (as motivações que dão sentido as suas condutas). Os dados da pesquisa apontam para as duas questões, uma por conta da renda (objetiva) e outra por conta do gosto pelo trabalho, o *habitus* (Bourdieu, 2007), que implica nas intenções subjetivas.

Contribuindo na interpretação, Bajoit (2006) desenvolve sua teoria argumentando que, na lógica de reciprocidade, a solidariedade é uma relação baseada no “dom – contra dom”, pois sempre há “alguma coisa” que é útil para alguém e este alguém está disposto a trocar por outra coisa, ou por mais da mesma coisa de que necessita. Nesta troca é que a solidariedade se funde, se constrói e desconstrói, de acordo com o compromisso assumido e a necessidade da relação ser mantida. As “coisas” podem ter fundamentos diferenciados, sendo umas fundadas no afeto, na troca de uma ajuda moral ou afetiva e entendida como expressiva (conselhos, apoio, amor, carinho, respeito, etc.), e outras baseadas em aspectos materiais ou instrumentais (recursos materiais, competências, trabalho, informações, dinheiro, etc.). Com relação à estratégia-como-prática, as lógicas da reciprocidade, solidariedade e afeto, evidenciadas nessa fala, referem-se ao relacionamento entre a corporeidade dos atores sociais, seus estados de emoção, motivação, conhecimentos e habilidades à prática (Maciel; Augusto, 2013).

Por meio da presente análise qualitativa e quantitativa pode-se compreender que a estratégia-como-prática foi sendo construída durante as ações diárias dos trabalhadores (Johnson; Whittington, 2007), pela maneira como foram enfrentando as dificuldades em lidar com a oscilação nos valores dos produtos comercializados, bem como com a expectativa da Prefeitura em manter elevado número de cooperados e conseqüente baixa no valor mensal recebido por trabalhador. Observou-se que a solução foi a decisão conjunta pela manutenção de menor número de trabalhadores, o que acar-

retou mudanças importantes no dia a dia de todos os trabalhadores, pois as metas de produção aumentaram. Do ponto de vista das práticas sociais, isso acarretou um rearranjo gerando maior comprometimento e união, laços de reciprocidade e solidariedade entre os cooperados (Bajoit, 2006), bem como a construção de *habitus* (Bourdieu, 2007), pois não se percebem como “trabalhando mais do que outros e ganhando a mesma coisa” (E5). São aspectos por vezes contraditórios em uma dinâmica de trabalho (Veronese, 2009) característica de um contexto em mudança e que provocam alterações nos trabalhadores, os quais, segundo suas práticas também terminam por transformar o próprio contexto (Maciel; Augusto, 2013). Observa-se que pode ser possível a estratégia-como-prática, quando entrelaçados os estudos dos fins e dos meios em um contexto de economia solidária, por meio do estudo de um caso em que se pode analisar como cooperados “estrategizaram/*strategizing*” em virtude de uma redefinição de papéis, posições e procedimentos (Whittington et al., 2006) a partir da decisão de diminuição do número de cooperados.

Considerações Finais

Neste artigo procurou-se analisar a manifestação da dinâmica dos processos organizacionais na estratégia-como-prática a partir dos resultados e das ações de catadores organizados em uma cooperativa no contexto da economia solidária. No estudo de caso foram utilizados os níveis de análise quantitativo e qualitativo. Partindo-se da análise mensal dos resultados de três indicadores (valor comercializado, quantidade de cooperados e valor individual mensal) por 36 meses, percebeu-se uma mudança de agosto para setembro de 2012 que fez com que os resultados em termos do aumento do valor individual se elevasse consideravelmente (23% de um ano para outro). Ao investigar o processo por detrás dessa mudança (por meio de dados primários e secundários), notou-se que ela não aconteceu por uma

determinação do Conselho de Administração, mas por meio de um processo dinâmico que envolveu todo o ano de 2012 e que foi descrito no ponto qualitativo da análise.

O caso analisado demonstrou como a estratégia foi se constituindo enquanto prática social, uma vez que, enquanto os cooperados estavam em maior número, havia sinais de conflitos, bem como recebiam um valor mensal que os desmotivavam. Isso fez com que vários associados saíssem da cooperativa, obrigando os que ali permaneceram a trabalhar mais para dar conta da quantidade de serviço e do contrato com a Prefeitura. A maioria dos novos cooperados não permanecia, pois consideravam baixo o valor mensal recebido. Diante dessa realidade, o Conselho de Administração fez uma reunião com todos os cooperados que decidiram, conjuntamente, por permanecerem no número em que estavam (em torno de 30) e tentar dar conta do serviço. Essa decisão conjunta deu um ânimo novo ao grupo, resultando em muitas mudanças, tanto nos aspectos sociais quanto financeiros.

Por meio da investigação da trajetória dessa mudança estratégica, pode-se pensar em diversos avanços no que se refere ao estudo da estratégia-como-prática no contexto da economia solidária:

- (i) verificação empírica da estratégia-como-prática, apontando para a possibilidade de lançar luz sobre a lacuna apontada por Maciel e Augusto (2013) de que os estudos sobre o tema carecem de um contexto (no caso um contexto na economia solidária), necessitando ir além do que os autores denominam de “vácuo organizacional” (distância entre a relação dos atores com objetos e artefatos e as respectivas estruturas sociais). Assim, o presente artigo destacou como a prática social dos cooperados (meios) os levou a resultados desejados coletivamente (fins) por intermédio das lógicas de reciprocidade e solidariedade, pouco exploradas nos estudos que envolvem a estratégia-como-prática;

- (ii) demonstrar a importância dos trabalhadores evidenciando a maneira como eles se fizeram atores sociais da estratégia-como-prática por meio da aplicação dos seus conhecimentos e habilidades, bem como emoções e motivações individuais e coletivas. Nesse sentido, torna-se possível identificar tais aspectos como representativos de uma interseção entre a corporeidade dos atores sociais, seus conhecimentos, emoções e habilidades aplicados na prática, tão necessária aos estudos sobre estratégia-como-prática (Maciel, Augusto, 2013);
- (iii) aludir à descrição de um processo de estratégia-como-prática que foi sendo (re)construído ao longo do tempo pelos trabalhadores, com o ápice em uma decisão tomada conjuntamente e não pelo Conselho de Administração, construída coletivamente em um processo dinâmico (e contraditório por vezes) com oscilações entre o aumento ou diminuição do número de associados;
- (iv) referir que os estudos da estratégia-como-prática são beneficiados quando olhados nos contextos da economia solidária, pois, quando os associados agem como grupo coletivo de trabalho, isso acaba implicando em cultura da cooperação e solidariedade (Bajoit, 2006) e construindo um *habitus* (Bourdieu, 2007) do trabalho cooperativo na reciclagem. Esse processo de construção de saberes, bem como da cultura da autogestão (Albuquerque, 2003), não é linear, mas sim, contraditório e entendido como uma espiral de experimentação desta dinâmica de trabalho (Veronese, 2009), engendrando profundas mudanças subjetivas e objetivas dos sujeitos que operam esta prática. Finalmente resgata-se a temática do duplo objeto de estudo que envolve os fins e os meios, apropriada ao estudo da estratégia-como-prática no contexto da economia solidária. Observou-se, no caso ora apresentado, que os fins e os meios não se mostraram separados, dicotômicos, pois, ao mesmo tempo em que os cooperados lidavam com questões exteriores à cooperativa e a outros associados (aspectos mais objetivos), foram fazendo sentido de suas condutas e ações (Bajoit, 2006), por meio de suas atividades diárias e intenções subjetivas. A dinâmica entre esses

dois elementos, portanto, levou à estruturação da estratégia-como-prática em um movimento que conduziu o grupo ao desenvolvimento, não de maneira linear (funcionalista), mas, sim, cooperativa, e em uma crescente espiral autogestionária.

Agradecimento

Agradecemos ao CNPq pelo apoio.

Referências

ALBINO, J. et al. Estratégia como prática: uma proposta de síntese. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa, v. 9, n. 1-2, jun. 2010.

ALBUQUERQUE, P. P. Autogestão. In: CATTANI, A. D. (Org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003.

ANTUNES, R.; POCHMANN, M. A desconstrução do trabalho e a explosão do desemprego estrutural e da pobreza no Brasil. In: CIMADAMORE, A. D.; CATTANI, A. D. (Orgs.). *Produção de pobreza e desigualdade na América Latina*. Porto Alegre: Clacso; Tomo Edit, 2007. p. 195-210.

ASSEBURG, H. B.; GAIGER, L. I. G. A economia solidária diante das desigualdades. *Dados*, Rio de Janeiro, v. 50, n. 3, p. 499-533, 2007.

BAJOIT, G. *Tudo muda*: proposta teórica e análise de mudança sociocultural nas sociedades ocidentais contemporâneas. Ijuí: Ed. Unijuí, 2006.

BISPO, M. Estudos baseados em prática: conceitos, história e perspectivas. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 2, n. 1, p. 13-33, jan./abr. 2013.

BOURDIEU, P. *A distinção*: crítica social do julgamento. São Paulo; Porto Alegre, Edusp; Zouk, 2007. 556 p.

CARVALHO, R. A.; PIRES, S. D. Em busca de novas solidariedades: os empreendimentos da economia social em questão. *Soc. Estado*, Brasília, v. 16, n. 1-2, dez. 2001.

FISCHER, N. B.. Perplexidades, desafios e propostas na educação ambiental a partir da trajetória de um pesquisador. *Revista Educação e Realidade*, UFRGS, v. 34, p. 25-39, set./dez. 2009.

FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 30. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

GAIGER, L. I. Relações entre equidade e viabilidade nos empreendimentos solidários. *Lua Nova*, São Paulo, n. 83, p. 79-109, 2011.

JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R.. A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. *Journal of Management Inquiry*, v. 17, n. 4, p. 282-286, 2008.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy as practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

JOHNSON, G.; WHITTINGTON, R. Introducing the Strategy as Practice perspective In: JOHNSON, G. et al. (Eds.). *Strategy as Practice*. New York: Cambridge University Press, 2007.

LAYRARGUES, P.P. *A natureza da ideologia e a ideologia da natureza: elementos para uma sociologia da Educação Ambiental*. Tese de Doutorado, IFCH/UNICAMP. Campinas, SP, 2003.

LEWIN, K. *Problemas de dinâmica de grupos*. São Paulo: Cultrix, 1978.

LOPES, J. R. Processos sociais de exclusão e políticas públicas de enfrentamento da pobreza. *Caderno CRH*, Salvador, v. 21, n. 53, p. 349-363, 2008.

MACHADO, A.; FRANCISCONI, K.; CHAERKI, S. Mapeando organizações do terceiro setor sob à luz da estratégia: aproximações e relações teóricas do campo. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO FEA; USP. *Anais...* São Paulo, 2007.

MACIEL, C. O.; AUGUSTO, P. O. M. A practice turn e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada? *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 155-178, apr. 2013.

MIETTINEN, R.; SAMRA-FREDERICKS, D.; YANOW, D. Re-Turn to Practice: an Introductory Essay. *Organization Studies*, v. 30, n. 12, p. 1.309-1.327, 2009.

MINTZBERG, H. et. al. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOSCOVICI, S.; DOISE, W. *Dissensões e consenso: uma teoria geral das decisões colectivas*. Lisboa: Livros Horizonte, 1991.

ONUMA, F. M. S.; MAFRA, F. L. N.; MOREIRA, L. B. Autogestão e subjetividade: interfaces e desafios na visão de especialistas da Anteag, Unisol e Unitrabalho. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 65-81, mar. 2012.

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

POLANYI, K. *A grande transformação: as origens da nossa época*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PORTER, M. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

RATTNER, H. *Liderança para uma economia sustentável: Globalização versus desenvolvimento para todos? A busca de um modelo alternativo*. São Paulo: Nobel, 1999.

RUTKOWSKI, J. E. Redes de tecnologias sociais: pode a tecnologia proporcionar desenvolvimento social? In: LIANZA, Sidney; ADDOR, Felipe. *Tecnologia e desenvolvimento social e solidário*. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2005. p. 196-214.

SANTOS, B. S. *Conhecimento prudente para uma vida decente: um discurso sobre as ciências revisitado*. São Paulo: Cortez, 2004.

SCHATZKI, T. R. Introduction. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR CETINA, K.; SAVIGNY, E. Von (Ed.). *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge, 2001. p. 1-14.

SEIFFERT, M. E. B. *Gestão ambiental*. São Paulo: Atlas, 2010.

SINGER, P. *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

TENÓRIO, F. G. (Re) Visitando o conceito de gestão social. In: LIANZA, Sidney; ADDOR, Felipe. *Tecnologia e desenvolvimento social e solidário*. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2005. p. 157-177.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, v. 6, n. 1, p. 285-336, June 2012.

VASCONCELLOS, J. M. O. Educação ambiental e interpretação: o fortalecimento dos pilares das UC. In: CONGRESSO DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO, 3., 2002, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza: Rede Nacional Pró-Unidade de Conservação; Fundação Boticário de Proteção à Natureza; Associação Caatinga, p. 869-870, 2002.

VASCONCELOS, A.; FERNANDES, V.; OLIVEIRA, M. A economia solidária como prática estratégica para a sustentabilidade socioambiental de uma ONG: o caso da ação moradia em Uberlândia/MG. In: CONGRESSO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: Anapad, 2011. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/2011_3ES239.pdf Acesso em: 13 out. 2014.

VERONESE, M. V. Subjetividade, trabalho e economia solidária. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, v. 84, p. 153-167, mar. 2009.

WEICK, K.; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. p. 361-388. Vol. 3.

WHITTINGTON, R.. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

_____. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*. v. 44, n. 4, 2004.

_____. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

_____ et al. Practices of Strategising/Organising: Broadening Strategy Work and Skills. *Long Range Planning*, v. 39, p. 615-629, 2006.

WILSON, E.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para análise estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido em: 25/11/2013

Acceto em: 17/11/2014