

Memória institucional, autogestão e tomada de decisão em um empreendimento econômico solidário no campo da reciclagem

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier (UNILASALLE) - ritadecassia.brochier@gmail.com

Daiana Schwengber (Unilasalle) - daia_schw@yahoo.com.br

Maria de Lourdes Borges (UNILASALLE) - maluborg@gmail.com

Resumo:

As instituições são construídas de forma coletiva a partir de suas relações sociais, culturais e pelos acontecimentos históricos. Para Costa (1997) a memória institucional refere-se a reprodução de práticas sociais cotidianas que tendem a se cristalizar ao longo do tempo. As práticas sociais cotidianas das organizações estão intimamente relacionadas com o desenvolvimento de seus processos de gestão, em organizações regidas pela economia tradicional ou em economias alternativas, como a economia solidária. Um dos princípios ideológicos da economia solidária é a autogestão (GAIGER, 2004). A proposta desse estudo parte do pressuposto de que o entendimento de que o processo autogestionário pode não se efetivar pela não participação dos cooperados na tomada de decisão do trabalho coletivo (BROCHIER, 2015). Dessa maneira, a questão norteadora deste trabalho é: Como a memória institucional se relaciona com o desenvolvimento da autogestão no que tange à tomada de decisão em um empreendimento econômico solidário no campo da reciclagem em Canoas? O método utilizado para o desenvolvimento e exploração do problema deste estudo foi o método qualitativo. O percurso metodológico envolveu seis entrevistas semiestruturadas, realizadas entre os meses de março e maio de 2015. Além das entrevistas, houve a necessidade em adotar uma forma de registro das observações, que denominamos de diário de campo. Os resultados das análises indicam que a relação da memória institucional com desenvolvimento da autogestão no que tange à tomada de decisão, é o hábito da prática social cotidiana replicada ao longo do tempo. A prática da memória-arquivo é identificada na fala dos participantes afirmando haver decisões autogestionárias na cooperativa. Já, a prática da memória-acontecimento, aquela que vai além do visível e dizível, destacada no diário de campo das pesquisadoras, aponta para decisões não autogestionárias. Apontando, assim, para um processo que parece a uma primeira vista, ser autogestionário, mas que as evidências indicaram que muito possivelmente não seja.

Palavras-chave: Memória institucional. Autogestão. Economia Solidária.

Área temática: *GT-18 Trabalho Autogestionário, Economia Popular Solidária e Educação: Processos Organizacionais e Protagonismos, em busca de Cidadania e Reconhecimento*

Os conceitos de organização e instituição podem ser facilmente confundidos, porém para Costa (1997) há distinção. Sucintamente, Costa (1997) compreende organização como um conjunto de atividades guiadas por normas e regras, já instituição é vista como um conjunto de meios pelos quais estas atividades, vistas como práticas sociais cotidianas são finalizadas. Sendo assim, a instituição se atualiza na organização (COSTA, 1997). As instituições são construídas de forma coletiva a partir de suas relações sociais, culturais e pelos acontecimentos históricos. Elas trazem em seu processo constituinte mecanismos de controle social determinantes de regras e padrões de conduta que garantem o seu funcionamento obedecendo a uma certa regularidade (COSTA, 1997).

As práticas sociais cotidianas das organizações estão intimamente relacionadas com o desenvolvimento de seus processos de gestão, em organizações regidas pela economia tradicional ou em economias alternativas, como a economia solidária. Um dos princípios ideológicos da economia solidária é a autogestão (GAIGER, 2004). Nesse caso, a prática autogestionária perpassa os processos de gestão e produção coletiva de um empreendimento econômico solidário em que todos os cooperados participam democraticamente. Nele, as pessoas trabalham juntas, autoadministram o empreendimento e trabalham operacionalmente ao mesmo tempo. É sabido que tais práticas constituem-se em um desafio, porém as próprias práticas de autogestão são formativas de cultura autogestionária, pois pode ocorrer aprendizado por meio da práxis. Sendo assim, o processo de autogestão se torna automaticamente formativo para a construção de uma cultura autogestionária, pois a formação acontece durante a prática no dia a dia.

Segundo Berger e Luckmann (1973), o processo de institucionalização ocorre por meio de formação de hábitos, as ações que se tornam cotidianas, habituais e passam a ser naturalizadas através de suas práticas. Sob o entendimento de Costa (1997) de que a memória institucional refere-se à reprodução de práticas sociais cotidianas que tendem a se cristalizar ao longo do tempo, o papel da memória institucional seria ajudar a reproduzir o passado no presente. Tal papel ocorre por meio de seleções de “memórias” que seriam entendidas como verdadeiras e universais por aquele grupo dentro da organização. De forma híbrida, essas experiências das práticas cotidianas se incluem e excluem e são da ordem do social, construindo a memória institucional no tempo presente.

A proposta desse estudo parte do pressuposto de que o entendimento de que o processo autogestionário pode não se efetivar pela não participação dos cooperados na tomada de decisão do trabalho coletivo (BROCHIER, 2015).

Dessa maneira, a **questão norteadora deste trabalho** é: como a memória institucional se relaciona com o desenvolvimento da autogestão no que tange à tomada de decisão em um empreendimento econômico solidário no campo da reciclagem em Canoas? Para responder a esta questão, foi realizada uma pesquisa em um empreendimento econômico solidário no campo da reciclagem em Canoas. Tal empreendimento constitui-se de uma cooperativa localizada em Canoas-RS, no bairro Mathias Velho, a qual iniciou suas atividades de coleta e triagem no ano de 1986 com cinco moradores e carroceiros. Em 2010, passou a integrar a coleta seletiva de Canoas, sendo o trabalho regido por um contrato de prestação de serviços com pagamento de verba mensal da prefeitura à cooperativa pelo serviço prestado. Apesar do alto índice de rotatividade, atualmente, a cooperativa conta com aproximadamente 30 cooperados.

O **método** utilizado para o desenvolvimento e exploração do problema deste estudo foi o método qualitativo. Tal método foi escolhido porque permite que o fenômeno da memória institucional possa ser compreendido no desenvolvimento da autogestão, no que tange o processo de tomada de decisão seja entendido a partir das perspectivas dos participantes (STRAUS; CORBIN, 2009). Por isso, entende-se que a utilização de um olhar qualitativo seja coerente com o tema da autogestão e com o tema memória institucional.

O percurso metodológico envolveu seis entrevistas semiestruturadas, contendo dezesseis questões, realizadas entre os meses de março e maio de 2015. Os participantes foram: a presidenta, o tesoureiro, a secretária, uma coletora e três cooperados da produção. Além das entrevistas, houve a necessidade em adotar uma forma de registro das observações, que denominamos de diário de campo. Optou-se por tal fonte de dados, pois se entende a importância do foco sobre os registros que contemplem de fato a necessidade do pesquisador (MAY, 2004). O diário de campo registrou (151 laudas) as 28 visitas na cooperativa (entre março e setembro de 2015) e ao final de cada observação, foram registradas, reuniões, conflitos, ações observadas, bem como as impressões do dia. Os dados sistematizados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo.

A partir das **análises** dos dados identificadas como evidências no que tange a memória institucional e tomada de decisão na autogestão são explicitadas a seguir.

Foram observadas incongruências relacionadas aos processos de tomada de decisão na cooperativa estudada, ou seja, nem sempre foi percebida uma relação simétrica do que se fala com o que se faz na cooperativa, ou seja, a linguagem mostra-se incongruente com muitas das ações dos cooperados. Observou-se que a tomada de decisão na cooperativa acontecia de forma peculiar: foram identificadas afirmativas das entrevistas, por parte do grupo, de que o processo de tomada de decisão acontecia sempre coletivamente. Porém, alguns excertos dos diários de campo demonstraram que a tomada de decisão no grupo nem sempre era coletiva e, o mais importante, nem sempre era refletida.

Quadro 1: Decisões autogestionárias e não autogestionárias

Decisões Autogestionárias	Decisões Não Autogestionárias
<p>“Todo mundo senta, todo mundo, chama parou lá, a gente chega [coletores], ou eles esperam a gente chegar, senta todo mundo aqui, daí eles colocam [coordenação], né. Aconteceu isso e isso, como é que a gente vai resolver todo mundo pensa junto, um dá uma ideia, outro dá outra ideia.” (ENTREVISTADO AC).</p> <p>“Então sempre foi o grupo junto que decidiu, nunca foi um ou dois assim, sempre o grupo junto, então decisões sempre tomada todo mundo junto, não só a coordenação.” (ENTREVISTADO EC).</p>	<p>“Perguntei [à coordenadora] se fariam feriadão, ela me disse que o F. deixou dito que sim. Também perguntei se conseguiram fazer a partilha hoje, ela me disse que sim, mas que novamente o F. [tesoureiro] pediu dinheiro adiantado ao T. [comprador], perguntei o valor da quinzena e ela disse que não sabia. (DIÁRIO DE CAMPO – 02/04/15).</p> <p>“Tinham uma atividade para ir à escola, uma atividade promovida pela prefeitura, e que o F. queria que todo mundo fosse, mas quase ninguém foi, e então ele [o F., tesoureiro] resolveu dar gancho para quem não foi.” (DIÁRIO DE CAMPO – 30/04/15).</p>

Fonte: Brochier (2015).

As principais incongruências evidenciadas nas falas elencadas no Quadro 1 referem-se à prática autogestionária, como, por exemplo, a abertura para todos darem ideias para a resolução de problemas, decisões conjuntas, principalmente sobre questões financeiras do grupo. Por outro lado, há evidências de práticas não autogestionárias, quando uma pessoa decide pelo grupo, por exemplo, se farão ou não feriadão ou decide dar gancho (punição) para os cooperados que não participaram de uma atividade externa promovida pela prefeitura. Desta maneira, evidenciam-se algumas incongruências no contexto pesquisado, pois há relatos de que a tomada de decisão ocorre sempre como um processo conjunto; enquanto outras observações indicam que a tomada de decisões é efetivada apenas por uma pessoa, geralmente o tesoureiro.

Tais incongruências vão ao encontro do que Costa (1997) considera uma memória que vai além dos limites do visível e dizível da memória-arquivo, que seria a memória-acontecimento, podendo ser denominada também memória do caos ou memória virtual. Essa “outra” memória é promotora do novo, do invento, é caracterizada pelo inesperado e nela, nem sempre o que é dizível e visível se efetiva. Portanto, é possível observar evidências de ações favoráveis à autogestão derivam de transcrições de falas dos entrevistados - memória arquivo, enquanto que aqueles que desfavorecem tais ações provém de observações de diário de campo - memória-acontecimento. Nesse sentido, pode-se observar que há certo distanciamento entre o que os cooperados dizem nas entrevistas e entre o que é observado e relatado no Diário de Campo.

Este distanciamento entre as falas dos entrevistados e a realidade do grupo descrita no diário de campo da pesquisadora pode justificar-se pela não visualização, na prática, de muitos aspectos relativos ao que os cooperados pensam e dizem. Ou seja, os envolvidos “sabem” que o trabalho de uma cooperativa é coletivo, que as decisões devem ser tomadas coletivamente, porém, na realidade, as suas ações não afirmam ou reafirmam o que pensam, tão pouco percebem que esta prática não acontece aos olhos de um observador. Tal posicionamento, que poderíamos chamar também de acomodação pela falta de participação dos cooperados, sendo as decisões tomadas de forma individual corrobora com o que Berger e Luckmann (1973) mencionam sobre a formação de hábitos, ou seja, ações que se tornam habituais e se cristalizam ao longo do tempo.

Assim, não há evidências de autogestão em todas as decisões da cooperativa, sejam elas de cunho financeiro ou no que se refere à produção. O que se percebe é o empoderamento de uma pessoa da coordenação fazendo frente às tomadas de decisões. Porém, se reflete a partir de Costa (1997) que a instituição é um fenômeno coletivo resultante de demandas sociais diversas, portanto, não há possibilidade de se constituir individualmente, ou seja, o saber e o poder se complementam, as ações são predominantemente coletivas, mesmo que o poder seja individual. Portanto, o poder (individual) exercido pelo tesoureiro, só existe porque é legitimado pelo coletivo, principalmente pela acomodação do grupo na tomada de decisão. Também Bourdieu (1989) fala do poder invisível, como aquele que é praticado em convivência daqueles que mesmo sabendo que possuem o poder, não exercem.

Para esclarecer o empoderamento do tesoureiro, se faz necessário retomar parte da história da cooperativa. Em 2012, após terem perdido o contrato com a prefeitura, o grupo quase foi extinto. Em função disso, houve uma intervenção política municipal que indicou um novo tesoureiro para a nova gestão que assumiu a cooperativa naquele ano. A indicação proveniente do secretário do Meio Ambiente tratava-se de um cooperado de outra cooperativa da cidade, que assumiu o cargo formal de tesoureiro com o objetivo de reerguer a cooperativa para que retomassem o contrato com a prefeitura. Destaca-se que, em três meses, o contrato foi retomado e em aproximadamente dez meses a cooperativa tinha quitado suas dívidas que, na época, ultrapassavam oitenta mil reais. Todavia, a forma como o tesoureiro assumiu o cargo, indicação política, e a rápida resposta que demonstrou através de seu trabalho, favoreceu seu empoderamento pelo e no grupo. Em Costa (1997) destaca-se que o poder é um vigor intrínseco ao indivíduo e viver em sociedade significa exercê-lo, estabelecendo assim as próprias relações de poder. O exercício do poder também é um exercício de liberdade, que conjectura a “liberdade de ação de uns sobre os outros” (COSTA, 1997, p.32).

Para Singer (2003), um entrave para o desenvolvimento da autogestão é justamente a falta de preparo para o trabalho coletivo e o hábito meritocrático impregnado no sistema capitalista. Também Freire (1987) menciona o “medo da liberdade”, nesse caso, a maioria dos cooperados prefere que alguém decida por eles desde que lhes garanta o “salário” no final do mês. Por mais que os cooperados estejam inseridos num ambiente que se diferencia do sistema capitalista pelo trabalho coletivo e solidário e por uma gestão participativa, talvez seja difícil compreender-se como empoderado, como parte integrante deste todo e responsável por sua própria renda. Deste modo, o “medo da liberdade” pode estar pautando as ações na cooperativa. Talvez seja esta uma das interpretações para a acomodação dos cooperados com a centralização de poder da coordenação, tudo em prol da garantia de salário no final do mês. Apontando, assim, para um processo que parece, a uma primeira vista, ser autogestionário, mas que as evidências indicaram que muito possivelmente não seja.

Após reflexões **consideramos** que, a principal relação da memória institucional com o desenvolvimento da autogestão no que tange à tomada de decisão em um empreendimento econômico solidário no campo da reciclagem refere-se ao hábito da prática social cotidiana replicada ao longo do tempo. A prática da memória-arquivo é identificada na fala dos participantes afirmando haver decisões autogestionárias na

cooperativa. Já, a prática da memória-acontecimento, aquela que vai além do visível e dizível, destacada no diário de campo das pesquisadoras, aponta para decisões não autogestionárias, uma vez que, observou-se que há uma centralização de poder no e do tesoureiro que, talvez perpassa a tomada de decisão, a qual se diz ser coletiva, mas se faz individual. O poder exercido pelo tesoureiro é legitimado pelo coletivo por meio da acomodação pela não participação no processo de tomada de decisão, sendo essa outra relação possível da memória institucional com a não efetivação da autogestão. Desta forma, o poder coletivo passa a ser um poder invisível praticado de maneira predominantemente individual em convivência com o tesoureiro.

Referências

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1973.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand, 1989.

BROCHIER, Rita de Cássia da Rosa Sampaio. **Autogestão e níveis de consciência: uma intervenção em uma cooperativa de resíduos pós-consumo**. Mestrado em Educação - Centro Universitário La Salle, Canoas, 2015.

COSTA, Icléia T. M. **Memória institucional: a construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica**. Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**, 17a. ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

GAIGER, Luiz Inácio. **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SINGER, Paul. **Economia solidária: possibilidades e desafios**. Revista Proposta: trabalho e desenvolvimento humano. ano 30, n. 88-89, p.15-23, mar./ago., 2003.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.