



RITA DE CÁSSIA DA ROSA SAMPAIO

**MEMÓRIA ORGANIZACIONAL & RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E
MEMÓRIA INSTITUCIONAL & RACIONALIDADE SUBSTANTIVA: *FRAMEWORK*
TEÓRICO-METODOLÓGICO EM DUAS COOPERATIVAS DE CATADORES DE
RESÍDUOS SÓLIDOS**

CANOAS, 2019

RITA DE CÁSSIA DA ROSA SAMPAIO

**MEMÓRIA ORGANIZACIONAL & RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E
MEMÓRIA INSTITUCIONAL & RACIONALIDADE SUBSTANTIVA: *FRAMEWORK*
TEÓRICO-METODOLÓGICO EM DUAS COOPERATIVAS DE CATADORES DE
RESÍDUOS SÓLIDOS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Memória e Bens Culturais da Universidade La Salle, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Memória Social e Bens Culturais – linha de pesquisa em Memória e Gestão Cultural.

Orientador: Maria de Lourdes Borges

Linha de pesquisa: Memória e Gestão Cultural

Co-orientador: Patrícia Kayser Vargas Mangan

Linha de pesquisa: Memória e Linguagens Culturais

CANOAS, 2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S192m Sampaio, Rita de Cássia da Rosa.
Memória organizacional & racionalidade instrumental e memória institucional & racionalidade substantiva [manuscrito] : framework teórico-metodológico em duas cooperativas de catadores de resíduos sólidos / Rita de Cássia da Rosa Sampaio – 2019.
177 f.; 30 cm.

Tese (Doutorado em Memória Social e Bens Culturais) – Universidade La Salle, Canoas, 2019.
“Orientação: Prof^a. Dra. Maria de Lourdes Borges.
“Coorientação: Prof^a. Dra. Patrícia Kayser Vargas Mangan”.

1. Memória organizacional. 2. Racionalidade instrumental. 3. Memória institucional. 4. Racionalidade substantiva. I. Borges, Maria de Lourdes. II. Mangan, Patrícia Kayser Vargas. III. Título.

CDU:316.7

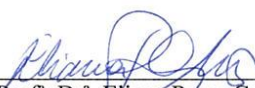
Bibliotecário responsável: Melissa Rodrigues Martins - CRB 10/1380

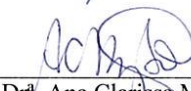


Credenciamento: Portaria Nº 597/2017 de 5/5/2017, D.O.U de 8/5/2017

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MEMÓRIA SOCIAL E BENS CULTURAIS

BANCA EXAMINADORA


Prof.^a. Dr.^a. Eliana Pérez Gonçalves de Moura
FEEVALE


Prof.^a. Dr.^a. Ana Clarissa Matte Zanardo dos
Santos - PUCRS


Prof. Dr. Robinson Henrique Scholz
Universidade La Salle


Prof. Dr. Moisés Waismann
Universidade La Salle


Prof. Dr. Patricia Kayser Vargas Mangan
Co-orientadora, Universidade La Salle


Prof.^a. Dr.^a. Maria de Lourdes Borges
Universidade La Salle, Orientadora e Presidenta da
Banca

Área de Concentração: Memória Social

Curso: Doutorado Interdisciplinar em Memória Social e Bens Culturais

Canoas, 20 de dezembro de 2019.

Dedico esta pesquisa à minha filha, Maria Antônia, meu maior legado.

AGRADECIMENTOS

Sob a chance de começar de novo, eu faria as mesmas escolhas: o magistério, a administração, o ser humano, a pesquisa, pois, não me vejo em outra combinação. Essa é minha plenitude profissional.

Eu percebi o verdadeiro sentido da pesquisa quando estive pela primeira vez em uma cooperativa, lá eu compreendi a possibilidade de compartilhar conhecimento e contribuir para o crescimento e desenvolvimento do ser humano. E é isso que me move e que me instiga na pesquisa, saber que posso, mesmo que com pequenas ações, promover grandes mudanças. A palavra é: transformação, pois certamente fomos transformados ao longo desses maravilhosos oito anos de pesquisa.

Minha eterna gratulação a todas as pessoas que estiveram ao meu lado nessa caminhada, alguns que por algum motivo simplesmente passaram e em especial aos que permaneceram.

Minha filha Maria Antônia, compreendeu minhas ausências com muita maturidade, nosso jargão “Depois da tese...”.

Minha família, meu apoio incondicional.

Meus amigos, a rede de compartilhamento mais incrível que alguém pode ter.

Minhas parceiras, as “Doutorandas Super Poderosas” Daiana e Juliana, vocês são “regalos” do doutorado para a vida.

Malu, meu reconhecimento ao teu trabalho, obrigada pela confiança.

Robinson Scholz e Fábio Maia seguraram em minhas mãos e me ensinaram os primeiros passos da pesquisa. “Vocês são os culpados”.

Aos cooperados da Renascer e da Coopcamate, meu reconhecimento. Obrigada por me permitirem fazer parte da história de vocês, sou muito feliz por isso.

A Universidade Unilasalle, a instituição que me acolheu desde a graduação, eis que já se foram 10 anos.

Também meus sinceros agradecimentos ao Programa de Pós Graduação em Memória Social e Bens Culturais Universidade La Salle (PPGMSBC) pelo acolhimento e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela viabilização financeira desta tese.

Registre-se: O ano de 2019 foi o ano mais intenso na minha vida.

*Escolhe um trabalho de que
gostes, e não terás que trabalhar
nem um dia na sua vida.*

Confúcio.

RESUMO

A presente tese versa sobre as relações entre duas duplas de abordagens teóricas: a dupla Memória Institucional (MI) e Racionalidade Substantiva (RS) e a dupla Memória Organizacional (MO) e a Racionalidade Instrumental (RI), servindo como lentes analíticas para os contextos de gestão de duas cooperativas de reciclagem. Em conjunto, MI & RS referem-se às práticas diárias que formam hábitos e constroem os sistemas sociais, promove autonomia, cria valores e sentidos que remetem ao reconhecimento social. MO & RI referem-se ao compartilhamento de informações do passado voltadas para a operacionalização de processos de gestão e produção, a fim de atender metas e objetivos no presente. O campo empírico desta tese é o contexto cooperativo de trabalho no campo da reciclagem cuja premissa é que o trabalho coletivo gere trabalho e renda em um ambiente de vulnerabilidade socioeconômica. Assim, a tese desta pesquisa foi: É possível criar um *framework* teórico-metodológico para compreender os processos de gestão de cooperativas a luz das abordagens teóricas da MO & RI e da MI & RS. O objetivo geral foi de construir um modelo teórico/metodológico para fundamentar análises sobre a gestão a partir das abordagens da Memória Organizacional e Racionalidade Instrumental e da Memória Institucional e Racionalidade Substantiva. Para atingir ao objetivo empreendeu-se metodologicamente a uma pesquisa qualitativa com inspiração etnográfica por meio de um estudo de casos múltiplos em duas cooperativas de reciclagem de Canoas/RS. Foram realizadas 53 visitas aos dois empreendimentos, onde foram realizadas observações participantes, (128 laudas de Diário de Campo) e 14 entrevistas (259 laudas de transcrições) e análise documental. Os dados foram analisados segundo a Análise de Conteúdo a partir de duas grandes categorias (MO & RI; MI & RS), onde foi realizado um cruzamento entre os resultados das análises das duas cooperativas. Ao final, foi construído um *framework* teórico-metodológico onde a tese desta pesquisa foi confirmada. Os principais achados referem-se a duas grandes agendas que se evidenciam paralelamente na prática diária dos ambientes organizacionais: a maneira como as informações são operacionalizadas em prol dos resultados e fins; e às ações recíprocas que geram intersubjetividade, as quais interferem no significado individual e coletivo da função social do trabalho que impacta nas relações sociais e na autonomia. Nesse sentido, foi evidenciado dois modos de gestão: em uma cooperativa observou-se que aquisição e compartilhamento das informações promovem aprendizagem e autonomia, sendo a subjetividade do ser humano respeitada, onde a dimensão intersubjetiva é pautada pela cooperação. Evidenciou-se também ambiguidade nesta cooperativa em termos de maior autonomia e menores ganhos mensais em relação a um autocontrole frágil na escolha pelo prazer imediato, o que evidencia tensão entre as duplas abordagens. Na outra cooperativa os processos de gestão evidenciam-se sob o controle da coordenação o que gera centralização de informações e do poder, padrões de interação caracterizados por dependência, assimetrias e alienação dos cooperados, diminuição da participação, silenciamento das memórias o que inibe o aprendizado, prejudicando os fins (desempenho). A proposição teórica-metodológica resultante, apresenta as categorias de análise operacionalizadas com a identificação de extremos balizadores para a análise em outros contextos organizacionais.

Palavras-chave: memória institucional; memória organizacional; racionalidade substantiva; racionalidade instrumental.

ABSTRACT

This thesis deals with the relationship between two pairs of theoretical approaches: the double Institutional Memory (MI) and Substantive Rationality (RS) and the double Organizational Memory (MO) and Instrumental Rationality (IR), serving as analytical lenses for the contexts management of two recycling cooperatives. Together, MI & RS refer to the daily practices that form habits and build social systems, promote autonomy, create values and meanings that refer to social recognition. MO & RI refer to the sharing of information from the past aimed at the operationalization of management and production processes, in order to meet goals and objectives in the present. The empirical field of this thesis is the cooperative context of work in the field of recycling whose premise is that collective work generates work and income in an environment of socioeconomic vulnerability. Thus, the thesis of this research was: It is possible to create a theoretical-methodological framework to understand the management processes of cooperatives in the light of the theoretical approaches of MO & RI and MI & RS. The general objective was to build a theoretical / methodological model to base analysis on management from the approaches of Organizational Memory and Instrumental Rationality and Institutional Memory and Substantive Rationality. To achieve the objective, a qualitative research with ethnographic inspiration was undertaken through a multiple case study in two recycling cooperatives in Canoas / RS. 53 visits were made to the two undertakings, where participant observations were made (128 pages of Diário de Campo) and 14 interviews (259 pages of transcripts) and document analysis. The data were analyzed according to the Content Analysis from two major categories (MO & RI; MI & RS), where a cross was made between the results of the analyzes of the two cooperatives. At the end, a theoretical-methodological framework was built where the thesis of this research was confirmed. The main findings refer to two major agendas that are evident in parallel in the daily practice of organizational environments: the way in which information is operationalized in favor of results and ends; and the reciprocal actions that generate intersubjectivity, which interfere in the individual and collective meaning of the social function of work that impacts social relations and autonomy. In this sense, two modes of management were evidenced: in a cooperative it was observed that the acquisition and sharing of information promote learning and autonomy, with the subjectivity of the human being respected, where the intersubjective dimension is guided by cooperation. There was also an ambiguity in this cooperative in terms of greater autonomy and lower monthly gains in relation to a fragile self-control in the choice for immediate pleasure, which shows tension between the double approaches. In the other cooperative, management processes are evidenced under the control of coordination, which generates centralization of information and power, interaction patterns characterized by dependence, asymmetries and alienation of the members, decreased participation, silencing of memories, which inhibits learning, harming the ends (performance). The resulting theoretical-methodological proposition presents the categories of analysis operationalized with the identification of boundary extremes for analysis in other organizational contexts.

Keywords: institutional memory; organizational memory; substantive rationality; instrumental rationality.

RESUMEN

Esta tesis trata la relación entre dos pares de enfoques teóricos: la doble memoria institucional (MI) y la racionalidad sustantiva (RS) y la doble memoria organizacional (MO) y la racionalidad instrumental (IR), que sirven como lentes analíticos para los contextos Gestión de dos cooperativas de reciclaje. Juntos, MI y RS se refieren a prácticas diarias que forman hábitos y crean sistemas sociales, promueven la autonomía, crean valores y significados que se refieren al reconocimiento social. MO & RI se refieren al intercambio de información del pasado dirigida a la operacionalización de los procesos de gestión y producción, con el fin de cumplir con las metas y objetivos en el presente. El campo empírico de esta tesis es el contexto cooperativo de trabajo en el campo del reciclaje cuya premisa es que el trabajo colectivo genera trabajo e ingresos en un entorno de vulnerabilidad socioeconómica. Por lo tanto, la tesis de esta investigación fue: es posible crear un marco teórico-metodológico para comprender los procesos de gestión de las cooperativas a la luz de los enfoques teóricos de MO & RI y MI & RS. El objetivo general era construir un modelo teórico / metodológico para basar el análisis en la gestión desde los enfoques de la memoria organizacional y la racionalidad instrumental y la memoria institucional y la racionalidad sustantiva. Para lograr el objetivo, se realizó una investigación cualitativa con inspiración etnográfica a través de un estudio de caso múltiple en dos cooperativas de reciclaje en Canoas / RS. Se realizaron 53 visitas a las dos empresas, donde se realizaron observaciones de los participantes (128 páginas de Diário de Campo) y 14 entrevistas (259 páginas de transcripciones) y análisis de documentos. Los datos se analizaron de acuerdo con el Análisis de contenido de dos categorías principales (MO & RI; MI & RS), donde se realizó un cruce entre los resultados de los análisis de las dos cooperativas. Al final, se construyó un marco teórico-metodológico donde se confirmó la tesis de esta investigación. Los principales hallazgos se refieren a dos agendas principales que se evidencian en paralelo en la práctica diaria de los entornos organizacionales: la forma en que la información se operacionaliza a favor de los resultados y fines; y las acciones recíprocas que generan intersubjetividad, que interfieren en el significado individual y colectivo de la función social del trabajo que impacta las relaciones sociales y la autonomía. En este sentido, se evidenciaron dos modos de gestión: en una cooperativa se observó que la adquisición y el intercambio de información promueven el aprendizaje y la autonomía, respetando la subjetividad del ser humano, donde la dimensión intersubjetiva se guía por la cooperación. También hubo una ambigüedad en esta cooperativa en términos de mayor autonomía y menores ganancias mensuales en relación con un autocontrol frágil en la elección del placer inmediato, lo que muestra tensión entre los enfoques dobles. En la otra cooperativa, los procesos de gestión se evidencian bajo el control de la coordinación, que genera centralización de la información y el poder, patrones de interacción caracterizados por la dependencia, asimetrías y alienación de los miembros, disminución de la participación, silenciamiento de los recuerdos, lo que inhibe el aprendizaje. , perjudicando los extremos (rendimiento). La propuesta teórico-metodológica resultante presenta las categorías de análisis operacionalizadas con la identificación de los límites extremos para el análisis en otros contextos organizacionales.

Palabras clave: memoria institucional; memoria organizacional; racionalidad sustantiva; racionalidad instrumental.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Diferenças e/ou semelhanças da memória individual e da memória coletiva.....	30
Quadro 2 – A ordem assegurada e domina	51
Quadro 3 - Modelo de análise de racionalidade substantiva nas práticas organizacionais	58
Quadro 4 - Elementos da tensão entre as racionalidades	61
Quadro 5 - Quadro de análise da tensão entre as racionalidades.....	62
Quadro 6 - Primeiros pensadores sobre o cooperativismo	64
Quadro 7- Os 10 mandamentos da observação participante.....	88
Quadro 8 - Visitas na Cooperativa Coopcamate.....	90
Quadro 9 - Visitas na Cooperativa Renascer	91
Quadro 10 - Quadro de entrevistas	92
Quadro 11 - Total de dados primários acumulados	93
Quadro 12 - Total geral dos dados primários.....	94
Quadro 13 - Organização da análise dos dados	95
Quadro 14 - Categorias de análises x referências utilizadas	97
Quadro 15 - Cruzamento dos Resultados das Análises das Categorias MO & RI e MI & RS	141
Quadro 16 - Proposição teórica-metodológica	155

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Um olhar sobre a hierarquização das memórias	37
Figura 2 - Evolução da teoria institucional em cinco décadas (1950-2000)	40
Figura 3 - Representação da memória institucional	43
Figura 4 - Enfoques sobre as racionalidades nas organizações	47
Figura 5 - Relações teóricas entre as duplas abordagens: memória organizacional e a racionalidade instrumental e a memória institucional e a racionalidade substantiva	68
Figura 6 - Descrição das etapas de desenvolvimento do estudo de casos múltiplos	73
Figura 7 - Dados Coleta Seletiva de Canoas	78
Figura 8 - Dados da coleta seletiva e das vendas da Renascer	81
Figura 9 - Dados coleta seletiva e vendas Coopcamate.....	83
Figura 10 - Desenho da pesquisa.....	85
Figura 11 - Categorias analíticas	98
Figura 12 - <i>Framework</i> teórico-metodológico	161

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO GERAL DA TESE.....	13
2 MEMORIAL DA PESQUISADORA.....	22
3 REFERENCIAL TEÓRICO	30
3.1 Memória Social	30
3.1.1 Memória Organizacional.....	33
3.1.2 Teoria Institucional.....	39
3.1.3 Memória Institucional	42
3.2 Racionalidade nas organizações	47
3.2.1 Racionalidade Instrumental e Racionalidade Substantiva.....	54
3.3 Cooperativismo.....	63
3.4 Relações Teóricas: memória organizacional e racionalidade instrumental e a memória institucional e racionalidade substantiva	68
4 PERCURSO METODOLÓGICO.....	70
4.1 Pesquisa Qualitativa	70
4.2 Pesquisa Participativa	71
4.3 Estudo de Casos Múltiplos	72
4.4 Contexto de Pesquisa.....	75
4.4.1 Cooperativas.....	75
4.4.2 Coleta Seletiva de Canoas	77
4.4.3 Cooperativa de Trabalho de Reciclagem Renascer	79
4.4.4 Cooperativa de Catadores de Material Reciclável da Mathias Velho – COOPCAMATE	82
4.5 Desenho da Pesquisa	84
4.5.1 Observação Participante	87
4.5.2 Apresentação dos dados coletados	89
5 ANÁLISE DOS DADOS	98
5.1 Memória Organizacional e Racionalidade Instrumental	98
5.1.1 Gestão.....	99
5.1.2 Operacionalização	107
5.1.3 Desempenho	112
5.1.4 Sobre a história da organização.....	118
5.2 Memória Institucional e Racionalidade Substantiva	123
5.2.1 Valores	123
5.2.2 Relações Sociais	128

5.2.3 <i>Autonomia</i>	133
5.3 Contrastes entre os casos: Renascer e Coopcamate.....	140
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	147
REFERÊNCIAS	164
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista - Cooperativas	172
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista – Prefeitura de Canoas	174
APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	175

1 INTRODUÇÃO GERAL DA TESE

Esta tese debruça-se sobre duas abordagens teóricas: Memória Organizacional e Memória Institucional e Racionalidade Instrumental e Racionalidade Substantiva. A escolha por usar as duas duplas como base de abordagem teórica para esta tese deve-se as vicissitudes do Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais (PPG MSBC). A memória social se torna oportuna para auxiliar na compreensão de um mundo prenhe de complexidade diante dos inúmeros entrecruzamentos das influências sociais (HALBWACHS, 1990). Para Halbwachs a memória é compreendida enquanto uma construção social resultante de um processo de disputas, apesar do autor abster-se de trabalhar o conflito, preferindo o entendimento de uma diversidade estável dentro um processo mais amplo (GONDAR, 2005).

Além disso, a tese desenrola-se dentro da linha de pesquisa Memória e Gestão Cultural. Nesta linha de pesquisa, entre outros temas, o estudo da Memória Organizacional e da Memória Institucional é desenvolvido sob uma perspectiva interdisciplinar em diferentes contextos empíricos. Um destes contextos refere-se ao campo empírico das cooperativas de reciclagem, onde foram desenvolvidas inúmeras comunicações (GROSS, 2014; JORGE, 2015)

No geral, a Memória Organizacional apreende um conjunto de processos e ferramentas capazes de organizar as informações, preservar e tornar acessível o conhecimento criado nas organizações (TEIXEIRA FILHO, 2001; WALSH; UNGSON, 1991). As organizações não existem independentes das pessoas. Para Walsh e Ungson (1991) são os indivíduos que adquirem as informações e que as aplicam na solução de problemas, por meio do compartilhamento de interpretações e sentidos o que faz com a memória tenha um papel importante dentro das organizações. Além disso, a Memória Organizacional também seria uma estratégia para preservar a história da organização (WALSH; UNGSON, 1991). Para Thiesen (2013) a Memória Organizacional volta-se para a eficácia das organizações, enquanto a Memória Institucional para a sua legitimidade.

Sendo assim, a Memória Institucional é formada por um conjunto de “memórias hábito” que podem ser mais ou menos percebidas nas repetições de práticas cotidianas em cada contexto organizacional, reproduzindo assim, o passado no presente (THIESEN, 2013). Tal reprodução evidencia a legitimidade institucional que emerge por meio das memórias nas práticas cotidianas (THIESEN, 2013).

Ao buscar elementos teóricos que suportassem uma melhor compreensão do campo da gestão das cooperativas de reciclagem, percebeu-se que as abordagens da Memória

Organizacional e da Memória Institucional seriam de grande valia. Porém, havia uma inquietude da pesquisadora com relação à compreensão da gestão naquele contexto. Sendo assim, inicialmente estudou-se Weber (2000) com relação às temáticas da relação entre os aspectos individual e coletivo, os agentes, as relações sociais e a reciprocidade e foi observado que tudo isso alcança uma ação social. Percebeu-se que essa conexão leva ao exercício da ação social que tem uma racionalidade individual (parte do sujeito) e substantiva (parte do coletivo) na busca pela sua materialização. Assim, ao tratar da racionalidade nas relações, chegou-se aos estudos de Guerreiro Ramos, sociólogo brasileiro negro, o qual embasou suas pesquisas em Weber. Guerreiro Ramos (1981) desenvolveu o entendimento de Racionalidade Instrumental e de Racionalidade Substantiva aplicada ao contexto das organizações a partir de um viés crítico ao modo como os estudos organizacionais vinham se apresentando nas décadas de 50 a 80. Serva (1997) operacionalizou os conceitos de Guerreiro Ramos em sua tese de doutorado em três organizações do ramo de serviços em Salvador. A Racionalidade Instrumental, cujos movimentos estão voltados ao atingimento dos resultados fins da organização, guiado para a obtenção de metas técnicas, econômicas ou de poder social em prol de uma maximização dos recursos disponíveis (SERVA, 1997). Assim, a Racionalidade Instrumental compreende os meios pelos quais uma organização atinge seus objetivos econômicos, a partir dos elementos: cálculo; fins; maximização dos recursos; êxito, resultados; desempenho; utilidade e rentabilidade, destacados por Serva (1997).

Já a Racionalidade Substantiva aborda os aspectos para além da subsistência da organização, mas sim as representações de sentidos formadas pelos indivíduos que dela fazem parte, privilegiando as necessidades humanas e a sua psique, esta sendo considerada o lugar adequado para a razão. (RAMOS, 1989). Além disso, a racionalidade substantiva se isenta de expectativas quanto ao êxito, uma vez que ela não se interessa pelos resultados. Isso ocorre porque o resultado seria a consequência da capacidade intrínseca de perceber os valores que a influencia à determinada ação (SERVA, 1997). Ao estudar melhor o entendimento de Racionalidade Instrumental, observou-se que havia similaridades com relação ao de Memória Organizacional; o mesmo se verificou a respeito da Memória Institucional com relação à Racionalidade Substantiva.

Observou-se que Memória Organizacional e a Racionalidade Instrumental poderiam ser associadas teoricamente, assim como na prática diária de cooperativas de triagem de resíduos sólidos, justificadas pelo modo como os processos organizacionais podem ser estruturados sob os aspectos análogos. A principal característica é que em ambas, o objetivo comum são os resultados, sendo na Memória Organizacional uma preocupação com a tomada

de decisão e a resolução de problemas. Dessa maneira, a Memória Organizacional, por meio das informações armazenadas, compartilhadas e reutilizadas no presente (WALSH; UNGSON, 1991), pode subsidiar os meios pelos quais uma organização maximiza seus recursos disponíveis para atingir seu objetivo fim, o resultado (SERVA, 1997).

Todavia, nas organizações, sejam elas empresariais ou não, para que os meios se desenvolvam e os fins/resultados sejam atingidos, torna-se relevante compreender também, de que maneira seus processos organizacionais se ampliem.

A Memória Institucional pode ser entendida como a reprodução de práticas sociais cotidianas que ocorre por meio da formação de hábitos (THIESEN, 2013; BERGER, LUCKMANN, 1973). Porque as ações se tornam cotidianas, corriqueiras e passam a ser naturalizadas por meio das práticas e quando reforçadas ao longo do tempo, por meio da repetição de comportamentos, institucionalizam-se (BERGER, LUCKMANN, 1973; ANDRADE, 2002). Para Thiesen (2013) tal reprodução ocorre por meio de seleções das “memórias” que seriam entendidas como verdadeira universais por dado grupo, dentro da organização. Reproduzir o passado no presente, por meio dessas memórias, pode demonstrar a legitimidade institucional, uma vez que se acredita serem as memórias que se institucionalizaram ao longo do tempo, por meio das práticas sociais cotidianas. Ademais, a Racionalidade Substantiva pode ser entendida em duas dimensões: a individual, relacionada à efetivação de competências e a grupal, inferida na concepção, no sentido da conscientização do contexto social (SERVA, 1997). Assim, entende-se que os elementos constitutivos da Racionalidade Substantiva estão entrelaçados em diferentes aspectos que expressam valores e sentidos, referindo-se às questões sociais. Um maior aprofundamento a respeito da discussão entre a relação Memória Organizacional *versus* Racionalidade Instrumental e Memória Institucional *versus* Racionalidade Substantiva é apresentada no capítulo de abordagem teórica desta tese.

O que se pretende a partir disso é disseminar as possibilidades de estudos em organizações consideradas periféricas tais como as cooperativas de reciclagem. Tendo por base o que foi exposto, há algumas lacunas de pesquisa que esta tese pretende auxiliar a elucidar.

A primeira lacuna identificada se refere às produções acadêmicas sobre o tema desta tese, especificamente a respeito das associações teóricas, bem como seu desenvolvimento empírico no contexto cooperativo. Uma pesquisa realizada em novembro de 2019 na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), utilizando inicialmente os descritores ‘Memória Organizacional’ individualmente, sem nenhum outro tipo de filtro (ano,

tipo de trabalho ou campo) para que se pudesse ampliar a busca, encontrou 27 trabalhos. Utilizando individualmente o descritor Memória Institucional, localizou-se 37 trabalhos. Para o descritor, também individual ‘Racionalidade Instrumental’, foram achados 20 trabalhos e para o descritor Racionalidade Substantiva, 283 trabalhos. Entretanto, quando os quatro descritores, supracitados, foram adicionados conjuntamente para uma busca, nenhum trabalho foi encontrado. Dessa forma, o que se constata é que dos 367 trabalhos encontrados a partir dos descritores individuais, nenhum deles realizou uma interseção entre as abordagens teóricas abordadas para esta tese.

Também no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, com os seguintes filtros: tipo de trabalho: mestrado e doutorado, ano: 2014 a 2018, grande área do conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas e nome do programa: Memória Social. Cada descritor, Memória Organizacional, Memória Institucional, Racionalidade Substantiva, Racionalidade Instrumental também foram inseridos individualmente, um por vez. Mas nenhum trabalho foi encontrado individualmente, assim como quando inseridos os quatros descritores na mesma busca, nenhum trabalho foi identificado.

Ainda na *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) utilizaram-se os seguintes filtros: a) índice: título, b) ano: 2014 a 2019, c) área temática: Ciências Sociais Aplicadas. Da mesma maneira como realizada a busca em outros bancos de dados, cada descritor foi inserido individualmente. Em seguida, com os quatro descritores juntos foi localizado apenas um trabalho quando inserido o descritor: racionalidade instrumental.

Outra lacuna de pesquisa refere-se à compreensão do uso das duas duplas teóricas (Memória Organizacional *versus* Racionalidade Instrumental e Memória Institucional *versus* Racionalidade Substantiva) no campo da gestão de cooperativas de triagem de resíduos sólidos, uma vez que será inédito o uso dessas quatro abordagens na compreensão deste contexto de pesquisa. Ainda, compreende-se que outra lacuna identificada possa ser preenchida e que se refere ao campo de estudos das organizações cooperativas, pois tão importante quanto compreender como os processos de gestão das cooperativas se desenvolvem sob o olhar da Memória Organizacional e da Racionalidade Instrumental, é também entender que questões subjetivas na reprodução das práticas diárias desses processos de gestão, são traços inerentes tanto da Memória Institucional como da Racionalidade Substantiva. Com isso, é possível dizer que esta tese pretende apresentar uma inovação ao campo de estudos em termos teóricos e empíricos, considerando as justificativas anteriores.

A respeito do campo empírico, salienta-se que a tese centra-se em um contexto cooperativo de trabalho no campo da reciclagem. Inicialmente, as cooperativas populares,

majoritariamente, se formaram em resposta a desaceleração do emprego ainda nos anos 80 no Brasil. Com o passar do tempo e o investimento de políticas públicas para o setor no início deste século foram *locus* de geração de trabalho e renda para pessoas com alta vulnerabilidade socioeconômica. Também são considerados locais que promovem a inclusão. A premissa é de trabalho coletivo, o que pode estimular a participação dos cooperados, promovendo o aprendizado por meio de práticas cooperativas que, por sua vez, estimula o desenvolvimento intelectual de quem delas participa (LEOPOLDINO, 2008; SALES, 2010).

Nesse contexto, para Baioto (2006), uma cooperativa possui duas funções: a social e a econômica. A função social é o determinante pelo qual a cooperativa existe para gerar trabalho e renda e a função econômica é a que viabiliza a subsistência do empreendimento. Logo, as duas funções se tencionam no que tange a gestão das cooperativas, porque ela cooperativa é social, no sentido de que as práticas coletivas são promotoras de um modelo autogestionário, nem sempre compatível em sua forma de execução com o mercado (BAIOTO, 2006). Entretanto, no ponto de vista de Schneider (2003) mesmo que a função econômica não seja a principal, ela pode ser o meio de alicerçar o alcance da função social da cooperativa, sob a perspectiva de subsidiar a renda de maneira justa.

O campo empírico desta pesquisa refere-se a duas cooperativas de reciclagem da cidade de Canoas/RS: a Renascer e a Coopcamate. A Renascer tem aproximadamente 40 anos de existência. Está localizada no bairro Guajuviras ao lado do antigo lixão da cidade. Sua formação inicial parte da junção de catadores individuais que catavam em cima do lixão e em 2005 foram retirados de lá pela Prefeitura, iniciando-se a história de formalização da associação e depois cooperativa, desde 2010 integram a coleta seletiva de Canoas. Participam da Renascer em torno de 21 cooperados. A outra cooperativa participante desta tese é a Coopcamate que já foi contexto de pesquisa da dissertação de mestrado da pesquisadora (BROCHIER, 2015). Sua sede encontra-se no Bairro Mathias Velho. Foi fundada em 1983 por cinco catadores individuais do próprio bairro. Atualmente, aproximadamente 40 pessoas integram o coletivo que também faz parte da prestação de serviços da coleta seletiva de Canoas.

Assim, neste contexto a **tese desta pesquisa é que:**

É possível criar um framework teórico-metodológico para compreender os processos de gestão de cooperativas a luz das abordagens teóricas Memória organizacional e Racionalidade Instrumental e da Memória Institucional e Racionalidade Substantiva.

Portanto, esta tese se propôs a responder ao seguinte problema de pesquisa: como se evidenciam os processos de gestão de “duas” cooperativas de resíduos sólidos urbanos a partir

das abordagens teóricas da Memória organizacional e Racionalidade Instrumental e da Memória Institucional e Racionalidade Substantiva?

Assim, o **objetivo geral** desta tese foi o de construir um modelo teórico/metodológico para fundamentar análises sobre a gestão a partir das abordagens da Memória Organizacional e Racionalidade Instrumental e da Memória Institucional e Racionalidade Substantiva.

Os objetivos específicos, para que se contemplasse desde definições teóricas até os resultados esperados, estão descritos a seguir:

- a) Identificar as relações teóricas entre a memória organizacional e a racionalidade instrumental e entre a memória institucional e a racionalidade substantiva,
- b) Compreender os processos de gestão das duas cooperativas participantes da pesquisa;
- c) Analisar a memória organizacional e a racionalidade instrumental; a memória institucional e a racionalidade substantiva, implicadas nos processos de gestão de duas cooperativas de resíduos sólidos urbanos.

Para alcançar estes objetivos, optou-se pelo método qualitativo, com abordagem central no estudo de casos múltiplos em duas cooperativas de reciclagem de Canoas/RS. O estudo de casos múltiplos é definido para esta tese sob a lógica de uma replicação teórica na busca de resultados contrastantes e na busca de realizar proposições a partir dos resultados dos casos individuais, coerente com o proposto por Yin (2005). O que se intenta de forma geral é ao final desta pesquisa, encontrar afora as respostas conjecturadas, delineamentos que possam contribuir para a realidade, o desenvolvimento e o crescimento do campo empírico que são as cooperativas de reciclagem participantes.

Assim, algumas evidências da dissertação de mestrado da pesquisadora (BROCHIER, 2015), defendida em novembro de 2015 no Programa de Pós-Graduação em Educação no Unilasalle, são utilizadas como ponto de partida para esta tese. O objetivo da referida dissertação foi o de estimular o desenvolvimento da autogestão, por meio de uma intervenção, em uma Cooperativa de Resíduos Pós-consumo de Canoas-RS, denominada Coopcamate, com base nos níveis de consciência segundo a abordagem teórica de Paulo Freire. Como metodologia optou-se pela pesquisa participante que se desenvolveu durante 28 encontros com os catadores da Coopcamate durante o ano de 2015. Os resultados das análises indicaram que, no que se referia à constituição de um processo autogestionário, na cooperativa estudada, havia um distanciamento no desenvolvimento da consciência crítica que levasse os cooperados à práxis, o que acabava não efetivando a autogestão. Tais resultados puderam ser explicados pelo não empoderamento dos cooperados na gestão de seu próprio trabalho, pois

não se evidenciava no grupo, na maior parte do tempo, práticas que diferenciasssem o trabalho cooperativo na perspectiva da economia solidária¹. Corrobora Singer (2011) que a autogestão, sob o pressuposto de que um empreendimento seja gerido democraticamente, com a participação efetiva dos cooperados, não é um trabalho fácil. O autor menciona ainda que o exercício da prática autogestionária seria o processo de desenvolvimento de uma cultura da autogestão. Porém, como evidenciado na dissertação da pesquisadora, o coletivo estudado não demonstrou empoderamento sobre o seu próprio trabalho.

Nesse contexto, e para além das evidências teóricas/empíricas em relação à autogestão e os níveis de consciência, destaca-se a preponderância dos catadores no desdobramento dos processos organizacionais da cooperativa, conforme apresenta relato da autora nas considerações finais de sua pesquisa de mestrado:

Fez-se necessário “compreender” como, por que, quando, de que maneira cada processo, cada relação, cada conflito, cada momento se estabelecia, na medida do possível, sendo essa uma constante preocupação no desenvolvimento desta pesquisa. Cada evidência, inicialmente identificada, era conduzida a diversas reflexões que perpassavam o cotidiano de trabalho do grupo. Mesmo não sendo o foco deste estudo, inúmeras vezes, foi necessário buscar a compreensão da história de vida dos cooperados, para que algumas relações em grupo tivessem alguma explicação. Tratava-se de um desafio para a pesquisadora, ainda aspirante. O que se pretende destacar aqui é a necessidade de se procurar conhecer o contexto social do ambiente empírico de cada pesquisa. Nenhuma evidência será verdadeiramente compreendida enquanto for somente identificada no *corpus*, é necessário que se faça, a partir dela, um trabalho de interpretação e compreensão (BROCHIER, 2015, p.156).

Dessa maneira, a perspectiva da tese foi a de ampliar as questões teóricas e metodológicas no que tange à gestão de cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos, a partir das abordagens teóricas de Memória Institucional e Racionalidade Substantiva e Memória Organizacional e Racionalidade Instrumental.

Diante disso, anuncia-se que um dos principais achados da pesquisa foi à efetivação do *framework* teórico-metodológico que permitiu analisar os processos de gestão das cooperativas participantes desta tese em profundidade. Ademais, no desenvolvimento deste estudo serão apresentados outros achados **sortidos** em riqueza analítica, teórica e empírica.

Este estudo se mostra relevante por se tratar de um tema que possui uma função social notória a respeito de cooperativas que geram trabalho e renda. Mas, tão importante quanto estas questões, é a possibilidade de continuidade desses grupos. Assim, a gestão de cooperativas, como um desafio real dos grupos, está evidenciada nesta tese, pela aplicação das

¹ O trabalho cooperativo na perspectiva da economia solidária pressupõe bases igualitárias sem que haja competição ou concorrência (SINGER, 2008), o que existe são acordos coletivos (decisões em assembleias gerais) que podem imputar em diferenciações de retiradas (no trabalho cooperativo não há salários), pelo tipo de atividade exercida no grupo, mas sem diferenças exageradas, a tal modo que posso gerar competições entre os cooperados (SINGER, 2002).

duplas de abordagens teóricas. Por meio desta nova lente teórica, as análises do campo empírico das cooperativas de reciclagem podem ser beneficiadas, uma vez que novas ferramentas de gestão podem ser desenvolvidas a partir dos resultados, especialmente para um campo empírico de organizações periféricas. Outrossim, esta tese intenta preencher uma lacuna da produção científica no campo das Ciências Sociais, tal lacuna já foi reconhecida com limite de pesquisa de Siqueira (2012, p.137) “tive que me limitar a analisar apenas o processo de comunicação e relações interpessoais, quando teria sido bem mais condizente com o objeto de estudo realizar uma pesquisa que incluísse a gestão como um todo”. Semelhante aos aspectos desta tese, Siqueira (2012), objetivaram compreender as manifestações da tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental no processo de comunicação e relações interpessoais na gestão da Ecovila Itapeba. O método utilizado pelos autores foi o etnográfico, por meio de observação participante realizada entre maio e setembro de 2011, muito semelhante ao método utilizado nesta tese.

Assim, contribuições a respeito dos aspectos metodológicos voltados para o trabalho, o desenvolvimento e o crescimento, não só dos grupos participantes, mas, para toda a rede de cooperativas que possa acessar esta pesquisa. Oferecer para outras cooperativas a oportunidade de refletirem seus processos de gestão, por meio de um caminho teórico metodológico construído a partir da realidade das cooperativas mostra-se como oportunidade de avanço para todos os envolvidos.

Quanto à oportunidade, a tese proporcionou aplicar no campo empírico as quatro abordagens teóricas Memória Organizacional e Racionalidade Instrumental e Memória Institucional e Racionalidade Substantiva. Dessa forma, espera-se ser possível ampliar os estudos sobre a gestão de cooperativas, como continuidade da dissertação de mestrado da pesquisadora. Tal feito identifica a emergência de estudos nesse campo, pois uma boa gestão das cooperativas de reciclagem promove o crescimento e o desenvolvimento dos grupos, assim como motiva o aprendizado, a autonomia e a valores emancipatórios.

Por fim, este estudo tornou-se viável, principalmente porque as cooperativas abriram suas portas para a pesquisadora e permitiu que o mesmo se realizasse. Estiveram disponíveis, participantes e contribuíram para a sua realização. Ademais, a iniciação científica e a afinidade da pesquisadora com o tema de pesquisa, inserido em sua carreira acadêmica há oito anos² também oportunizou cursar o mestrado e o doutorado. O foco da pesquisadora se delineou na gestão de cooperativas, mas a cada nível percorrido novas expectativas de

² Para entender melhor esse percurso pessoal da autora, veja-se o memorial da pesquisadora no capítulo 2 desta tese.

avanços e ampliação do conhecimento foram ocorrendo. Também, a viabilidade financeira dessa caminhada deveu-se no mestrado ao fomento da Fapergs e no doutorado da Capes. As políticas públicas voltadas para as cooperativas de reciclagem (2003-2015) também são responsáveis pela viabilização de construções de estudos cooperativos no âmbito da pesquisa, do ensino e da extensão.

Destarte, esta tese apresenta a seguinte estruturação: inicialmente introdução geral da tese, na sequência o memorial descritivo da pesquisadora. Em seguida o referencial teórico contemplando a base teórica da pesquisa, o percurso metodológico com o contexto de pesquisa. O trabalho segue com as análises dos dados individuais das cooperativas, depois a análise comparativa, conforme o protocolo do estudo de casos múltiplos. As considerações finais com a apresentação do *framework* teórico-metodológico finaliza este estudo.

2 MEMORIAL DA PESQUISADORA

Minha³ infância teve início no Município de Rio Pardo, localizado no pampa do Estado do Rio Grande do Sul. Essa foi também a cidade natal do meu pai, Antônio José dos Santos Sampaio. Rio Pardo é uma cidade histórica, pois possui mais de 200 anos de existência. Sua colonização é portuguesa, e foi lá que a primeira rua do estado do Rio Grande do Sul foi calçada por escravos em 1813.

Entre os anos de 1967 e 1968, meu pai cumpriu o serviço militar no 3º Batalhão de Engenharia de Combate – Batalhão Conrado Bittencourt na cidade de Cachoeira do Sul, cidade vizinha de Rio Pardo. Foi nesse período que meus pais se conheceram, pois, minha mãe, Carmem Marina da Rosa Sampaio, morava ao lado da casa de uma senhora que lavava roupas para os soldados do quartel. Precisamente no dia 4 de dezembro de 1967, começaram a namorar durante um passeio na roda gigante de um parque de diversões que estava na cidade. Em 14 de outubro de 1972, casaram-se na Igreja Santo Antônio em Cachoeira do Sul. Curiosamente, meus pais viveram alguns meses (abril-novembro) de 1974 na cidade de Canoas, mas retornaram para Rio Pardo. Em 1976, nasce meu irmão mais velho, Marcelo da Rosa Sampaio.

A maior parte do que sei sobre “nós” – pois, quando se tem uma irmã gêmea, nem sempre as lembranças são individuais – sei de ouvir contar, principalmente dos familiares. A gravidez da minha mãe foi “o pagamento de uma promessa” para a Santa Rita de Cássia, a santa das causas impossíveis. Engravidar novamente e dar o nome da santa se fosse uma menina, foi a promessa que minha mãe fez, em apelo à recuperação do meu irmão mais velho que, no ano de 1977, sofreu um acidente quando andava de trator com o meu pai. Sabe-se, então, a origem do meu nome. Talvez essa tenha sido a promessa mais bem paga que já se viu, pois, ao prometer à santa dar seu nome a sua próxima filha mulher, nasceram duas, e de surpresa, todos só ficaram sabendo que eram dois bebês na hora do parto, em 17 de março de 1981. E por que “eu” recebi o nome de Rita de Cássia? A resposta sempre foi, porque “eu” nasci primeiro que minha irmã (no registro consta uma diferença de três minutos). Minha irmã, segundo contam meus pais, só recebeu o nome depois que saímos do hospital, acho que, com o susto, não conseguiram pensar... Ela se chama Cassiandra da Rosa Sampaio. Em minha opinião, minha mãe poderia ter colocado Rita em uma filha e Cássia na outra, pagaria a promessa da mesma forma.

³ Para esta seção do memorial pessoal o tempo verbal utilizado será o da primeira pessoa do singular, com o objetivo de dar mais vivacidade ao relato.

Morávamos no interior da cidade de Rio Pardo, às margens do Arroio Dom Marco, numa pequena casa de madeira cedida pelo dono da fazenda em que meu pai trabalhava com cultivo de arroz. Minha mãe se dedicava a cuidar da casa e dos três filhos. Tínhamos luz elétrica, mas água encanada não. A roupa era lavada no arroio, o banho era de bacia em água carregada de balde. A água para beber era de um “olho d’água” próximo a casa. Lembro vagamente de o meu irmão ter caído dentro desse olho d’água acidentalmente.

Em meados de 1983, quando eu e a Cassiandra estávamos com dois anos, o Marcelo estava perto de completar sete e precisava estudar, porém, não existia escola próxima ao local em que morávamos, e, por esse motivo, fomos morar em Pantano Grande. Este era, então, um distrito da cidade de Rio Pardo, geograficamente ficava mais próximo da fazenda onde meu pai trabalhava. Meu pai ficou na casa da beira do arroio para manter-se no trabalho e ia passar os finais de semana conosco. Ficamos três anos nesta primeira casa (que era alugada), no Bairro Vila Frantz, em Pantano Grande. Enquanto morávamos lá, o Marcelo cursou até a 4ª série do Ensino Fundamental na Escola Municipal Sotero Hermínio Frantz. Cassiandra e eu cursamos o pré 1 e 2 nesta mesma escola. Em 1987, ano em que nós ingressaríamos na 1ª série, mudamos de bairro e também de escola, pois meus pais construíram uma casa no Bairro Vila Nova (eles ainda moram lá). Iniciamos a 1ª série na Escola Municipal Dario Lopes de Almeida. Foi nessa escola que o Marcelo, a Cassiandra e eu concluímos o Ensino Fundamental. Lembro-me, e meus pais contam, que foi bem difícil a nossa adaptação na escola nova.

Nessa escola, havia professores que eu admirava. Ocorreu que, ainda no Ensino Fundamental, nas séries finais, certa vez, a professora de Educação Física estava sem voz e tivemos aula no turno da manhã, mesmo com a limitação dela. No período tarde, ela teria outras turmas que eram das séries iniciais, e me ofereci para ajudá-la. Foi uma experiência fantástica: “ajudar a professora”. Talvez tenha sido esse o gatilho pelo gosto pela docência. Já na adolescência, normalmente me envolvia em atividades curriculares e extra curriculares como corais, projetos, apresentações da escola onde terminei o Ensino Fundamental. Depois, cursei o Magistério na Escola Estadual Ernesto Alves, no município de Rio Pardo, juntamente com todas as minhas colegas da 8ª série do Ensino Fundamental. Concluí os meus estudos em 1998, após o estágio do Magistério em uma turma de 3ª série na Escola Estadual Biágio Soares Tarantino (Rio Pardo). O estágio docente foi uma experiência marcante; guardei, até pouco tempo, o álbum que recebi dos alunos ao final de estágio, com uma linda homenagem pelo trabalho realizado. Vinte anos se passaram, e ainda sou chamada de “filha” pela professora Maria Terezinha Lisbôa de Costa, minha querida professora titular, que, além de

todo o apoio durante o estágio, muitas vezes me acolheu em sua casa.

Estar dentro da escola sempre me foi muito prazeroso, mas, pela necessidade imediata de tornar minha vida economicamente ativa e independente, não ingressei na carreira do Magistério, como até aquele momento havia planejado. Minha primeira experiência profissional foi como babá de um menino de 3 anos e durou um ano. Depois, iniciei um trabalho no comércio varejista e me aproximei do mundo da Administração. Foi o que gerou a motivação para busca de formação complementar por meio do Curso Técnico de Administração de Empresas, na Escola Técnica Liceu em Santa Cruz do Sul, o qual concluí em 2006. Paralelo ao curso técnico que cursava à noite trabalhava em uma empresa de comércio de peças de máquinas pesadas, na função de assistente financeiro, onde era possível atrelar a teoria do curso à prática cotidiana do trabalho. Ao rememorar os fatos de minha vida, percebo que o foco nas questões sociais me acompanha há tempos. Poderia ter escolhido qualquer área da administração para realizar o meu trabalho de conclusão do curso técnico, mas escolhi como tema o desenvolvimento de projetos sociais no campo da administração. Foi no período do curso técnico (2005-2006) que conheci meu (hoje ex) marido, Rogério Brochier. Casamos alguns anos mais tarde, em 9 de setembro de 2009.

Em 2007, ingressei na Graduação em Administração na Faculdade Dom Alberto em Santa Cruz do Sul. Depois do casamento, em 2009, mudei-me para a cidade de Montenegro e me transferi para o Centro Universitário La Salle – Unilasalle Canoas. Paralelamente, trabalhava em uma empresa do ramo da logística no Pólo Petroquímico de Triunfo, buscando aliar a teoria à prática do curso e, também, focando a área financeira, que é aquela que mais me identifico na Administração. Ainda no final de 2009, fui convidada pelo diretor da empresa que trabalhava, na cidade de Triunfo, a mudar-me com a empresa para a cidade de Maracanaú (CE). Sob a perspectiva de que seria uma grande oportunidade de ampliar meu conhecimento, aceitei o convite e, ainda em dezembro de 2009, fiquei 10 dias no Ceará para organizar a minha mudança e a mudança da empresa. No início do ano de 2010, mudei-me para Fortaleza, meu (hoje ex) marido ficou trabalhando um tempo no Rio Grande do Sul e se mudou para lá em junho do mesmo ano. Foi, sem dúvida, uma grande experiência profissional, pois, com essa mudança da empresa, assumi a função de diretora financeira, uma vez que, no Rio Grande do Sul, só atuava no setor contas a receber. Por causa da mudança, transferi-me novamente de faculdade, cursando algumas disciplinas do curso de administração na Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Exatamente 1 ano e 20 dias (fevereiro de 2011), após minha mudança para Fortaleza, retornei ao Rio Grande do Sul, depois de ter demitido todos os funcionários da empresa e, por fim, demitir-me. Infelizmente, a mudança da empresa

para o Ceará ocorreu na tentativa de fugir de uma fadada falência, a qual foi acelerada por uma série de desentendimentos dos gestores, sendo finalmente fechada.

Após meu retorno ao Rio Grande do Sul, assumi o setor financeiro de uma empresa de agronegócios (plantação e comercialização de tomates e pimentões no Ceasa de Porto Alegre) e retornei ao Unilasalle de Canoas para o Curso de Administração.

Em meados de 2012, quando iniciei o projeto da monografia, o tema escolhido foi Controladoria, em função da minha então área de atuação no setor financeiro. O objetivo daquela pesquisa, de cunho exploratório, foi identificar o perfil do profissional de controladoria, o *controller*, e suas qualificações no mercado de trabalho do Estado do Rio Grande do Sul. Para me dedicar ao trabalho de monografia, com as atividades de aplicação da pesquisa e posterior análise dos dados, reduzi a jornada laboral para meio turno na empresa em que trabalhava. Dessa forma, também obtive maior tempo disponível para conhecer outros projetos que o próprio Unilasalle oferecia, mas que, até então, devido ao trabalho de turno integral e ao estudo na graduação no turno da noite (todas as noites!), não me permitiam conhecer. Conheci, então, a Sinergia Consultoria Júnior, a Empresa Júnior do Unilasalle, na qual ingressei em 2012 como membro, sendo que, posteriormente, fui presidente.

Por meio da Empresa Júnior, conheci um pouco melhor o trabalho das Cooperativas de Reciclagem de Resíduos Sólidos Urbanos de Canoas, e, conseqüentemente, o envolvente trabalho com a Economia Solidária. A Empresa Júnior possuía um viés de assessoria nessa área em parceria com a Incubadora de Empreendimentos Solidários do Unilasalle, vinculada ao projeto do Tecnosocial/Unilasalle. Em outubro de 2012, uma oportunidade de estágio (20 horas) na Incubadora de Empreendimentos Solidários, despertou-me o interesse em conhecer melhor o trabalho desenvolvido na economia solidária. Então, ingressei na equipe de trabalho da Incubadora. Mal eu imaginava que esse trabalho mudaria a direção da minha carreira profissional.

Ainda em 2012, decidi me desvincular da empresa onde trabalhava e me dedicar ao estágio e à Iniciação Científica. Assim, fui selecionada como bolsista de IC do Professor Robinson Henrique Scholz, que desenvolvia uma pesquisa sobre o desenvolvimento da inovação social, através das práticas de lideranças em empreendimentos solidários econômicos na cidade de Canoas e Região e, também, era o Coordenador da Incubadora de Empreendimentos Solidários do Unilasalle. Desde 2009, meu (hoje ex) marido e eu havíamos planejado que, ao final da graduação, teríamos um filho. Pois bem, em fevereiro de 2013 engravidei.

Após o término da graduação, em julho de 2013, grávida de 5 meses, desvinculei-me

do estágio, mas continuei dedicando-me à Iniciação Científica, atuando na referida pesquisa como bolsista voluntária e na Empresa Júnior, como associada honorária. A Iniciação Científica, juntamente com o Prof. Robinson Scholz e a Empresa Júnior, com o prof. Fábio Maia, oportunizou-me a participação em diversos eventos, bem como algumas publicações, e iniciou a paixão pelo mundo acadêmico. Desde então, os temas economia solidária, tecnologias sociais, autogestão, educação para grupos populares, resíduos sólidos, catadores, cooperativas são foco das minhas pesquisas.

Ainda no segundo semestre de 2013, ingressei como aluna especial em uma disciplina do Programa de Mestrado em Educação (PPGEdu) no Unilasalle. Participei, no final do mesmo ano, do processo de seleção para ingresso no PPGEdu, sendo admitida em 2014/1 como aluna regular do programa com bolsa Fapergs/Capes. Minha filha, Maria Antônia, estava com 19 dias de vida quando fez sua primeira visita ao Unilasalle, acompanhou-me na prova escrita de seleção para o Mestrado.

A dissertação foi defendida em 11 de novembro de 2015, não por acaso, pois foi o dia em que minha filha completou dois anos de vida. A minha dissertação objetivou estimular o desenvolvimento da autogestão, por meio de uma intervenção em uma Cooperativa de Resíduos Pós-consumo de Canoas, com base nos níveis de consciência, teoria de Paulo Freire. Como revisão de literatura, foi realizado um estudo sobre economia solidária, autogestão, níveis de consciência, diálogo e práxis. A metodologia utilizada foi a pesquisa participante. Como técnica de coleta de dados, foram utilizadas a observação participante (28 encontros registrados em diários de campo), a pesquisa documental e nove entrevistas semiestruturadas. Para a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo proposta por Bardin (2010). Os resultados indicaram que, no que se refere à constituição de um processo autogestionário na COOPCAMATE, cooperativa estudada, havia um distanciamento no desenvolvimento da consciência crítica que levaria à práxis, o que acabava não efetivando a autogestão. Tal resultado pode ser explicado pelo não empoderamento dos cooperados na gestão de seu próprio trabalho, pois não se evidenciava no grupo, na maior parte do tempo, práticas que diferenciavam o trabalho dentro dos princípios capitalistas e do trabalho cooperativo. Portanto, compreendeu-se que os cooperados da COOPCAMATE, de maneira geral, transitaram, na maior parte do tempo da intervenção, entre os níveis de consciência semi-intransitivo e transitivo ingênuo, já que a consciência crítica só é formada em momentos específicos de efetivação da práxis.

E, para além dos resultados da dissertação, ficou a experiência de uma pesquisa participante.

[...] Os primeiros sinais positivos apareceram após 18 encontros. “[...] depois 18 semanas começo, de fato, a perceber as sementinhas do trabalho germinando e o pouco se tornando muito. Para mim, a palavra que resume tudo isso é “transformação””. (DIÁRIO DE CAMPO – 07/07/15). Cada passo na aplicação da pesquisa foi pautado pelo diálogo, a fim de estimular os cooperados a refletirem sobre suas próprias ações, e este método ficou denominado, nesta pesquisa, de sementes de reflexão (BROCHIER, 2015).

Na dissertação, utilizei dois termos como base reflexiva para as conclusões da pesquisa: identificar e compreender. Identificar como sinônimo de apontar, citar, indicar, pois, indiretamente, foi isso que foi feito durante os sete meses de desenvolvimento da pesquisa, porque era necessário, primeiramente, identificar o processo de gestão da COOPCAMATE. Dadas às evidências, naturalmente a tendência é que as questões supracitadas fossem interpretadas como afirmações de como exatamente cada processo se dava na COOPCAMATE. Porém, foi necessário “compreender” como, por que, quando, de que maneira cada processo, cada relação, cada conflito, cada momento se estabelecia, na medida do possível, sendo essa uma constante preocupação no desenvolvimento da pesquisa. Cada evidência, inicialmente identificada, era conduzida a diversas reflexões que perpassavam o cotidiano de trabalho do grupo. Mesmo não sendo o foco do estudo, inúmeras vezes, foi necessário buscar a compreensão da história de vida dos cooperados, para que algumas relações em grupo tivessem alguma interpretação. O que aprendi a partir disso é a necessidade de se procurar conhecer o contexto social do ambiente empírico de cada pesquisa. Nenhuma evidência será verdadeiramente compreendida enquanto for somente identificada no corpus, portanto, é necessário que se faça, a partir dela, um trabalho de interpretação e compreensão.

Motivada pela continuidade da pesquisa, da minha formação e com o apoio minha orientadora no Mestrado, Prof. Dra. Maria de Lourdes Borges (a Malu), com quem já tinha uma relação construída desde a graduação em uma disciplina do curso, que resultou na parceria de uma publicação de artigo científico (em revista classificada pelo Qualis como B3 em ADM), realizei duas seleções para ingresso no Doutorado, no PPGEducação e no PPG Memória Social e Bens Culturais - PPGMSBC, ambas no Unilasalle. Aprovada nas duas seleções fui contemplada com bolsa Capes/Prosup no PPGMSBC.

Admitida no Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais do Unilasalle, no qual a professora Malu é professora permanente, identifiquei-me com a Linha de Pesquisa “Memória e Gestão Cultural”, da qual ela é uma das coordenadoras. Os objetivos dessa linha acolhem atividades de pesquisa interdisciplinares voltadas para a construção de conhecimentos básicos e aplicados relativos à memória e suas relações com: modelos de

gestão e autogestão para organizações e instituições culturais; produções culturais em contextos organizacionais e institucionais; pesquisas sobre práticas e hábitos culturais, usos do tempo livre e consumo cultural; processos e práticas de trabalho em produção cultural com vistas à formação de competências em gestão cultural; estratégias e projetos de marketing cultural; valoração de bens culturais; relações entre mercado de trabalho, políticas públicas e dinâmicas da economia da cultura e da economia solidária; contradições e superações na geração de propriedades intelectuais e de tecnologias sociais. Especialmente o primeiro e o último objetivo da Linha de Pesquisa me oportunizaram a continuidade da pesquisa em empreendimentos econômicos solidários, assim como, no momento de escolha sobre quais caminhos teóricos e metodológicos seguir, foi importante a visão interdisciplinar, privilegiando o aprofundamento sobre os aspectos humanos e sociais, tais como os propostos pelo Doutorado em Memória Social e Bens Culturais.

Em 2016/1, inicia-se, por meio das disciplinas do programa, a imersão no tema Memória Social. Foram 8 disciplinas no 1º semestre de 2016 e mais 4 disciplinas no 2º semestre do mesmo ano. Cada uma das disciplinas cursadas contribuiu para o aprofundamento de bases conceituais para a tese.

Ao participar de atividades de divulgação científica, foi possível fazer os primeiros ensaios teóricos sobre memória social e cooperativismo e outros temas. Foram apresentações de artigos em eventos, debatedora em mesa de apresentação, organização de evento, entre outros. Ocorreu também uma publicação em revista de divulgação: Revista Memória e Linguagem Cultural, o Artigo "O poder da linguagem e a linguagem do poder". A participação em tais atividades serviu como uma ótima oportunidade de aprendizagem e trocas de experiências.

Mantive como já fazia na época da pesquisa do Mestrado, voluntariamente, as visitas quinzenais à Cooperativa de Catadores de Materiais Reciclável de Canoas – COOPCAMATE, com o objetivo de acompanhar e manter o trabalho realizado desde 2012. Motivada pela certeza de que os cooperados não são “meus objetos de pesquisa”, mas sim, seres humanos com os quais eu aprendo muitas coisas.

Após um intenso percurso de novos conhecimentos sobre Memória Social por meio das disciplinas cursadas, chegou o momento de pensar e construir o projeto de tese. Trabalho que se desenvolveu sob a orientação da professora Maria de Lourdes Borges e que, mais uma vez, envolve as Cooperativas de Resíduos Sólidos de Canoas, especificamente a Cooperativa Renascer e a Cooperativa Coopcamate. O projeto de tese foi qualificado em setembro de 2017.

Desde então, foram dois longos anos de envolvimento com a pesquisa, as visitas às cooperativas, as entrevistas, as leituras, as orientações, a coleta e análise de dados. Percurso que foi necessário ser redesenhado muitas vezes, tanto do ponto de vista acadêmico, quanto pessoal, pois em final de 2018 me separei e foram necessárias algumas mudanças e adaptações, para que pudesse manter o foco e dar conta da responsabilidade de escrever a tese.

Os dados foram coletados entre os anos de 2018 e 2019. Foram 14 entrevistas, 502m24s de áudios gravados, 259 laudas transcritas e 53 visitas nos empreendimentos. E eis que nasce um trabalho construído ao longo de 4 anos de estudo, aprendizagens e muitas vivências significativas, fruto de muito esforço e de muitas alegrias compartilhadas com os atores desta pesquisa, os catadores. A eles a minha gratidão e o meu respeito.

Outras atividades das quais participo e são fontes importantes de informações para a minha pesquisa são: o grupo de pesquisa TESSIDO – Tecnologia Social, Inovação e Desenvolvimento que é liderado pela Professora Malu, e as reuniões da linha de pesquisa da qual faço parte, Memória e Gestão Cultural, ambos com encontros mensais. Nessas atividades, acontece uma enriquecedora troca de experiências, já que se discutem temas pertinentes às pesquisas dos integrantes, que são alunos e professores do programa.

Finalizo o presente memorial destacando que este foi um ótimo exercício de rememoração, a fim de compreender porque estou “aqui”, hoje, no papel de doutoranda. E, nesse exercício, reconheço-me desde os primeiros trabalhos na Incubadora, retomando a jornada acadêmica que havia sido, por questões racionais, desviada, já que desde muito cedo me percebi envolvida pelo prazer de compartilhar conhecimento. Registro, aqui, também, o que costumo responder às pessoas que me perguntam por que escolhi a carreira acadêmica e a pesquisa com viés social: “Essa é a maneira que tenho de retribuir à sociedade a oportunidade que tive de estudar”. Além disso, certamente essa é minha plenitude profissional,

Querido passado, obrigada por me permitir lembrar... Querido futuro, pode vir!

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo dedica-se a apresentar a abordagem teórica utilizada na tese, que abrange os temas da memória organizacional e institucional, racionalidade instrumental, Racionalidade substantiva e cooperativismo.

A presente seção inicia apresentando a abordagem da memória social, em seguida discorre sobre a abordagem teórica institucional, memória organizacional, memória institucional, racionalidades da gestão e, por fim, sobre cooperativismo. A seção se encerra com o *framework* das abordagens teóricas abordadas para esta tese. Embasa-se especialmente em Walsh e Ungson (1991) e Costa e Saraiva (2011) para refletir sobre memória organizacional, e em Thiesen (2013) para discutir o tema memória institucional. Sobre racionalidades, os autores medulares são Max Weber (2000), Guerreiro Ramos (1981) e Maurício Serva (1997). E sobre cooperativismo serve como suporte Bialoskorski Neto (2006), Leopoldino (2008), Sales (2010) e Baioto (2006).

3.1 Memória Social

A abordagem da memória social pode ser entendida como um processo de reconstrução, como uma forma de acessar o passado por meio do presente, podendo esta apresentar-se de maneira coletiva ou individual. Individual, porque primeiramente se recorre às próprias lembranças, porém, essas lembranças podem também apoiar-se em lembranças de outras pessoas, sucedendo assim a memória coletiva (HALBWACHS, 1990). O quadro 1 intenta esclarecer as principais diferenças e/ou semelhanças da memória individual e da memória coletiva, segundo Halbwachs (1990):

Quadro 1- Diferenças e/ou semelhanças da memória individual e da memória coletiva

MEMÓRIA INDIVIDUAL	MEMÓRIA COLETIVA
Apoio nas próprias lembranças.	Apoio também nas lembranças do(s) outro(s).
Recriação em si próprio.	“Nunca estamos sós [...] as lembranças permanecem coletivas” (HALBWACHS, 1990, p.26).
Pode ser o gatilho para a memória coletiva.	Testemunhos podem ser insuficientes para reconstituir uma lembrança suprimida.

Fonte: Embasado em Halbwachs (1990).

Sobre a memória individual, Halbwachs (1990) entende que sua sustentação esteja restrita às próprias lembranças de um indivíduo, e dessa forma, ela se recria em si mesma. Contudo, mesmo em seu caráter individual pode ser, por vezes, gatilho para a memória coletiva. Congruentemente, a memória coletiva necessita do apoio das lembranças de outros indivíduos, mesmo que estes não estejam presentes. Halbwachs (1990) afirma ainda que as lembranças mantêm-se coletivas, porque nunca estamos sós, mesmo que os testemunhos de outros indivíduos sejam insuficientes para a reconstrução de lembranças proscritas. Como no exemplo do passeio em Londres, descrito por Halbwachs (1990), em que relata que mesmo estando sozinho carregava consigo as lembranças do que havia ouvido falar ou lido sobre Londres antes de visitá-la.

Dessa forma, observa-se que há uma relação entre memória individual e coletiva, referindo-se ao apoio na memória dos outros para a reconstituição de suas próprias memórias, mesmo que este indivíduo esteja só. Ao fazer um passeio sozinho, o autor descreve como a presença de lembranças de outros, em determinados momentos, serviram como gatilhos para a reconstituição de sua memória em relação aos lugares visitados. Dessa forma, a memória, principalmente coletiva, requer a “participação” do outro para sua reconstituição, seja na forma de gatilho ou de compartilhamento. Para Viana (2006), seja individual, seja coletiva, o caráter da memória é social, porém, torna-se necessário perceber a especificidade da memória individual como a singularidade de um coletivo. Já a memória coletiva pode expressar a memória dos integrantes de uma determinada sociedade ou de grupos sociais no seu núcleo.

Embora os termos individual e coletivo sejam de fato distintos enquanto abordagem teórica, no que se refere à memória, Ferreira (2011) menciona que existe um contínuo processo de reconstrução (reinterpretação do passado no presente) em que o indivíduo interatua com seu mundo, dessa forma, os vencilhos da memória individual com o contexto social constituem a memória coletiva. Para Ricoeur (2007), a memória individual e a memória coletiva foram dispostas em concorrência pelos mundos dos discursos que as privaram uma da outra. Portanto, o autor trata esses discursos de outrem como um equívoco, e se propõe, a partir do que denomina “olhar interior” – memória individual e “olhar exterior” – memória coletiva (sob a perspectiva de Maurice Halbwachs), elucidar que, mesmo em composições diferentes, a memória individual e a memória coletiva podem ser recíprocas. Para compor sua corrente filosófica sobre olhar interior, Ricoeur (2007) menciona Santo Agostinho, John Locke e Husserl.

A partir de Santo Agostinho, Ricoeur (2007) refere-se a três aspectos que caracterizam o sentido alheio da memória individual: a) o caráter singular – as lembranças são somente

suas, intransferíveis; b) o liame da consciência e o passado habitam a memória – o seu passado é seu passado, são suas percepções, esse aspecto representa a continuidade do indivíduo no tempo; c) memória como passagem do tempo – passagem do passado para o futuro, por meio do presente. Para Santo Agostinho, segundo Ricoeur (2007), esse tempo seria o tempo do mundo, assim, o próprio Santo Agostinho destaca uma questão que denomina “radical” sobre a inserção da memória individual nas operações da memória coletiva, em que o tempo do mundo as conjugaria. Agostinho (2008) destaca que para recordar os arquivos da memória, aqueles classificados por cores, por sabores, por cheiros, entre outras maneiras, externas ou internas, não se faz necessário sentir novamente, mas acessar as imagens que estão no âmago da memória, nas suas mais privadas e inexpressíveis cavidades. Em outras palavras, o acesso às memórias armazenadas acontece de maneiras ou por gatilhos diferentes, são movimentos singulares de cada indivíduo, sendo essa uma característica da memória individual. Referindo-se a John Locke, Ricoeur (2007) o menciona como significativo em sua corrente filosófica. Para John Locke, o indivíduo é reconhecido somente por sua consciência, que é o *self*, e que essa consciência e a memória são únicas. Ratifica Galvão (2013) que, no prisma de John Locke, uma pessoa só pode recordar suas próprias lembranças, ou seja, referindo-se à memória individual, um indivíduo rememora o que é próprio, seu, lembranças que possui de si mesmo. E por fim, sobre o olhar interior Ricoeur (2007) ainda destaca Husserl, que associa a memória ao tempo, sem que haja intervalos entre eles.

Porém, para Ricoeur (2007), existe um momento em que é necessário passar do eu para o nós, levando a uma ideia de possessividade da memória individual, mas de recordações coletivas. Assim, com base em Maurice Halbwachs sobre a memória coletiva, o olhar exterior segundo Ricoeur (2007) argumenta significa que a rememoração é uma atividade que se desenvolve coletivamente, uma vez que as pessoas não estão sozinhas, ou seja, não lembram sozinhas, a exemplo do passeio em Londres.

Por fim, Ricoeur (2007) menciona a possibilidade de haver entre a memória coletiva e a memória individual um “plano intermediário” em que as pessoas realizem permutas entre suas memórias individuais e ou coletivas. Para o autor, nesse “plano intermediário” se desenvolvem as relações com o “próximo” em que cada um possui a faculdade de apoiar-se na memória individual ou coletiva. Os próximos seriam as pessoas que um indivíduo encontra nos caminhos de sua vida, e que Ricoeur (2007) os cita como as pessoas que aceitam sua existência reciprocamente, o que se poderia chamar por Agamben (2009) de relações contemporâneas, chamadas de relações no tempo, mas de um tempo anacrônico, deslocado, talvez, fora do lugar (SAID, 2004), que o indivíduo apreende com o seu tempo. Isto não

significa dizer que um indivíduo deva viver em outro tempo, mas que saiba viver o seu tempo, pois não é possível fugir dele (AGAMBEN, 2009). Nessas relações, vive-se o presente, rememorando o passado.

Assim, apresentaram-se elementos que esclarecem a memória social sob o entendimento de que as memórias são reconstruídas, sendo elas individuais ou coletivas. A seguir discorrer-se-á sobre a abordagem teórica institucional, porque se entende que existe um elo teórico entre a abordagem teórica institucional e as demais abordagens teóricas a serem abordados nesta pesquisa que são: memória organizacional e institucional e as racionalidades organizacional e institucional.

3.1.1 Memória Organizacional

A memória organizacional pode ser tanto uma construção individual quanto organizacional. Individual quando se trata de pessoas que criam tal memória, as quais buscam compreender e armazenar as informações que se referem aos processos organizacionais (WALSH; UNGSON, 1991). E organizacional quando compartilhada e reutilizada, por meio do conhecimento, da informação e de suas fontes, pelos membros da organização em suas atividades individuais e coletivas (TERRA; GONDON, 2002). Dessa forma, os integrantes das organizações apresentam uma memória singular e coerente com a construção da trajetória da organização, tais como o conhecimento de fazer as coisas; a maneira como abordam e resolvem os problemas; como superam os desafios, e ainda, como se relacionam com todos os outros interessados (ACKERMAN; HALVERSON, 2004).

A memória organizacional pode ser entendida como um conjunto de processos e ferramentas capazes de organizar, preservar e tornar acessível o conhecimento criado nos empreendimentos. Dito de outra maneira, as informações sobre técnicas, pessoas e experiências promovem certa facilidade de acesso aos fornecedores, clientes e trabalhadores que atuam no espaço organizacional, com o objetivo de apoiar o trabalho e fazer com que o mesmo seja eficiente (TEIXEIRA FILHO, 2001). Walsh e Ungson (1991) descrevem memória organizacional como informações que preservam a história de uma organização. A história de uma organização pode ser utilizada sempre que necessário para atualizar e refletir as decisões no presente. Para tal, considera-se a trajetória de consolidação, os estímulos decisórios e a busca por respostas que são armazenadas como uma estrutura de instalação de retenção. A memória organizacional seria um modo a partir do qual as competências organizacionais já pregressas são utilizadas em procedimentos atuais (STEIN, 1995). Nesse

contexto, Stein (1995) menciona que existem três motivações para entender a abordagem teórica de memória organizacional com mais particularidades: a) a memória é uma fértil representação de conhecimento da vivência organizacional; b) a memória organizacional pode ser explorada em outros fundamentos da gestão; c) a memória organizacional tornou-se importante para os exercícios práticos de gestão nas organizações. Ou seja, para Stein (1995) a memória organizacional parece estar enfaticamente relacionada com as questões práticas de vivência das organizações, e não somente sob os aspectos de aquisição, armazenamento, manutenção da memória, como destacam Walsh e Ungson (1991) em seus estudos.

Jasimuddin, Connell e Klein (2009) apontam a existência de controvérsias no campo da memória organizacional, por conta de a literatura ainda não ser conclusiva sobre a abordagem teórica, para tal, os autores partem de alguns questionamentos, tais como:

A memória organizacional seria um antropomorfismo? Jasimuddin, Connell e Klein (2009) esclarecem que alguns pesquisadores inferem que a memória organizacional pode existir, não com características humanas (WALSH; UNGSON, 1991) e também não se pode dizer que uma organização tem memória (ARGYRIS; SCHON, 1978), mas que a memória organizacional seria a elaboração de um caráter organizacional (WEICK, 1979).

Qual a relação entre a pesquisa nos campos da memória organizacional e a gestão do conhecimento? Para Jasimuddin, Connell e Klein (2009) pode ser uma limitação, porque a primeira refere-se ao armazenamento do conhecimento, já a segunda refere-se à gestão do conhecimento, dado o contexto, a memória organizacional seria um elemento da gestão do conhecimento. Isto é, a memória organizacional simbolizaria o passado, enquanto a gestão do conhecimento simbolizaria o presente, mas ambos, na prática se permutam, uma vez que a atribuição da memória organizacional seria a preservação das memórias para usos no presente e no futuro.

Onde a memória organizacional reside? Existe uma controvérsia, contudo pode ser esclarecida ao diferenciar armazenamento do conhecimento em diversos tipos de dispositivos e o armazenamento do conhecimento na mente humana, que seria o que caracteriza a memória organizacional (JASIMUDDIN; CONNELL; KLEIN, 2009). Ou seja, para Jasimuddin, Connell e Klein (2009) existe o armazenamento técnico do conhecimento, em dispositivos como computadores, sistemas, produtos, e existe o armazenamento do conhecimento na mente humana, sendo dessa forma que se constituiria a memória organizacional.

A memória organizacional deveria ser tratada como um processo dinâmico socialmente construído? Para Jasimuddin, Connell e Klein (2009) a participação das pessoas nas atividades das organizações são as evidências de que existe uma constituição social. Em

outras palavras, o fato de haver o envolvimento de pessoas nas organizações, significa que existe um construto social.

Como a memória organizacional é operacionalizada? Para Jasimuddin, Connell e Klein (2009) a memória organizacional pensada em termos de armazenamento técnico, como em banco de dados e intranets, é reconhecida como um importante papel da tecnologia da informação no processo de armazenamento, contudo Walsh e Ungson (1991) destacam que uma maneira efetiva de operacionalização do armazenamento e recuperação seriam os membros das organizações.

A memória organizacional é funcional ou disfuncional? Para Walsh e Ungson (1991) a memória organizacional exerce atividade informativa, de controle e política. Stein (1995) menciona a consolidação da identidade da organização. Contudo, os próprios autores apontam a necessidade da criação de novas práticas organizacionais e não o enfoque nas práticas organizacionais antigas.

Embora existam controvérsias e ainda sejam lúgubres alguns aspectos da memória organizacional, Jasimuddin, Connell e Klein (2009) mencionam que a memória organizacional é um meio significativo de planejar e elaborar o futuro de uma organização, pois se entende que possa ser por intermédio dela que as organizações armazenam e recuperam o passado no presente e no futuro.

Costa e Saraiva (2011) debatem o foco dos estudos referentes à memória organizacional, cujo cerne está nas questões gerenciais, principalmente nos processos de tomada de decisões. Tal foco, segundo os autores, corrobora a valorização do presente, pois do passado poderia ser revelada a “institucionalização de processos e de valores que desvelam relações de poder e de dominação que, eventualmente, escapam em uma análise mais superficial” (COSTA; SARAIVA, p. 1764). Dessa maneira, entende-se que os estudos organizacionais, sob o ponto de vista da memória organizacional, enfatizam os aspectos gerenciais das organizações com foco no momento presente, porém podem não revelar como de fato tais processos desdobram-se realmente em relação ao passado e a implicações futuras. Isso ocorre porque a memória, para Costa e Saraiva (2011), pode ser entendida como uma circunstância do presente vinculada ao passado. Dessa forma, compreende-se que o presente se correlaciona com o passado, sendo esse o foco do debate dos autores: a supervalorização dos aspectos gerenciais no presente em detrimento do passado.

Nesse contexto, Costa e Saraiva (2011) destacam que as reflexões em relação ao passado e ao presente expressam sentidos, não havendo, portanto, neutralidade entre os dois. Isto porque, segundo os autores, a memória promove mudanças no presente, sob perspectivas

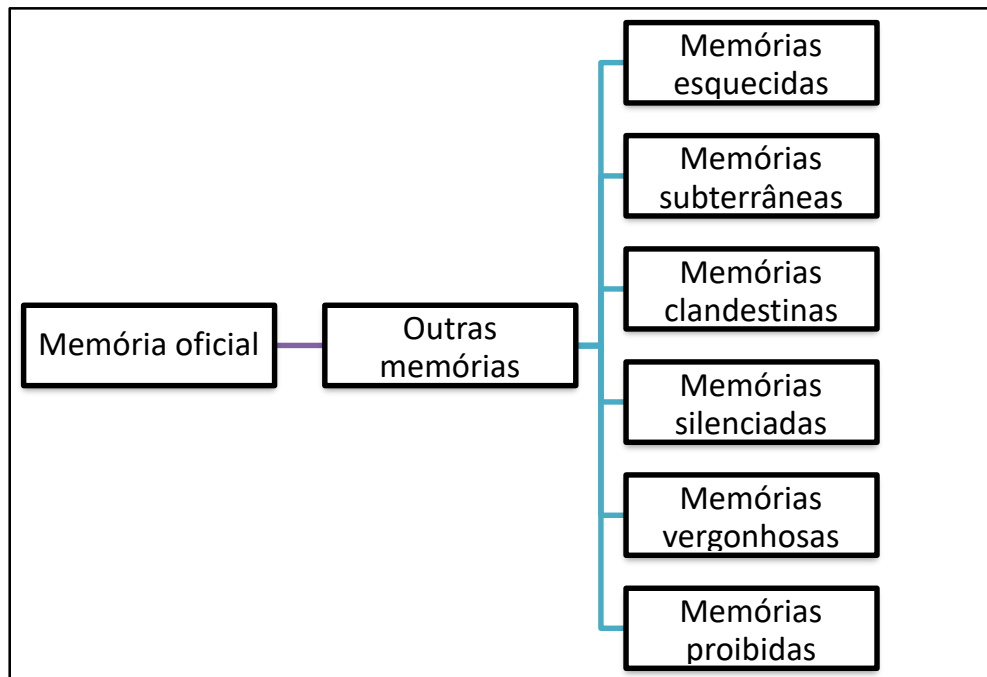
do passado. E é sobre suas próprias estruturas que a memória organizacional se (re)constrói cotidianamente (COSTA; SARAIVA, 2011). Ou seja, seria no processo de rememorar o passado que a memória organizacional atualiza o presente.

Entretanto, Le Goff (1992) menciona que o que perdura enquanto memória são as escolhas e não a totalidade do que se viveu no passado. Tal aspecto reforça a discussão sobre a “função utilitária da memória” abordada por Costa e Saraiva (2011) no que se refere aos processos de tomada de decisão gerencial. Ou seja, conforme Le Goff (1992) as memórias seriam escolhidas por interesse de uso nas organizações. Nesse sentido, reflete-se, no que tange às memórias organizacionais, sobre a conveniência de lembrar ou esquecer, assim como os usos e abusos da memória (RICOEUR, 2007). Dessa forma, compreende-se que a memória pode ser propositadamente escolhida conforme o interesse pela sua utilização na organização, podendo estar vinculada às relações de poder, havendo uma seleção entre verdades que são reveladas ou silenciadas. Pode-se ainda refletir sobre interesse e escolhas da memória a partir de Foster (2011) ao abordarem os ativos da memória, que seria a criação de referências narrativas, definidas pelos gestores como importantes para a organização, tais referências narrativas, assim como suas práticas auferem relevância já que foram escolhidas para serem referenciadas. Um ativo da memória pode ser exemplificado por uma mídia de uma organização, a criação de uma propaganda que passa pela aprovação dos gestores da organização, ou seja, na propaganda estão inseridas as memória escolhidas pela organização como enfoque da empresa ou de um produto. A divulgação interna e externa de uma mídia consolidam os ativos da memória entre todas as partes interessadas de uma organização.

Le Goff (1992) corrobora que nem mesmo os documentos de uma organização, omitidos ou não, podem ser considerados neutros, pois eles carregam consigo uma parte da história daquele lugar. Costa e Saraiva (2011) destacam a possibilidade da intencionalidade organizacional, aquela de lembrar ou esquecer por interesse da organização, todavia Le Goff (1992) destaca que nesse contexto até mesmo o silêncio pode ser manipulado.

Costa e Saraiva (2011) apresentam o que denominam de hierarquização das memórias, reveladas pela determinação ideológica das organizações a respeito do seu posicionamento sobre a sua própria história, as quais são representadas na figura 1:

Figura 1 - Um olhar sobre a hierarquização das memórias



Fonte: Embasado em Costa e Saraiva (2011).

Para Costa e Saraiva (2011), entender a hierarquização das memórias pode, além de refletir a posição da história da própria organização, alinhar-se com os valores focalizados e atuantes no presente. Ou seja, a forma como as memórias são tratadas está ligada ao que de fato a organização deseja (como objetivo) evidenciar no presente. As memórias oficiais, segundo Costa e Saraiva (2011), referem-se ao que está contado/registrado do passado. Há uma prevalência de autoridade nas memórias oficiais, ou seja, a construção da memória oficial se dá por interesse da organização ou de quem está à frente dela, podendo por vezes conter memórias silenciadas ou até negadas (POLLAK, 1989). Nesse contexto, compreende-se que a memória oficial pode não ser de fato a representação da verdade e ter sido construída por interesses e conveniências de lembrar e/ou esquecer.

Além disso, o poder e a dominação dentro das organizações podem influenciar na construção da memória organizacional (COSTA; SARAIVA, 2011). Ainda, como corrobora Weber (2000), a dominação demonstra a possibilidade de autoridade em grupos de pessoas. Assim, entende-se que a memória organizacional pode também ser construída sob a influência de quem tem poder e domina, isto porque o poder pode ser capaz de silenciar ou até mesmo fazer esquecer muitas coisas nas e das organizações.

Nesse contexto, Costa e Saraiva (2011) destacam a existência de outras memórias, que se referem àquelas díspares, às memórias oficiais e que por algum motivo (interesse, poder,

dominação) são enjeitadas, são elas: as memórias esquecidas, as memórias subterrâneas, as memórias clandestinas, as memórias silenciadas, as memórias vergonhosas e as memórias proibidas.

No que se refere às memórias esquecidas, Costa e Saraiva (2011) relatam que elas são ‘oportunamente julgadas’ como menos importantes e por isso não precisam ser lembradas. Ou seja, uma vez que tais memórias são consideradas sem importância, não há interesse de lembrá-las. No que tange à memória organizacional, as lembranças individuais permanecem vivas em cada indivíduo, porém é na memória coletiva que as lembranças poderão ser manipuladas em prol do esquecimento (POLLAK, 1989). A memória subterrânea é atribuída às memórias não oficiais, aquelas que se constituem sob rumores, justamente por não serem consideradas verídicas pela memória oficial (COSTA, SARAIVA, 2011). Acrescenta-se, a partir de Pollak (1989), que a memória subterrânea é evidenciada nas culturas minoritárias, como oposição à memória oficial, e emerge em momentos de crise, rompendo com o silêncio dos excluídos e marginalizados. Nesse contexto, compreende-se a memória subterrânea como aquela que, por motivos de interesse do estado maior, não pode ser oficializada, mas que, em momentos de crise, aflora.

Ainda, a memória clandestina, caracterizada por Costa e Saraiva (2011) como aquela que a organização não reconhece como legítima, sendo por essa razão contestada por meio da memória oficial. Porém, Pollak (1989) destaca que mais importante do que a chegada do momento em que a memória clandestina torne-se oficial de fato, é que ela seja preservada o mais integralmente possível ao longo do tempo. Percebe-se, portanto, que a memória clandestina, mesmo não sendo legitimada pela organização, pode em algum momento da vida organizacional tornar-se integral ou parcialmente oficial. Além disso, Costa e Saraiva (2011) mencionam que as memórias silenciadas são aquelas em que não se deseja que sejam rememoradas e dessa maneira coagidas; a essas memórias não são permitidas nem mesmo rumores. Silenciar memórias, para Pollak (1989), significa que a memória oficial foi adulterada e que os silenciados são abrigados a renegar suas próprias memórias. Nesse sentido, entende-se que as memórias silenciadas, reprimidas, sob a pressão de não serem rememoradas contribuem para que a memória oficial seja forjada.

Ademais, Costa e Saraiva (2011) discorrem sobre as memórias vergonhosas, como sendo aquelas que, de alguma maneira, produziram acontecimentos que causaram vergonha na organização. Tais memórias são armazenadas normalmente, mas em segredo. Ao longo do tempo, porém, acabam esquecidas (POLLAK, 1989). Assim sendo, também são memórias silenciadas, sob a pressão de não revelar algum acontecimento vergonhoso da organização. E

por fim, a memória proibida refere-se àquela que sob hipótese alguma poderá ser lembrada, tão pouco revelada (COSTA; SARAIVA, 2011). Pollak (1989) corrobora a ideia de memória proibida ao mencionar que tais memórias são segredos velados, mas não poderão ser revelados, em obediência ao poder e à dominação.

Rowlinson et al. (2014) também destacam que, de maneira quase automática, os estudos sobre memória organizacional tomaram rumos utilitaristas, sendo o termo empregado, enquanto abordagem teórica, com a função de armazenamento e aplicações gerenciais, as funções são evidenciadas nos processos de tomada de decisão. A questão do utilitarismo da memória organizacional não está centrada na aplicação equivocada da abordagem teórica, mas na omissão das especificidades humanas da memória (ROWLINSON et al., 2014). Dito de outra maneira, aspectos específicos do ser humano, enquanto participante daquele contexto, deixam de ser evidenciados como parte da construção da memória organizacional, porque o enfoque da aplicação da abordagem teórica está na atualização do presente em função do passado, para o desenvolvimento de processos gerenciais de tomada de decisão em busca de resultados. Stein (1995) corrobora que, quando menciona que é por meio de um sistema social, ou seja, de um conjunto comunicativo formado por indivíduos, que a memória organizacional é retida e recuperada como informação no presente. Além disso, para Choo (2006), a relação entre os contextos interno e externo das organizações são relevantes para o conhecimento organizacional. Referem-se ao contexto interno as pessoas inseridas nas organizações, como os funcionários e proprietários e ao contexto externo os clientes, fornecedores, entre outros. Observa-se, portanto, que os autores supracitados enfatizam a conjuntura social das organizações em suas abordagens a respeito do tema da memória organizacional, desviando, pelo menos por hora, o aspecto utilitário da memória organizacional, como já foi mencionado.

3.1.2 Teoria Institucional

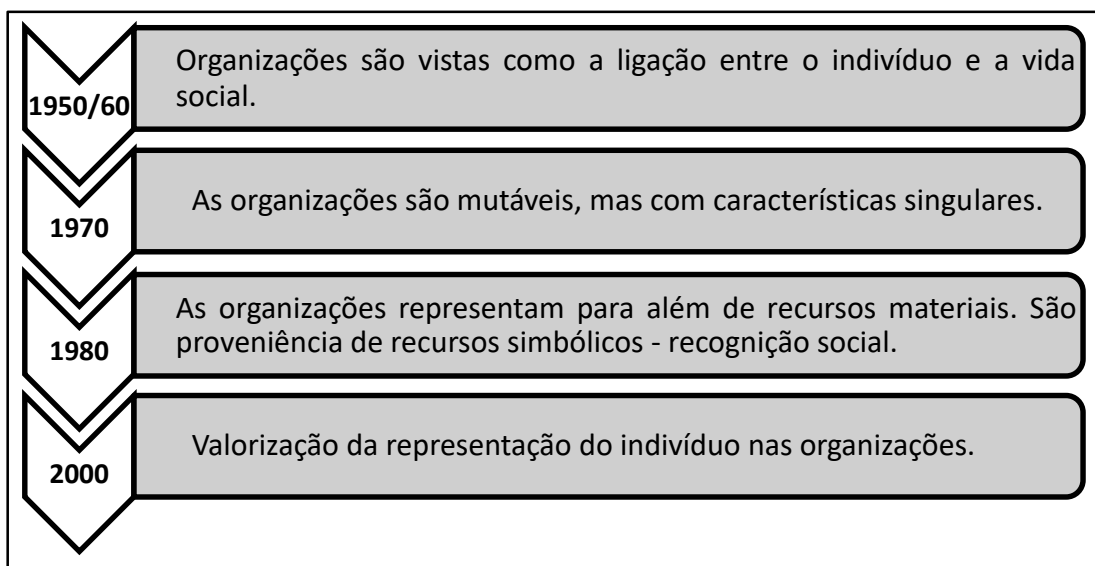
Para compreender a teoria institucional, torna-se necessário inicialmente discutir o que vem a ser organização. Thiesen (2013) destaca que é comum que as abordagens teóricas de organização e instituição sejam confundidos. A autora explica que existe uma visão economicista e outra jurisdicista que as tratam como sinônimos. A visão economicista percebe a organização como uma instituição, explicada pelo fato de que as instituições possuem formas de organização, essenciais para o exercício que é coletivo e prático. A visão jurisdicista estabelece a instituição como um dispositivo regular das reproduções sociais.

Sumariamente, a organização seria a eficácia e a instituição seria legitimidade (THIESEN, 2013). Assim, a organização pode ser entendida como a competência real e a instituição entendida como a validade das competências.

Entende-se por organização, segundo Selznick (1972), o conjunto de equipamentos práticos para a realização de atividades específicas, ou seja, os meios pelos quais uma organização se desenvolve para atingir seus objetivos. Já a instituição incorpora valores no conjunto de equipamentos práticos (SELZNICK, 1972). Tais valores representam a soma das ações recíprocas entre os indivíduos inseridos em uma organização. Assim, entende-se que pode ser dessa maneira que os processos se institucionalizam nas organizações, por meio das práticas diárias de quem nelas estão postos, ao longo do tempo e com características históricas específicas (SELZNICK, 1972). Dias Filho (2003) destaca que a teoria institucional intenta elucidar as organizações como práticas construídas de modo social, ou seja, para o autor a teoria institucional pretende esclarecer que as organizações são o resultado de interações sociais.

Contudo, esse reconhecimento enquanto instituição, como aquela em que há mutualidade de intervenções que acabam por promover a institucionalização dos processos organizacionais, é recente, especialmente sob o ponto de vista da vertente sociológica (CARVALHO et al, 2012), foco desta pesquisa. A figura 2 representa a evolução em cinco décadas (1950-2000) da teoria institucional, com base em Scott (1995); DiMaggio e Powell (2001); Perrow (1986); Selznick (1996) e Carvalho e Vieira (2003):

Figura 2 - Evolução da teoria institucional em cinco décadas (1950-2000)



Fonte: Embasado em Carvalho, Vieira e Silva (2012).

Observa-se que diferentemente das abordagens teóricas organizacionais funcionalistas, que enfatizam questões racionais focadas em resultados (BURREL; MORGAN, 1979), a teoria institucional surgiu para tentar interpretar as relações do comportamento, dos valores e das crenças dos indivíduos nos processos decisórios do ambiente organizacional (SANTOS; RIBEIRO, 2016). Em outras palavras, pode-se dizer que foi a partir do estudo da crescente participação dos indivíduos nas organizações que a teoria institucional foi se cristalizando.

Dado o reconhecimento do indivíduo no ambiente organizacional, a teoria institucional destaca-se em estudos no campo organizacional, uma vez que as organizações refletem para além das questões econômicas, sua legitimação diante de todas as partes interessadas (fornecedores, clientes, parceiros, funcionários, entre outros (OYADOMARI et al., 2008). Dessa forma, a teoria institucional expande sua percepção de ambiente, ou seja, percebe todos os interessados na organização. Para Selznick (1972) quando se radicam valores nas organizações é que se figura de fato a institucionalização. Assim, a institucionalização pode ser entendida como um processo de influências recíprocas entre os indivíduos e seu ambiente. Selznick (1972) define então a institucionalização como o método construído ao longo do tempo, pelos indivíduos que nela estão inseridos, e a maneira como se relacionam com o ambiente. Em outras palavras, essa definição do autor denota que a institucionalização se ratifica nas inter-relações das pessoas e o ambiente, sendo essa uma abordagem teórica do antigo institucionalismo. Para Andrade (2002), institucionalização pode ser entendida como a elaboração de diferentes sentidos dentro das organizações, cuja repetição promove a solidificação e que conseqüentemente irá se constituir e se validar perante todas as partes interessadas de uma organização. De modo algum uma organização será integralmente técnica ou integralmente institucionalizada, pois os elementos institucionais exercem interação tanto com a estrutura, quanto com os processos de uma organização, e o que pode ocorrer é uma ênfase de desenvolvimento institucional ou técnica. E, entenda-se que não são os indivíduos que se institucionalizam, são as repetições dos sentidos a que se conferem valores que promovem a institucionalização (ANDRADE, 2002).

Carvalho, Vieira e Silva (2012) mencionam que foi por volta de 1950 que as organizações começaram a ser vistas também por meio das relações dos indivíduos, e que foi em 1957 que Selznick, fez a primeira publicação sobre organizações e instituições (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012). Somente no final da década de 1970, segundo Carvalho, Vieira e Silva (2012), que a teoria das instituições passou por transformação a partir dos estudos de Meyer (1977) e de Meyer e Rowan (1977). A base teórica dos referidos autores seria a abordagem teórica de instituição de Berger e Luckman (1978), os quais entendem que

a institucionalização passa a ser compreendida como um preceito internalizado nos recursos sociais e não mais em relação ao ambiente como no antigo institucionalismo (MEYER; ROWAN, 1977). Ou seja, enquanto no chamado antigo institucionalismo, embora sejam as relações entre os indivíduos mais valorizadas especialmente nas relações com o ambiente, no novo institucionalismo os indivíduos difundem-se como os protagonistas das ações do e no ambiente. Meyer e Rowan (1977) destacam que a teoria institucional, no novo institucionalismo, passa a ser o meio para interpretar as organizações. Complementam os autores que as organizações vão além de uma infraestrutura. Buscando eficácia em suas atividades por meio de tecnologias, por exemplo, as organizações se desenvolvem, sobretudo, apreendendo e compartilhando valores e crenças.

3.1.3 Memória Institucional

Ao falar sobre memória institucional, é comum surgirem dúvidas sobre as fronteiras entre o aspecto institucional e o organizacional. Thiesen (2013) esclarece que as abordagens teóricas de organização e instituição podem ser facilmente confundidos, mas são distintos. A organização é entendida 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 (THIESEN, 2013). Apesar de a memória organizacional e a memória institucional poderem ser confundidas, elas apresentam diferenciação. Sua principal diferença se refere ao seu predomínio, pois a memória organizacional tem sido evidenciada por meio da eficácia das organizações, ou seja, na otimização de seus resultados, enquanto a memória institucional destaca-se no sentido de legitimação da organização, ou seja, no seu reconhecimento social (THIESEN, 2013).

As instituições são construídas de maneira coletiva, embasadas em suas relações sociais e culturais circunscritas nos respectivos acontecimentos históricos. Elas trazem em seu processo constituinte mecanismos de controle social que se tornam mais ou menos determinantes de regras e padrões de conduta que garantem o seu funcionamento e certa regularidade nas ações (THIESEN, 2013). Segundo Berger e Luckmann (1973), o processo de institucionalização ocorre por meio da formação de hábitos, onde ações se tornam cotidianas, corriqueiras e passam a ser naturalizadas através de suas práticas. No que se refere à formação de hábitos, Thiesen (2013) destaca o que ela denomina de memória hábito, como aquela que se reforça ao longo do tempo por meio da repetição de comportamentos. Sendo assim, a

construção da memória institucional pode ser percebida por meio da reprodução das práticas cotidianas das organizações.

Segundo Thiesen (2013), uma das primeiras a sistematizar a abordagem teórica no Brasil, a memória institucional refere-se à reprodução de práticas sociais cotidianas que tendem a se cristalizar ao longo do tempo. Assim, o papel da memória institucional seria, em última instância, ajudar a reproduzir o passado no presente. Tal reprodução ocorre por meio de seleções das “memórias” que seriam entendidas como verdadeiras e universais por dado grupo dentro da organização. Reproduzir o passado no presente, por meio dessas memórias, pode demonstrar a legitimidade institucional, uma vez que se acredita serem as memórias que se institucionalizaram ao longo do tempo, por meio das práticas sociais cotidianas.

Thiesen (2013) utiliza originalmente a representação de uma pirâmide para tentar esclarecer o entendimento sobre memória institucional, sendo que a figura 3 é uma adaptação daquela.

Figura 3 - Representação da memória institucional



Fonte: Adaptado de Thiesen (2013, p. 270).

A memória institucional representada na figura 3 com base nos estudos de Thiesen (2013) refere-se à construção da memória institucional como processos recíprocos entre ação, intuição, pensamento e linguagem. Tais processos são guiados pela informação, comunicação, socialização e solidariedade. A memória é entendida como a base da abordagem teórica de memória institucional, uma vez que, para a autora, as instituições se constituem nas inter-relações dos indivíduos em que nela estão inseridos. Em outras palavras, entende-se que a

memória institucional se constitui na reciprocidade entre a ação, a intuição, o pensamento e a linguagem, os quais se tornam visíveis no comportamento humano. Os fios condutores de tais elementos são as informações, a comunicação, a socialização e a solidariedade que ocorrem por meio das relações humanas. Assim, a memória institucional, tendo como base o processo de lembrar e esquecer, tanto pelos indivíduos como pela coletividade, refere-se ao comportamento humano nas relações dos indivíduos dentro das organizações. Portanto, a instituição pode ser vista como um corpo em processo, no qual as energias são canalizadas em processos solidários que a constituem (THIESEN, 2013).

Thiesen (2013) apresenta traços característicos das instituições, no que tange à sua memória, tais como:

- a) A exterioridade: às instituições é atribuída uma realidade exterior (fora do indivíduo);
- b) A interioridade: cada indivíduo possui um eu social, mesmo que por outro lado exista também a exterioridade. Isso porque, são as pessoas que vivenciam as práticas transformadoras de uma instituição;
- c) A objetividade: a existência da instituição é uma realidade reconhecida e legitimada por ela mesma;
- d) A coercitividade: a instituição exerce poder sobre a realidade – o poder legal sobre a interioridade e objetividade;
- e) A resistência à mudança: mesmo que as organizações estejam em constante transformação, a resistência a mudanças pode ser entendida como uma maneira de preservação dos saberes;
- f) A reprodutibilidade: entendida como controle social que assegura as funções de reprodução;
- g) A legitimidade: os saberes da instituição internalizados pelo indivíduo para garantir sua legitimidade, uma vez que outros saberes, como os saberes populares, podem deslegitimar a instituição;
- h) A seletividade: a própria instituição seleciona suas memórias, dessa maneira, seleciona também os discursos entendidos como verdadeiros e passíveis de replicação;
- i) A historicidade: uma história da instituição é criada ao longo do tempo em que estarão presentes traços dos costumes, dos hábitos, comportamentos do grupo social integrante daquela história;
- j) A temporalidade: o domínio do tempo é estabelecido pela instituição no que se

refere à reprodução das memórias, já que a preocupação centra-se em fazer a manutenção do presente, por meio do passado;

k) A conflitualidade: os papéis sociais são definidos pelas relações de força;

l) A socialização: cujas instituições são justificadas e legitimadas por seus processos sociais.

Cada organização possui traços que são inerentes ao seu contexto, contudo, cada uma das características citadas possui um papel na constituição da memória institucional. Ainda, menciona-se que há fatores externos que influenciam o desenvolvimento da memória institucional, tais como: identidade, sociedade, cultura, poder, patrimônio, tempo, história, memória e nação. Além disso, tais fatores interagem entre si e por isso podem ser aspectos essenciais na construção da memória institucional (THIESEN, 2013). Logo, percebe-se que construção da memória institucional é influenciada por variáveis distintas e peculiares de cada contexto.

Ademais, Thiesen (2013) destaca a reciprocidade entre os agentes institucionais e exemplifica a relação aluno-professor como legitimadora da memória institucional de uma escola. Nesse caso, a escola seria a instituição legitimadora e o professor e o aluno, os agentes legitimadores da memória institucional desse local. Sob esse ponto de vista, observa-se que a família pode ser identificada como a primeira instituição de um indivíduo e dessa maneira, o indivíduo compõe uma instituição que reflete as suas ações enquanto integrante daquela (THIESEN, 2013). Nesse contexto, a autora reflete sobre as mudanças institucionais, uma vez que os processos tendem a se cristalizar ao longo do tempo, por meio da replicação. Segundo Thiesen (2013), uma mudança pode levar um longo tempo, ou mesmo, não acontecer. Isso porque são os agentes institucionais que legitimam a memória institucional, como se viu anteriormente no exemplo da escola.

A memória institucional vai além do armazenamento e o consequente acesso à informação, no exercício de lembrar ou esquecer (EL SAWY et al., 1986). Para El Sawy (1986), a memória institucional possui dois componentes ou maneiras que tornam possível acessar a sua dimensão de conteúdo. A primeira refere-se à dimensão semântica, uma vez que nela são armazenadas as informações que se referem às regras, normas, às palavras das organizações. A segunda refere-se à dimensão episódica, em que se armazenam questões específicas das organizações, como símbolos, eventos, acontecimentos temporais (EL SAWY et al., 1986). Compreende-se, portanto, que há duas maneiras de armazenar os conteúdos, quando se trata de memória institucional. Inicialmente, aquela que assenta os aspectos normativos das organizações - a dimensão semântica. Por sua vez, a outra dimensão refere-se

à apreensão dos acontecimentos que se instituem especificamente nas organizações, como os eventos, os símbolos e os acontecimentos.

Linde (2009) destaca que são as pessoas que estão nas organizações que rememoram, pois a instituição não possui “neurônios”, portanto não lembra. Assim, o papel da organização seria o de indicar o que deve ser lembrado ou esquecido e a maneira como isso deve acontecer para que possam ser replicados no presente. Porém, a própria Linde (2009) menciona que replicar modelos já estabelecidos é fácil, uma vez que o desafio seriam as mudanças no presente a partir das representações do passado. Observa-se que a autora destaca a participação social na construção da memória institucional, uma vez que são as pessoas que integram as organizações que lembram ou esquecem e não as instituições. São por meio de narrativas que as instituições recontam o passado no presente. Sob a perspectiva de influenciar o futuro, tais narrativas são reelaboradas como condições e percepções, uma vez que são comunicadas de formas e entre pessoas dessemelhantes, sendo a narrativa um importante elo da construção da memória institucional (LINDE, 2009).

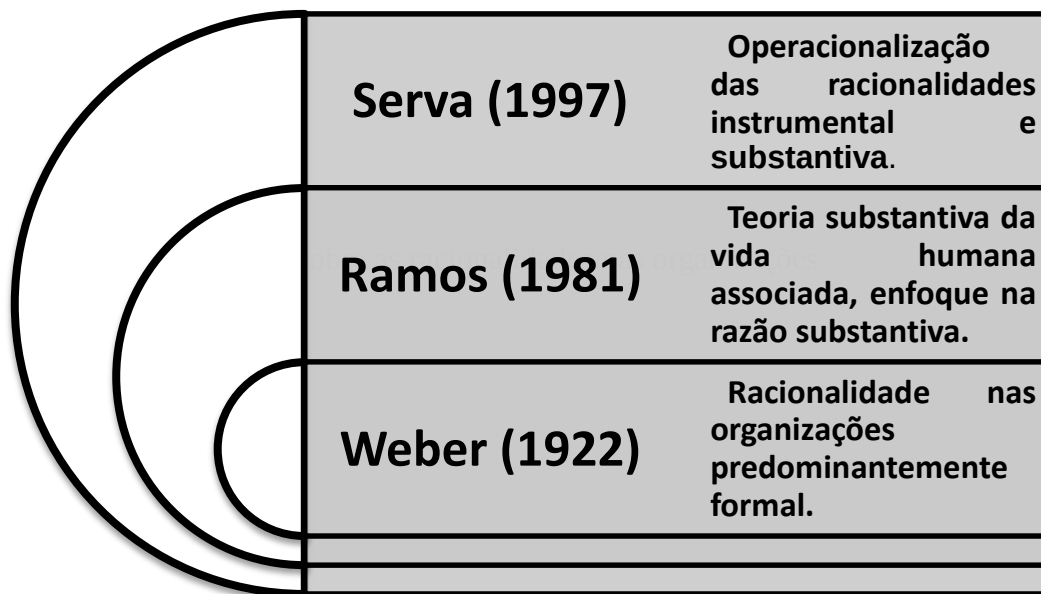
Linde (2009) destaca ainda que muitas histórias são contadas e recontadas dentro das instituições, mas é necessário observar se de fato são recontadas ao longo do tempo. Alguns episódios podem ser recontados por uma semana, por exemplo, mas esquecidos após um final de semana, e sua efemeridade não contemplaria, dessa forma, fazer parte da narrativa da instituição. Para a autora, reconhecer se uma história está sendo mesmo narrada ao longo do tempo, e como um novo narrador apropria-se dessa história contada por outras pessoas, parte de uma razão metodológica a ser aprofundada por um pesquisador. As histórias recontadas nas instituições configuram um instrumento importante de continuidade do passado até o presente, assim, as histórias não estarão restritas à vida útil de trabalho de um indivíduo em uma organização (LINDE, 2009). Contudo, a autora menciona que algumas narrativas não necessitam ser recontadas, pois já são documentadas, como por exemplo, a história da organização. Além disso, Linde (2009) menciona que o desafio de rememorar dá-se na maneira como as informações são utilizadas no presente, se serão apenas replicadas ou serão norteadoras de mudanças institucionais.

Nesse contexto, a memória institucional pode ser entendida como uma relativa cristalização das práticas sociais das organizações, uma vez que tais práticas são mais ou menos fortalecidas ao longo do tempo, responsáveis pela atualização das organizações no presente.

3.2 Racionalidade nas organizações

A qualquer tempo que se trate do tema racionalidades nas organizações, se faz necessário mencionar os estudos de Max Weber (1922), Guerreiro Ramos (1981) e Maurício Serva (1997). A figura 4 representa resumidamente o enfoque de cada autor referente ao tema racionalidades nas organizações, tema que será explorado nos capítulos a seguir.

Figura 4 - Enfoques sobre as racionalidades nas organizações



Fonte: Adaptado de Weber (1922); Guerreiro Ramos (1981); Serva (1997).

Precedentemente à elucidação do tema racionalidade nas organizações nessa e nas próximas seções, a figura 4 sintetiza o enfoque dos principais autores utilizados nesta tese. Max Weber (1922), na obra “Economia e Sociedade”, destaca que a racionalidade predominante das organizações é a formal, mesmo que o centro de seus estudos fosse o indivíduo de maneira singular. Weber (1922) classifica tipos ideais de ações sociais, ratificando dessa forma, a preponderância da racionalidade formal nas organizações. Guerreiro Ramos (1981), no livro “A nova ciência das organizações” contrapõe o modelo centralizado de gestão do mercado da época, porque em sua opinião tal modelo centralizado dominava a gestão dos sistemas públicos e privados, impedindo o desenvolvimento de novos sistemas sociais. Origina-se dessa contraposição ao modelo centralizado de gestão a abordagem teórica da vida humana associada, em que, no entendimento de Guerreiro Ramos (1989), o conhecimento decorre “do e no processo de realidade” (Guerreiro Ramos, 1989, p.27) e não apenas no sentido funcional, em que os processos são descritos por linguagens

convencionais. Em 1996, Maurício Serva defendeu sua tese “Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas”, para demonstrar como na prática administrativa as racionalidades instrumental e substantiva se perfazem.

Mesmo que as principais referências sobre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva, no contexto organizacional, partam dos estudos de Guerreiros Ramos, é necessário destacar que ele se fundamentou na distinção feita por Max Weber entre racionalidade formal e racionalidade substantiva. Em função disso, são apresentados à reflexão nesta seção, primeiramente, as abordagens teóricas de Weber sobre ação social e racionalidades.

Para Weber (2000), uma ação social se expressa na conduta dos outros agentes, quer seja no passado, no presente ou no futuro. Destaca-se que Weber denomina os indivíduos, em relação a essa abordagem teórica, como agentes⁴, ou seja, no sentido de agência. Na perspectiva de Weber, numa ação social, o agente se conduz no outro para determinar o que irá fazer, ou seja, existe um espelhamento das ações do outro, o que seria, em outras palavras, uma reação. Gerth e Mills (2005) ratificam, ao mencionar que tanto o ponto de partida como o objeto final das pesquisas de Weber é a pessoa, vista de maneira individual. Weber (2000) esclarece ainda que uma ação social é caracterizada pelo fato de ser orientada pelo comportamento de outras pessoas. Para ele, uma ação social não se refere aos comportamentos associados a objetos, como por exemplo, adorações religiosas. Ainda, um simples contato entre as pessoas, também não caracteriza uma ação social, como o próprio Weber (2000) exemplifica ao mencionar que um choque entre dois ciclistas nada mais é que um acontecimento. Além disso, Weber (2000) ressalta que uma ação social não é igual à outra, pois cada pessoa tem uma motivação diferente. Por exemplo, quando começa a chover e muitas pessoas na rua abrem seus guarda-chuvas para se protegerem, o que de fato ocorre é uma reação e não uma ação motivada por outro agente. Portanto, para ser entendida como uma ação social é preciso haver uma interação entre os agentes.

Foi por meio dos significados das ações sociais que Weber buscou compreender a multiplicidade do comportamento humano. Ao criar e utilizar seu próprio método tipológico⁵, estabeleceu diferenças entre quatro tipos de ações: (a) ações de modo racional referente aos fins, (b) ações de modo racional referente a valores, (c) ações de modo afetivo, (d) ações de modo tradicional (WEBER, 2000), as quais são explicadas a seguir.

Nas ações de modo racional referente aos fins, o agente age racionalmente para atingir

⁴ Compreende-se por agente, quem produz efeito, quem é ativo, quem promove uma ação.

⁵ Preferia classificar as suas abordagens teóricas em tipos, ou seja, criar modelos.

seus objetivos. Suas ações são norteadas por escopos determinados. A ação de modo racional referente aos fins pode ser confundida com ação em relação a valores morais, porque o fim determinado para ela pode referenciar-se nos próprios significados do participante. Nesse caso, a ação seria racional apenas no que se refere aos meios de como aconteceu e não referente aos fins (WEBER, 2000).

Nas ações em relação a valores, o agente usa seus próprios valores morais como base para seus objetivos fins. A ação tem referência sobre o que o agente acredita, sem medir, inclusive, suas consequências (WEBER, 2000). Na ação racional referente a valores, a idealização de valores se torna a razão das ações. Assim, uma ação racional quanto a valores está relacionada com questões de religiosidade, crenças e outros valores, e por isso, não pode ser confundida com irracionalidade (THIRY-CHERQUES, 2009).

Nas ações de modo afetivo, o agente leva em consideração apenas seus próprios sentimentos para atingir seus objetivos. As ações são norteadas pelos sentidos de realidade do agente e que podem estar no limite da racionalidade. Assim, uma ação pode tornar-se uma reação descomedida, apenas por um estímulo não cotidiano. As ações de maneiras afetivas podem ser motivadas por vinganças, felicidade e principalmente por descarga de afetos (WEBER, 2000).

Nas ações de modo tradicional, o agente age mecanicamente em função dos costumes, tencionado pela tradição, relacionada singularmente ao hábito. A ação com regularidade pode ser entendida como reação, e por isso, aproxima-se da irracionalidade. Nesse sentido, o menor grau de racionalidade pode ser entendido por irracionalidade dos fatos (WEBER, 2000). Weber (2004) exemplifica que uma decisão (jurídica) deve ser referenciada em análises concretas e não em fatos imaginários. Isto é, uma ação não pode ser compreendida como racional se partir de fatos considerados incoerentes.

Observa-se, a partir da tipificação das ações sociais estabelecidas por Weber (2000), que mesmo que haja fins determinados pelos agentes nas ações sociais, elas acontecem em caráter de reciprocidade de sentido, ou seja, há uma motivação de um agente em relação ao outro e, dessa maneira, constituem-se as relações sociais.

A relação social refere-se ao comportamento recíproco de sentido dos agentes em uma ação social (WEBER, 2000). Para Weber (2000), o sentido pode ser evidenciado de duas maneiras: a primeira refere-se à realidade e a segunda se refere à pura abordagem teórica, ambos construídos pelos agentes, sem julgar o que pode ser considerado como o verdadeiro, o correto ou o certo. A realidade seria o sentido real que um agente dá a uma ação, já o sentido da pura abordagem teórica seria o conhecimento geral das coisas, ou seja, as abordagens

teóricas criadas e disseminadas pelas próprias pessoas. Importante destacar que há um limite entre uma ação com sentido e um comportamento simplesmente reativo, exemplificado pelo próprio Weber (2000, p.4) com a frase: “não é preciso conhecer César para compreender César”. Assim, o limite entre uma ação com sentido e um comportamento simplesmente reativo é a ação tradicional, um dos tipos de ação social, descrito por Weber, em que o agente age, normalmente, em função dos seus costumes e hábitos. Por isso, rememorar uma ação não é a única forma de interpretação de sentido (WEBER, 2000).

Assim sendo, um grau mínimo de contato entre os agentes é a principal característica da relação social enquanto abordagem teórica. Contudo, Weber (2000) esclarece que não se trata de solidariedade, mas sentidos de conteúdos variados como, por exemplo: amor, ódio, amizade, trocas, entre outros uma vez que “a relação social consiste exclusivamente [...] na probabilidade de haver, no passado, no presente ou no futuro e de forma indicável, ações reciprocamente referidas, quanto ao sentido” (WEBER, 2000, p 16). A reciprocidade referida por Weber (2000) pode ser unilateral ou bilateral. O sentido da ação entre os agentes não necessita ser igualmente correspondente, pois a unilateralidade também pode orientar a ação do outro. Portanto, o sentido de um agente, por exemplo, de piedade pode não ser o mesmo sentido dado pelo outro da relação, que pode dar sentido ao ódio. Mesmo assim, neste exemplo, há reciprocidade nos sentidos, pois um agente está orientado pelo sentido do outro.

Além disso, uma relação social pode ser caracterizada como permanente ou transitória. No primeiro caso, há a possibilidade de que as ações recíprocas de sentido sejam repetidas continuamente, diferenciando-se da relação social transitória, pela maior probabilidade de que as ações se repitam (WEBER, 2000). Ou seja, na relação social transitória as ações sociais não se repetem constantemente como nas relações permanentes. Em alguns tipos de relações sociais, os sentidos dos conteúdos podem sofrer transformações. Por exemplo, numa relação política, na qual, segundo Weber (2000), a solidariedade pode torna-se um enfrentamento de interesses partidários. Quando uma coligação partidária, na qual em dado momento todos estão juntos, mas que em outro podem, por interesses partidários, desfazer-se a coligação, e assim passam a ter enfrentamentos. Dessa forma, a reciprocidade de sentido dessa relação formata-se em uma relação social unilateral, ou seja, depois do enfrentamento de interesses, a relação passa de bilateral, quando tinham os mesmos interesses, para unilateral, quando cada um demonstra interesses diferentes. Também, uma relação social constituída de forma contínua, exemplificada por Weber (2000) por meio de uma relação afetiva e um contrato de negócios, possui maior probabilidade de que a segunda (contrato de negócio) sofra transformações racionais, dado o tipo de relação. Na relação afetiva, as ações são orientadas

pelo comportamento afetivo do outro, diminuindo assim a possibilidade de transformações racionais. Weber (2000) ratifica que o conteúdo de sentido de uma relação social é aprovado na e pela reciprocidade.

Assim, nas relações sociais pode haver uma regularidade de fatos, denominada por Weber (2000) como uso costume, podendo ser também condicionada por interesses para ações racionais referentes a fins. Isso significa dizer que nesse tipo de relação social, há um exercício efetivo de hábitos enraizados, os quais determinam as ações referentes aos fins, ou seja, seus objetivos determinados. Weber (2000) destaca que um elemento indispensável para a racionalização da ação seria a mudança de uma submissão interna para o costume habitual, de forma tensional a específicos proveitos, porém, tal processo não exauriria as questões da racionalização da ação, pois segundo Weber (2000), de forma otimista, a mudança poderia rumar para uma racionalização consciente de valores, ou de forma negativa, rumar para ações afetivas.

A relação social pode também, por meio de seus agentes, ser orientada por uma ordem legítima que Weber (2000) nomeia de vigência. A vigência é mais que a regularidade, é um mandado que se for transgredido, pode gerar punição. Dessa forma, a possível transgressão seria julgada de maneira racional, como por exemplo, um ladrão que é punido pela legislação penal, caso a transgrida (WEBER, 2000). Para Weber (2000), a legitimidade da ordem pode ser assegurada restritamente por atitude interna (de modo afetivo, racional, referente a valores e de modo religioso) ou por expectativas externas (situações de interesses), assim como podem ser dominadas, por convenção ou por direito. O quadro 2 apresenta cada uma de suas especificações:

Quadro 2 – A ordem assegurada e domina

A ORDEM ASSEGURADA	A ORDEM DOMINADA
Atitude interna: De modo afetivo: doação de sentimentos. De modo racional referente a valores: manifestação de crenças imperiosas. De modo religioso: crença na salvação. Expectativas de consequências externas.	Por convenção: quando a vigência é assegurada pela rejeição de um grupo de pessoas, caso a ordem seja transgredida. Por direito: quando a vigência é assegurada por pessoas que possuem a função de punir em caso de violação.

Fonte: Adaptado de Weber (2000).

Apresenta-se no quadro 2, a partir do embasamento em Weber (2000), as duas formas

de legitimizar a ordem: assegurada e dominada. A primeira menciona três atitudes internas: (a) de modo afetivo, referindo-se a uma entrega de sentimentos; (b) de modo racional, referente a valores em que há uma expressão de valores absolutos e obrigatórios, como valores morais, por exemplo; (c) de modo religioso, em que se acredita apenas na salvação divina. Também como ordem assegurada, há expectativas de consequências externas, pressupostas por situações de interesse. Já na ordem dominada, Weber (2000) destaca a convenção e o direito. Na ordem dominada por convenção, a vigência é assegurada pela rejeição de um grupo de pessoas, caso a ordem seja transgredida. E na ordem dominada por direito, a vigência é assegurada por pessoas que possuem a função de punir em caso de violação.

Uma relação social, conforme Weber (2000), também pode ser determinada como uma luta, em ocasiões em que os agentes, de alguma forma, impõem suas vontades próprias e vão de encontro aos seus parceiros. Trata-se de lutas aplacadas, em que a pretensão seja viver ou sobreviver a algo (WEBER, 2000).

Weber (2000) também destaca que uma relação social pode ser uma relação comunitária quando os agentes se sentem pertencer afetivamente ou tradicionalmente a um determinado grupo. A relação comunitária possui pressupostos afetivos, emocionais ou tradicionais, em sua maioria são relações de família, onde inclusive um grau elevado de afeto pode ultrapassar os limites dos fins determinados para essas relações (WEBER, 2000). Mas não se podem confundir alguns tipos de relações, como exemplifica Weber (2000), referente às relações raciais ou religiosas. Ou seja, portar as mesmas características raciais não define uma relação comunitária, a menos que haja, por alguma razão, motivos afetivos em defesa de uma causa.

Igualmente, pode haver, segundo Weber (2000), a relação associativa, que se caracteriza pela união de um grupo, efetivada por acordos racionais que nortearão essas relações. Entende-se que nas relações associativas, os grupos são formados e geridos por acordos racionais. Existem três tipos de relações associativas: a primeira refere-se às trocas racionais, mas livremente pactuadas; na segunda, a união é livremente pactuada, mas norteada por fins ordenados e na terceira, a união é racional, mas motivada por determinados valores. As relações associativas com trocas racionais, mas livremente pactuadas, seriam acordos instantâneos, nem sempre com as mesmas conveniências, mas podem ser complementares. Na união livremente pactuada, mas com fins determinados, a motivação do acordo são ações contínuas em que há interesse fim de seus participantes. E na união racional, motivada por determinados valores, referenciam-se os interesses afetivos e emocionais, motivados por uma causa.

Além disso, Weber (2000) destaca que as relações sociais podem, indiferentemente se for uma relação associativa ou comunitária, ser abertas para fora, aberta para dentro, fechadas para fora ou fechada para dentro. Para Weber (2000), na relação aberta para fora, a ação é recíproca com sentido, não possui negação pela ordem vigente, ou seja, a ação não é rejeitada por ninguém que possua ordenação vigente para tal. De outro modo, na relação social aberta para dentro, a ação é rejeitada por alguém que possua ordenação vigente para tal. A ordenação vigente refere-se ao poder de ordem que alguém possui para rejeitar ou não uma ação, como por exemplo, um juiz. Weber (2000) destaca também que a rejeição ou não das ações pode estar ligada, além da ordenação vigente, às questões de interesses de seus participantes, influenciadas por ações do tipo tradicional, afetiva ou racional. Assim, as relações sociais abertas podem ser definidas para fora ou para dentro, por conveniência de seus participantes, baseadas em valores, afetos ou até mesmo racionalidade. Dessa forma, a ordenação vigente pode não ser determinante para o aspecto de negação ou não da relação.

A relação social fechada, também pode ser fechada para dentro ou fechada para fora e, para Weber (2000), a principal característica para essa distinção é o conteúdo de sentido da relação, ou seja, a reciprocidade. Dentre os exemplos utilizados por Weber (2000), cita-se uma corporação, podendo a mesma ser fechada para dentro ou para fora, visto que se refere a um coletivo que está subordinado a regramentos. Assim, quem regula pode limitar que a relação deve ser fechada para fora quando permite que haja interações desse coletivo com atividades externas, assim como pode definir regras para uma relação fechada para dentro, em que apenas é permitido que haja interações dentro do próprio coletivo (WEBER, 2000). Assim sendo, as relações fechadas podem ser caracterizadas pelo grau de reciprocidade, mesmo que seja para fora ou para dentro.

Ademais, Weber (2000) acrescenta que determinadas ações podem gerar consequências aos participantes. Uma ação realizada por um agente pode ser solidariamente atribuída aos demais, assim como as ações podem se imputar aos demais, quando alguém representa um grupo, por exemplo. Então, em uma relação social, as ações de um ou mais agentes podem atribuir responsabilidades solidárias aos demais agentes de um determinado grupo. Segundo Weber (2000), a imputação pode indicar responsabilidades ativas ou passivas aos agentes, ou seja, todos podem ser responsabilizados pela ação de um agente ou um representante pode ser responsabilizado em nome do grupo. Já a solidariedade, para Weber (2000), está presente caracteristicamente nas relações familiares, nas relações fechadas para dentro e nas relações associativas com fins determinados, como ganho financeiro ou trabalho. O que se pode entender é que a solidariedade é uma característica que se refere às relações

afetivas, como as relações familiares, as relações de monopolização, as relações fechadas para dentro.

A partir de todas as especificidades demonstradas por Weber (2000) no que tange à ação social e à relação social, compreende-se a segunda como sendo o efeito da primeira, uma vez que a relação social refere-se à reciprocidade de sentido das ações sociais dos agentes, ou seja, a relação social deriva da ação social. Sendo a substantividade dos agentes e ou dos indivíduos o motivo pelo qual a racionalidade instrumental deixa de prevalecer nas práticas diárias, evidenciados nos estudos de Guerreiro Ramos e Serva, os próximos seções abordarão com mais especificidade a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva enquanto abordagem teórica.

3.2.1 Racionalidade Instrumental e Racionalidade Substantiva

Segundo Guerreiro Ramos (1989), mesmo Weber tendo apresentado a diferenciação entre racionalidade formal e racionalidade substantiva, sua ênfase, enquanto abordagem teórica manteve-se na racionalidade formal. Isso talvez possa ser explicado pelo fato de que Weber viveu em um período em que a racionalidade formal preenchia o espaço da racionalidade substantiva no que se referia a negócios, inclusive sociais (GUERREIRO RAMOS, 1989). O próprio autor reconhece que sua abordagem teórica sobre a racionalidade substantiva parte do que Max Weber deixou de elucidar quando, em seus estudos, enfatizou a racionalidade formal. Conforme Siqueira (2012), Guerreiro Ramos traduziu em suas obras as suas inquietações referente às transmutações conduzidas pela contemporaneidade à vida humana, ou seja, as mudanças que o modernismo levou para a vida humana. Sua proposta enquanto sociólogo era a de preconizar uma ciência canalizada para e no ser humano (SIQUEIRA, 2012). Percebe-se, dessa forma, que talvez esse foco de Guerreiro Ramos no ser humano, já aguçado desde cedo, justifique o motivo pelo qual, em seus estudos, a racionalidade substantiva tenha sido evidenciada.

Mas é necessário, antes de adentrar propriamente no tema racionalidades, especificamente na obra “A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações”, de 1981, em que Guerreiro Ramos revisa a abordagem teórica de razão e de racionalidade, entender o percurso literário do autor que ao adotar sua postura sociológica nos anos 1950, sustenta como essência da discussão a redução sociológica, dando-lhe três significados, segundo Siqueira (2012):

- a) Redução como método de assimilação crítica da produção sociológica

estrangeira;

- b) Redução como atitude parentética;
- c) Redução como proposta de uma nova ciência social.

Foi na obra “Redução Sociológica”, de 1958, que Guerreiro Ramos tratou dos dois primeiros significados. Para o primeiro criou um método que chamou de crítico-assimilativo da ciência e cultura importadas (SIQUEIRA, 2012, p.10) e para o segundo elaborou uma categoria, denominada de “homem parentético”, em que mencionava o ser humano parentético como a resistência ao padrão organizativo produtivo e mais centrado em suas competências (GUERREIRO RAMOS, 2001). O próprio autor destaca que o ser humano parentético seria uma reação da atual (já em 1958) conjuntura social. E talvez essa expressão possa, ainda, ser entendida com o mesmo sentido nos dias de hoje (2019).

E o terceiro significado, o de propor uma nova ciência social, foi então concretizado na obra “A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações”, em 1981, um ano antes de sua morte. Siqueira (2012) enfatiza que a apreensão de Guerreiro Ramos era com a decadente sensibilização em relação ao bem-estar humano, *versus* crescimento econômico. Uma abordagem substantiva nas organizações, para além dos aspectos econômicos de sustentação, compreende os aspectos de representação de sentido de subsistência de uma organização (SIQUEIRA, 2012). Ou seja, a abordagem substantiva em uma organização perpassa as questões financeiras para a sua sobrevivência, mas vai além por estar relacionada com os significados pelos quais ela existe, enquanto organização.

Guerreiro Ramos (1989, p.29) apresenta a explicação da diferenciação entre as racionalidades. O autor distingue em cinco itens cada racionalidade, como segue:

Sobre a racionalidade formal, Guerreiro Ramos (1989) menciona que:

- a) É a sociedade que conduz os parâmetros das participações humanas;
- b) Ordenação social de que o sistema econômico seja autorregulado;
- c) Somente fatos são considerados nos estudos científicos;
- d) A memória pode ser construída por experiências empíricas dotadas de conhecimento;
- e) O modelo teórico é proporcionado pela ciência natural.

E sobre a racionalidade substantiva Guerreiro Ramos (1989) consigna que:

- a) As participações humanas são conduzidas pela racionalidade;
- b) O sistema econômico é politicamente regulado;
- c) O estudo científico é regulamentado, opondo fatos e valores, mas a própria

regulamentação o deixa falho;

- d) O modelo de autocompreensão proposto pela sociedade conduz a construção de uma memória importante;
- e) O modelo teórico é aplicado na própria sociedade.

Observa-se que Guerreiro Ramos (1989) menciona, sobre a racionalidade formal, aspectos que denotam questões com teores mais determinados, já ditos e ou impostos pela cultura e pelo enraizamento dependente do tempo, como por exemplo, aceitar somente fatos como estudos científicos. Dessa forma, entende-se que a racionalidade instrumental está delineada sobre questões de operacionalização, e execução para obtenção de resultados, ou seja, sobre os fins. Já sobre a racionalidade substantiva, Guerreiro Ramos (1989) transmite com clareza a participação do indivíduo na vida humana, delineado então que será pelos meios que os resultados serão alcançados, ou melhor, o autor enaltece de que forma existe participação humana na construção de suas próprias memórias. Para Guerreiro Ramos (1989, p. 23), “o lugar adequado à razão é a psique humana [...] a psique humana deve ser considerada o ponto de referência para a ordenação da vida social”. Sob esse ponto de vista, a mente humana seria o lugar apropriado para conduzir a organização da vida humana.

O posicionamento conceitual de Guerreiro Ramos referente à racionalidade substantiva centra-se em proclamar que as abordagens teóricas organizacionais já estabelecidas não são suficientemente eficazes para atender a amplitude dos sistemas sociais, cujos arcabouços são psicológicos. É nesse contexto que o autor argumenta sobre o redesenho de uma ciência social, sem que se deixe de lado a sociedade, mas que a psique humana seja a perspectiva fulcral. Outra questão importante refere-se ao rigor científico, no sentido de que não se trata de pensamento organizacional, posto sobre as perspectivas de resultados, ao relacionar a psique humana com a racionalidade substantiva, mas trata-se de valores para os quais as perspectivas são para além do resultado, o sucesso (PAULA, 2007).

Contudo, não há registros literários que Guerreiro Ramos, apesar de ter aprofundado no livro “A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações” a abordagem teórica de racionalidade substantiva, tenha tido tempo (em função de sua morte um ano após a publicação) de tornar funcional sua abordagem teórica, ou seja, analisar como na prática de gestão se aplicaria tal abordagem teórica. Após sua morte, outras obras foram produzidas, refletindo a racionalidade substantiva, mas somente em 1997 que Maurício Serva analisou como, na prática, a racionalidade substantiva se desenvolve, ou seja, operacionalizou a abordagem teórica. A experiência se deu a partir da elaboração de um modelo de análise da racionalidade substantiva nas práticas organizacionais, contemplando também aspectos da

racionalidade instrumental, aplicado sob seu ponto de vista prático. A pesquisa de Serva é fruto de sua tese de doutorado, apresentada em 1996 na EAESP/FGV, após ter operacionalizado o modelo de análise sobre as racionalidades que ele mesmo desenvolveu em três organizações do ramo de serviços em Salvador (SERVA et al, 2015).

Serva (1997) tomou como base os estudos de Guerreiro Ramos sobre racionalidade substantiva e da abordagem teórica da ação comunicativa de Habermas, para criar um quadro de análise e explorá-lo empiricamente. A abordagem teórica da ação comunicativa de Habermas tem como base a abordagem teórica de ação de Weber, que seria a interação entre os indivíduos, em grupos ou não, e que possuem objetivos comuns. A abordagem teórica privilegia o entendimento do indivíduo na sociedade, sob o aspecto de ações pautadas pelo diálogo (GUTIERREZ; ALMEIDA, 2013). Ou seja, a abordagem teórica da ação comunicativa pode ser entendida como as relações constituídas prioritariamente pelo diálogo.

Segundo Serva (1996), Habermas teve como base a abordagem teórica da ação de Weber, mas de um ponto de vista crítico em dois aspectos em relação aos tipos de ações idealizados por Weber (1922). O primeiro aspecto apontado por Habermas, segundo Serva (1996), refere-se à questão do sentido, que foi utilizado por Weber como as opiniões e intenções dos sujeitos e não com significações linguísticas de compreensão e ou entendimento, defendidas por Habermas. O segundo aspecto crítico de Harbemas em relação à abordagem teórica da ação de Weber, de acordo com Serva (1996), refere-se à distinção de graus de racionalização apontadas por Weber, quando menciona a relação meio-fim da ações.

Nesse contexto, Serva (1996) destaca a convicção de Harbemas quando menciona que Weber partiu de uma construção teórica que explica os seres pelos fins aos quais são destinados e não por suas interações sociais, o que de fato explica o processo de racionalização social. Logo, consoante, Serva (1996) relata que Habermas apoiou-se em dois pontos para desenvolver a sua tipologia: a orientação para o êxito e a orientação para o entendimento. A primeira seria por meio de ações ou omissões calculadas em que se têm os resultados das ações, as consequências das ações e as consequências laterais das ações. A segunda, refere-se ao ganho de acordo entre os sujeitos, sob condições de aceitação. Assim, Habermas (1987) classifica três tipos de ações: Instrumental – quando se avalia o resultado de uma ação, em um contexto de sucesso, sob o ponto de vista técnico. Estratégica – quando se avalia a intensidade de interferência de escolhas racionais. E comunicativas – quando as ações dos atores se coordenam pelo entendimento, inicialmente pelo respectivo êxito e posteriormente pelo equilíbrio de acontecimentos compartilhados entre os atores. Serva (1996) destaca que parcerias por intermédio de ações comunicativas devem ser expressas em

estrutura racional, sem que seja determinada por qualquer das partes, sendo elas ações instrumentais ou estratégicas. Motta (1991) ratifica que a ação comunicativa de Harbemas não pode ser entendida como o simples ato da fala ou da conversa, pois para o autor trata-se da linguagem que leva ao entendimento social das ações, sendo esse o caminho para o racionalismo.

Nesse contexto, Serva (1997) assume como abordagem teórica para a ação racional instrumental “ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis” (SERVA, 1997, p.22). Para Serva (1997), a ação racional instrumental refere-se ao alcance de resultados econômicos, em outras palavras, são os meios pelos quais uma organização atinge seus objetivos econômicos. Serva (1997) cita sete elementos que integram a racionalidade instrumental. São eles: cálculo; fins; maximização dos recursos; êxito, resultados; desempenho; utilidade e rentabilidade. Percebe-se que são elementos que focalizam questões de cunho econômico, de resultados, técnica, ou seja, aspectos utilitaristas que poderão servir como meios para o alcance de não mais do que resultados.

Como abordagem de ação racional substantiva, Serva (1997) atribui duas dimensões: a individual e a grupal. A primeira relaciona-se com a efetivação de competências e contentamento, ou seja, a autorrealização. A segunda refere-se à concepção, no sentido da conscientização do contexto social. Observa-se que a ação racional substantiva está centrada em questões humanas individuais e grupais, em que se destaca a realização e a satisfação. Para essa abordagem teórica, Serva (1997) também destaca seis elementos que compõem a racionalidade substantiva. São eles: autorrealização; entendimento; julgamento ético; autenticidade; valores emancipatórios e autonomia. Atenta-se que os elementos constitutivos da racionalidade substantiva estão entrelaçados em aspectos que expressam valores e sentidos, referindo-se às questões sociais.

Nessa perspectiva conceitual, Serva (1997) apresenta um quadro de análise das racionalidades instrumental e substantiva, conforme o quadro 3:

Quadro 3 - Modelo de análise de racionalidade substantiva nas práticas organizacionais

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	RACIONALIDADE SUBSTANTIVA	RACIONALIDADE INSTRUMENTAL
Hierarquia e normas	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal
Valores e objetivos	Autorrealização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade

Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização de recursos
Controle	Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal
Divisão do trabalho	Autorrealização Entendimento Autonomia	Maximização de recursos Desempenho Cálculo
Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/resultados Estratégia interpessoal
Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios	Fins Êxito Resultados
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade
Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
Satisfação individual	Autorrealização Autonomia	Fins Êxito Desempenho
Dimensão simbólica	Autorrealização Valores emancipatórios	Utilidade Êxito Resultados Desempenho

Fonte: Adaptado de Serva (1997, p.24).

Na pesquisa de Serva (1997), o autor propôs a identificação da presença da racionalidade substantiva nas práticas organizacionais de cada organização que ele analisou. Assim, cada elemento já referenciado anteriormente (Quadro 3) torna-se um indicador de ambas as racionalidades, que no momento da análise serão correlacionados com os processos organizacionais descritos na primeira coluna, inclusive, com a possibilidade de identificação da predominância e intensidade da racionalidade substantiva, após análise de cada processo organizacional *versus* os elementos definidos para cada racionalidade.

Embora o estudo de Serva (1997) tenha constituído em avanço em termos empíricos no que se refere à racionalidade instrumental e substantiva, desde a sua publicação, outras pesquisas, além de ratificar sua aplicabilidade, também avançaram em termos de estratégias metodológicas, processos organizacionais analisados e inferências teóricas que agregaram a abordagem de Guerreiro Ramos e Maurício Serva (SERVA et al, 2015).

Dentre os avanços, também surgiu uma nova perspectiva: a tensão entre as racionalidades instrumental e substantiva. Essa abordagem, também estudada pelo próprio Serva, tem sustentação no discurso de Guerreiro Ramos. Santos e Serva (2013) mencionam que há um encontro naturalizado entre as racionalidades instrumental e substantiva, uma vez

que os indivíduos sistematizam-se nas duas racionalidades. Em outras palavras, os indivíduos não se regulam somente na racionalidade instrumental ou somente na racionalidade substantiva, pois existiria uma circulação entre as duas. Guerreiro Ramos (1989, p.52) diz que “um homem não é um ser por inteiro socializado, ele é um ator sob tensão, cedendo ou resistindo aos estímulos sociais, com base em seu senso ético”, digo, o possível ir e vir entre as racionalidades instrumental e substantiva pode provocar um tensionamento de suas ações que se fundamentam em seu senso crítico

Santos e Serva (2013) mencionam que um sistema social coerente não será ordenado apenas por uma das racionalidades, o que há é uma diferenciação e não uma oposição. A racionalidade instrumental atende às necessidades físicas das pessoas e a racionalidade substantiva atende ao regramento social. Guerreiro Ramos (1983) utiliza a abordagem teórica de ética de Weber para elucidar tais distinções. A ética da convicção, que se vincula nos comportamentos tocantes a valores; e a ética de responsabilidade, que se vincula com os comportamentos relacionados aos fins. Nesse sentido, entende-se que a relação dá-se no sentido do que seria a racionalidade que conduz as ações dos indivíduos, contudo o tensionamento se inicia nesse ponto, em que a ética de convicção não está contida na ética de responsabilidade ou vice-versa (SANTOS; SERVA, 2013). Para Santos e Serva (2013), o encontro de duas racionalidades, instrumental e substantiva (respectivamente escassezes individuais e convenções sociais) e de duas éticas, a de convicção e a de responsabilidade (respectivamente referente a valores e referente a fins) é a primeira reflexão sobre a tensão entre as racionalidades.

Para a continuidade da reflexão sobre a tensão entre as racionalidades, Santos e Serva (2013) criaram algumas categorias de análise, a fim de sistematizar um quadro de análise das tensões entre as racionalidades (SANTOS; SERVA, 2013 p. 8). Sob a mesma lógica de Serva (1997) em elencar elementos para as racionalidades, Santos e Serva (2013) elencaram elementos para a tensão, conforme quadro 4:

Quadro 4 - Elementos da tensão entre as racionalidades

T E N S Ã O E N T R E R A C I O N A L I D A D E S	Características organizacionais	Matta (1998) identificou que o tipo organizacional não necessariamente define a sua racionalidade predominante. Assim, o grau de tensão na organização é influenciado pelo seu contexto e estrutura tais como valores gerais; objetivos; meios, normas ou táticas; participação; especificações de execução; perspectivas de conhecimento dos fatos) (GUERREIRO RAMOS, 1983).
	Ausência de Consenso	O consenso parte da ideia de entendimento necessário para que as organizações operem segundo suas expectativas de produtividade e eficácia e consigam uma manutenção de padrões (GUERREIRO RAMOS, 1983).
	Forças de pressão e influências	São fatores que exercem influência ou pressão na ação dos gestores, lealdade organizacional (SIMON, 1970); cultura política (SHARKANSKY, 1974), figuras de influência ou lideranças que proporcionam comportamentos passivos (PINTO, 2001); força e compromisso do cargo/posição.
	Inconformidade e convicções	Elementos como sentimentos que podem causar falta de sentido ao trabalho (CAITANO, 2010); consciência crítica; valores pessoais conflitantes com os organizacionais.
	Preferências pessoais e organizacionais	Divergência ou mistura de objetivos individuais e organizacionais; crenças (SILVA, 2009); elementos que podem gerar facilidade ou dificuldade para integração servidor-organização (ALMEIDA, 2002).

Fonte: Adaptado de Santos e Serva (2013, p.7).

Santos e Serva (2013) definem a tensão entre as racionalidades como circunstâncias geradas por componentes de uma relação que, de alguma forma, causam e/ou pressintam apreensão, inquietação, aflição e que, a partir disso, haja expressão de comportamento que

possa ser repercutida na organização. Como elemento da tensão os autores elencaram: características organizacionais, ausência de consenso, forças de pressão e influências, inconformidade e convicções e preferências pessoais e organizacionais. O quadro 4 apresenta uma elucidação de cada um dos elementos, resumidos a seguir:

- a) Características organizacionais: o nível de tensão de uma organização está relacionado com seu contexto estrutura;
- b) Ausência de consenso: elemento que sustenta o parâmetro;
- c) Forças de pressão e influências: é o poder expresso em posições hierárquicas;
- d) Inconformidade e convicções: enfrentamento entre valores pessoais e organizacionais;
- e) Preferências pessoais e organizacionais: (in) compatibilidade de propósito entre indivíduo e organização e vice-versa.

Depois de apresentadas as categorias de análise, Santos e Serva (2013) elaboraram o quadro de análise da tensão entre as racionalidades, conforme quadro 5:

Quadro 5 - Quadro de análise da tensão entre as racionalidades

	RACIONALIDADE SUBSTANTIVA		RACIONALIDADE E INSTRUMENTAL
PROCESSO DECISÓRIO Políticas e práticas de gestão Objetivos e metas Efeitos Pressões	Autenticidade Autonomia Autorrealização Entendimento Julgamento Ético Satisfação Social	TENSÃO Características organizacionais Ausência de consenso Forças de pressão e influências Inconformidade e convicções Preferências pessoais e organizacionais	Cálculo Êxito e resultados Fins Maximização de recursos Rentabilidade Utilidade
VALORES E OBJETIVOS Identidade e padrões Origem, difusão e compartilhamento Objetivos pessoais e objetivos organizacionais Estímulo e realização	Autenticidade Autonomia Autorrealização Entendimento Julgamento Ético Satisfação Social		Desempenho Êxito e resultados Fins Rentabilidade

Fonte: Adaptado de Santos e Serva (2013, p.8).

Quando se propõem a analisar as racionalidades da gestão em um campo empírico circunscrito, os autores alertam que não é uma tarefa simples e que não basta identificar se há ou não tensão e quais são. É preciso um estudo em profundidade para que se possa de fato entender como as tensões de estabelecem. Guerreiro Ramos (1989) destaca que quando se

refere a questões organizacionais, incorpora-se um exercício específico da tensão, intrínseco à vida humana, tendo como cerne o indivíduo e a organização, sendo esta uma indicação de que se contemplam fenômenos de tensão em ambientes organizacionais. Ou seja, nas organizações as tensões se desenvolvem entre indivíduo e organização, pois na vida, de acordo com Guerreiro Ramos (1989), a tensão ocorre entre sujeito e sociedade.

Para esta tese, entende-se por tensão as condições de sobrevivência, baseadas em diferentes potenciais, que se estabelecem entre os indivíduos de uma organização, assim como a organização e a sociedade (GUERREIRO RAMOS, 1989; SERVA, 2015).

3.3 Cooperativismo

Há registros da existência de práticas cooperativas desde a Pré-História da civilização, como em tribos indígenas e entre os babilônios, e também em comunidades agrícolas e de pescadores na Rússia no século XIV (BIALOSKORSKI NETO, 2006). Contudo, considera-se que o momento notório da criação de cooperativas tenha sido o século XIX, atribuído à Revolução Industrial na Europa, pois segundo Bialoskorski Neto (2006), a substituição da mão de obra humana por máquinas, além de gerar desempregos e o enriquecimento das minorias, ampliava a exploração do trabalho com baixo valor remunerado. Ratifica Sales (2010) que o cooperativismo manifestou-se após as truculências da revolução industrial, em que o homem acabou por ser substituído pela máquina, cujo objetivo era o aumento da produção, contudo produziu-se também muitos desempregos.

Os reflexos causados pela Revolução Industrial à sociedade, principalmente às classes pobres, originaram a chamada “segunda revolução”. Essa denominação se deve aos impactos sociais causados (desemprego, exploração de mão de obra e miséria), que despertaram desconforto nos pensadores socialistas da época (BIALOSKORSKI NETO, 2006). Sales (2010) destaca que os primeiros pensadores sobre o cooperativismo, Robert Owen (1772 – 1858), Charles Fourier (1772 – 1837), Philippe Joseph Benjamins Buchez (1796-1865) e Louis Blanc (1812-1882) demonstravam suas inquietações referentes às desigualdades sociais que o capitalismo promovia em suas épocas. As consequências sociais causadas pela Revolução Industrial no âmbito da sociologia promoveram discussões em defesa das classes baixas, as mais atingidas pelas mudanças. O quadro 6 apresenta uma síntese sobre os principais pensadores a respeito da origem do cooperativismo:

Quadro 6 - Primeiros pensadores sobre o cooperativismo

Pensadores	Visão sobre origem do cooperativismo
Charles Fourier (1772 – 1837)	Considerava os falanstérios uma alternativa de justiça social.
Robert Owen (1772 – 1858)	Homem (sic) fruto de seu ambiente social.
Philippe J. B. Buchez (1796-1865)	Defesa de cooperativas de classes operárias.
Louis Blanc (1812-1882)	Criação de fábricas sociais financiadas pelo governo.

Fonte: Embasado em Sales (2010).

Embora as ideias apresentadas no quadro 6 tenham objetivos diferentes enquanto operacionalização, existe um pensamento comum: os implicados nessas inquietações, pessoas vitimadas pela desigualdade social. Sales (2010) apresenta as ideias de Charles Fourier, Philippe J. B. Buchez, Louis Blanc e Robert Owen como os primeiros pensadores do cooperativismo. Fourier defendia os falanstérios, uma maneira de criação de colônias onde as pessoas pudessem viver comunitariamente com suas famílias. Buchez acreditava na efetivação de cooperativas para as classes operárias, pois dessa forma, a produção seria livre. Blanc incitava a participação do governo enquanto financiador para a estruturação de cooperativas. E por fim, Robert Owen, que partia do entendimento de que o homem é fruto do seu ambiente social, sendo o primeiro a efetivar uma transformação em prol de seus próprios funcionários. Comovido com a miséria de seus funcionários, decidiu realizar mudanças em sua empresa para melhorar-lhes a vida. Implantou redução de 7 horas na jornada diária de trabalho (de 17 para 10 horas), construção de refeitório, proibição de trabalho infantil e até uma escola para os filhos dos trabalhadores. Como exemplo da corrente socialista utópica, Robert Owen foi um dos primeiros, na época da Revolução Industrial, a usar a palavra “cooperação” como um antônimo de “concorrência”. Suas ideias partiam do princípio de que o lucro era um erro da economia, pois acreditava ser esse o motivo da desigualdade social (BIALOSKORSKI NETO, 2006). Chiariello (2006) destaca que as ações de Robert Owen eram intituladas, na época, de ações socialistas, uma vez que seu objetivos eram de cunho social.

As referências do inglês Robert Owen, quanto às primeiras ideias sobre cooperação, se concretizaram em 1835, quando ele fundou a “Association of all Classes of all Nations”⁶ (SALES, 2010). Segundo Bialoskorski Neto (2006), este foi o passo inicial da ideia de

⁶ Associação de todas as classes e todas as nações (tradução livre).

cooperação e que se perpetua ainda no século XXI, cuja continuidade dá-se por meio da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), fundada em 1895. Leopoldino (2008) menciona que Robert Owen priorizava a igualdade e defendia ainda a solidariedade.

Outro exemplo das primeiras cooperativas foi uma cooperativa de consumo, iniciada por 28 artesãos da indústria têxtil da cidade de mesmo nome, na Inglaterra, em 1844, e que se uniram para criar um armazém (local de armazenamento) e oferecer a seus associados: farinha, açúcar, manteiga e aveia (LEOPOLDINO, 2008). Dessa forma nasceu a primeira cooperativa formal, marco do cooperativismo, conhecida por “Pioneiros de Rochdale”. Assim, observa-se que o cooperativismo, como criação de outra forma de geração de trabalho e renda, promoveu paralelamente experiências práticas e teóricas.

Anos mais tarde, com a forte disseminação do modelo de trabalho cooperado, surgem cooperativas em outros segmentos além do de consumo. Em 1848, na França, surgiram cooperativas de artesões e industriais, e no mesmo ano na Alemanha surgiram as de crédito. A partir de 1894, as cooperativas de crédito também surgiram na Itália (LEOPOLDINO, 2008). Com a proporção que tomou o modelo cooperativista, especialmente na Inglaterra, em 1852 foi criada a primeira lei para regulamentá-las “The Industrial and Provident Societies Act”⁷, que, mesmo com uma ementa criada 10 anos mais tarde, serviu como modelo para a lei de cooperativas de outros países (LEOPOLDINO, 2008). Na América Latina, o cooperativismo emerge do reflexo da crise econômica após a Primeira Guerra Mundial, segundo Rios (1989), com mais notoriedade entre os anos de 1927 e 1936. Existem aproximadamente 2,6 milhões de cooperativas tradicionais no mundo (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2017).

Já no Brasil, o cooperativismo surge na contramão do que se registrou na Europa e na América Latina, a partir de proposta favorecedora das elites e não das classes operárias (RIOS, 1989). Conforme relata Rios (1989), as ideias do trabalho associado do cooperativismo foram importadas pelas elites, provavelmente da Europa, e adaptadas ao meio rural na década de 1930. O próprio autor menciona a expressão “agro exploradoras”, em seu entendimento. “Não se trata, pois, de um movimento vindo de baixo, mas imposto de cima. Não é o caso, pois de um movimento social de conquista, mas de uma política de controle social e de intervenção estatal” (RIOS, 2008, p. 24). Observa-se assim que o cooperativismo foi “implantado” no Brasil e não construído pela classe operária, a exemplo da Europa. Duas questões podem ser refletidas a partir daqui: a primeira refere-se ao que se vê ainda no século

⁷ A Lei de Sociedades Industriais e Providentes (tradução livre).

XXI, a prática das falsas cooperativas⁸, e a segunda seria a diferenciação entre cooperativismo tradicional e cooperativismo popular. As cooperativas tradicionais seriam, conforme Leopoldino (2008), as cooperativas de interesse capital, ou seja, agrupamento de pessoas com interesses fins capitais, como por exemplo, as cooperativas empresariais. A representação das cooperativas tradicionais no Brasil é feita pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que existe desde os anos 1960, com o objetivo de fortalecer o movimento cooperativista brasileiro (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2017).

No Brasil, o cooperativismo popular, foco deste estudo, registrou a primeira constituição de cooperativa em 1847, no Paraná, quando um médico francês reuniu-se com um grupo de colonos europeus e criaram a Colônia Tereza Cristina (LEOPOLDINO, 2008). Consta, segundo a autora, que esta cooperativa serviu de inspiração para outros grupos, enraizando as primeiras experiências do cooperativismo popular no sul do Brasil. Somente em 1891 é que se observa a consolidação de uma cooperativa popular em São Paulo, a Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica e, em 1894, a Cooperativa Militar de Consumo no Rio de Janeiro.

As cooperativas populares, majoritariamente, se formaram em resposta à desaceleração do emprego e à pobreza na crise mundial econômica após a Primeira Guerra Mundial. Tal desdobramento fez com que o Estado Brasileiro publicasse um decreto em 1932 (Decreto n. 22.239), dando incentivos fiscais a essas organizações. Entende-se, portanto, que os incentivos fiscais que partiram do Estado às cooperativas populares possam ter sido motivados pela forma como esses empreendimentos ajudaram a remediar a crise econômica, a partir da geração de trabalho e renda. Contudo, tais incentivos fiscais também estimularam a geração de novas cooperativas, principalmente rurais, a fim de usufruírem dos benefícios oferecidos pelo governo (LEOPOLDINO, 2008).

O Decreto nº. 22.239 de 1932 foi revogado em 1934 pelo Decreto nº. 24.647, depois revigorado pelo Decreto-Lei nº. 581 em 1938; em 1945 foi novamente revigorado pelo Decreto-Lei nº. 8.401 de 1945 e em 1966 revogado pelo Decreto nº. 59, sendo ainda este último revogado pelo Decreto-Lei nº. 4.764, de 1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. E recentemente, em 2012, foi decretada a Lei nº. 12.690, que dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional

⁸ As coopergatos, também chamadas de falsas cooperativas, surgiram para se aproveitar da diminuição dos encargos sociais oferecida pela lei de 1994, a princípio no meio rural. [...] Neste esquema, portanto, visto seu pouco poder de decisão, as cooperativas não visam a beneficiar o cooperado, muito pelo contrário (IDE, 2005, p. 76).

de Fomento às Cooperativas de Trabalho - PRONACOOP; e revoga o parágrafo único do art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº. 5.452, de 1º de maio de 1943.

Assim, o cooperativismo popular passa a ser um novo modelo de produção, que se contrapõe ao modo capitalista e promove a transformação da realidade social, por vezes, excludente (LEOPOLDINO, 2008). Sales (2010) reitera que o cooperativismo confronta a desacerbada exploração da mão de obra e promove a inclusão social. Dessa forma, observa-se que o cooperativismo popular se tornou um forte movimento gerador de trabalho e renda, além disso, promove também, a inclusão. Compreende-se ainda que o cooperativismo seja uma construção com base no aprendizado e na cultura, cuja participação acontece por meio da livre escolha. Além disso, as práticas cooperativas promovem o desenvolvimento intelectual de quem delas participa.

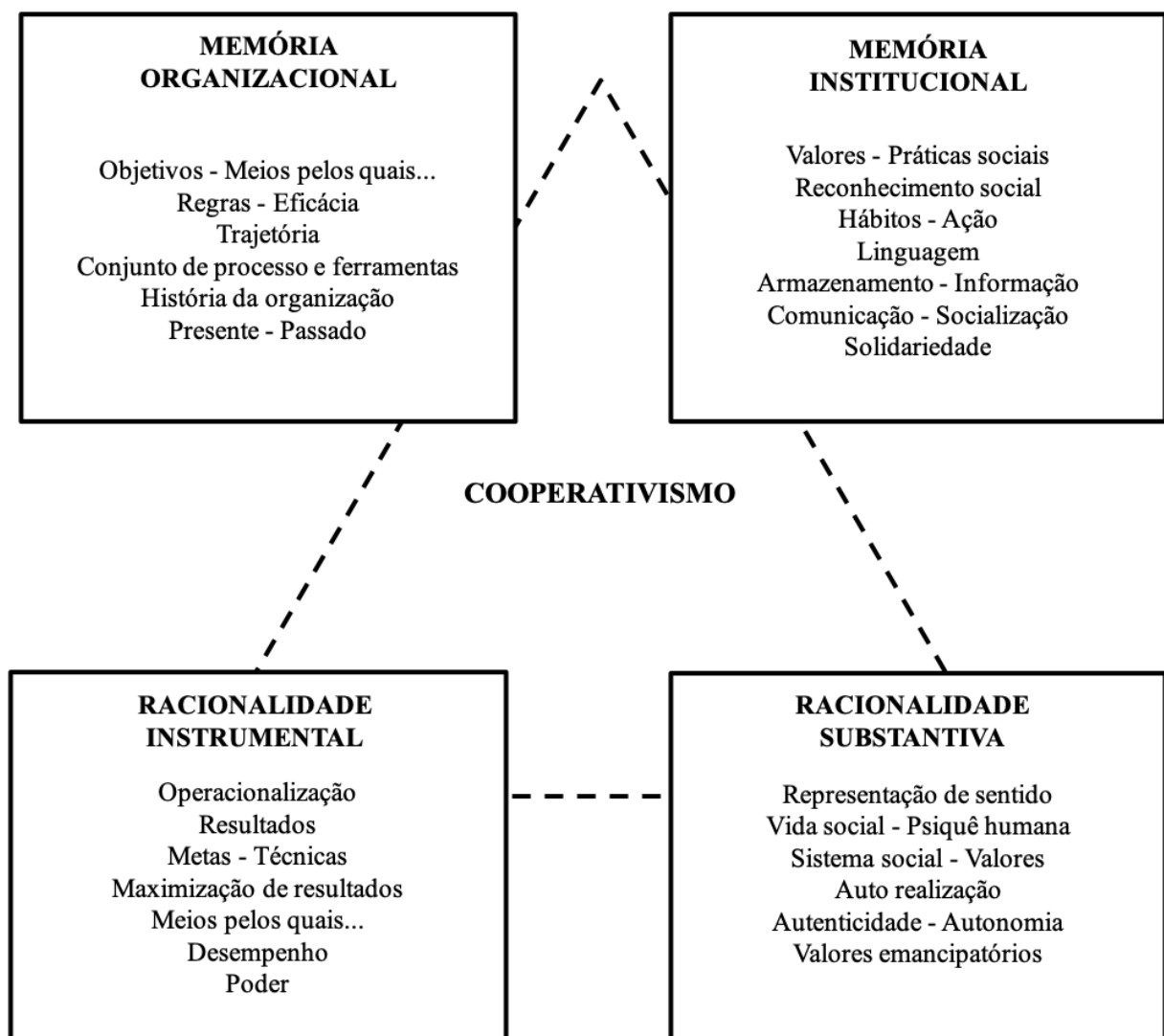
Contudo, esse novo modelo de produção, mesmo que se contrapondo ao mercado capitalista, de certa forma está inserido em um sistema capitalista, cuja tentativa é a de amenizar suas limitações em relação às demandas sociais. É nesse contexto que Baioto (2006) fala sobre a dupla dimensão da gestão cooperativa, sendo a econômica e a social. Diferentemente do sistema capitalista, na cooperativa a dimensão econômica não é a função principal, mas é um fator de sobrevivência. A função principal da gestão cooperativa é social. A dimensão social seria, para o autor, aquela que de fato é o motivo pelo qual uma cooperativa existe, a geração do trabalho e renda. Já a dimensão econômica seria aquela que viabilizaria a sobrevivência do empreendimento. Mas, como facejar dimensões dicotômicas e operantes ao mesmo tempo? “Conciliar a racionalidade instrumental administrativa aos sentidos de princípios e valores cooperativos representa um dos desafios e paradigmas da gestão cooperativa” (BAIOTO, 2006, p.47). Para o autor, o desafio é o de como a cooperativa consegue se sustentar economicamente, competir no mercado capitalista, mas dar também conta da dimensão social, sua principal função. Dessa forma, segundo Baioto (2006) há uma tensão entre as duas dimensões, a econômica e a social, uma vez que se faz necessário operar social e economicamente no sistema capitalista, porque em algum momento o empreendimento prestará serviço, comprará ou venderá para empresas capitalistas. Para além das atividades nas dimensões sociais e econômicas, Schneider (2003) menciona o sucesso no que tange à eficiência dessas dimensões, pois numa cooperativa, a dimensão social não deve ser o segundo propósito, mas a operacionalização econômica pode ser um meio de consolidar a sua função social. Ou seja, mesmo que a dimensão econômica não seja a função principal, ela pode ser o caminho para o alcance da função social, no sentido de subsidiar a geração de

renda de maneira justa.

3.4 Relações Teóricas: memória organizacional e racionalidade instrumental e a memória institucional e racionalidade substantiva

Para a presente tese, propõe-se uma discussão teórica envolvendo duas duplas de abordagens: A dupla da memória organizacional e a racionalidade instrumental, e a dupla da memória institucional e a racionalidade substantiva. A figura 5 representa, nesta tese, a síntese das relações teóricas entre as duplas abordagens supracitadas.

Figura 5 - Relações teóricas entre as duplas abordagens: memória organizacional e a racionalidade instrumental e a memória institucional e a racionalidade substantiva



Fonte: Elaboração própria (2019).

Para a dupla abordagem de memória organizacional e racionalidade instrumental observam-se aspectos semelhantes entre as duplas, tais como: operacionalização, resultados, desempenho, processos, ferramentas, metas nas organizações. Suas imbricações podem estar traçadas em inquirições do desenvolvimento dos processos organizacionais, cujos objetivos são os resultados – racionalidade instrumental. Nesse contexto, e sob aspectos da memória organizacional, como o armazenamento, o compartilhamento e a reutilização do conhecimento, os integrantes das organizações compõem a construção da sua trajetória, no sentido de utilizarem-se desses aspectos nas práticas organizacionais diárias. Especificamente em se tratando de contexto cooperativo, foco desta tese, atenta-se para a operacionalização do trabalho da reciclagem em que são utilizadas ferramentas organizacionais para realização de processos e metas no trabalho diário da cooperativa, pautados pelo compartilhamento do conhecimento, armazenado ao longo do tempo e cristalizado na memória organizacional. Dessa forma, os integrantes das cooperativas se utilizam do compartilhamento de informações do passado, por meio da memória organizacional, para operacionalização de seus processos de gestão e produção, a fim de atender metas e objetivos no presente.

Para a dupla abordagem memória institucional e racionalidade substantiva observam-se aspectos semelhantes entre as duplas, tais como: valores e sentidos, hábitos e sistema social, reconhecimento social e sistema social, ação e autonomia. Além disso, contempla-se o aspecto da participação social, tanto na memória institucional, quanto na racionalidade substantiva.

A construção da memória institucional, sob aspectos da memória hábito, e encadeada com as narrativas recontadas ao longo do tempo nas instituições, podem ser consideradas o elo de efetivação das competências e concepção de autorrealização, tanto individual como grupal – racionalidade substantiva.

Operando em contexto cooperativo, observa-se nas práticas diárias dos processos de gestão, por exemplo, a formação de hábitos, sistemas sociais, autonomia e, além disso, a criação de valores, sentidos e reconhecimento social, quando se tem no grupo histórias recontadas e replicadas ao longo do tempo, como forma de efetivação da memória institucional.

Entretanto, a conjunção do que é instrumentalizado, no contexto teórico desta tese, a memória organizacional e a racionalidade instrumental, e do que é institucionalizado, como a memória institucional e a racionalidade substantiva. Conjectura-se que em dados momentos, principalmente no que se refere às questões das práticas diárias de gestão dos grupos, tais aspectos tencionem-se, isso justificado, talvez, pelo conflito entre a razão e os valores. Em

outras palavras, razão quando se refere ao necessário discernimento dos grupos em gerir seus próprios empreendimentos, compatibilizado com os sentidos e valores cooperativos, sendo essa o evidente desafio diário, gerir, gerar trabalho e renda sem que se perca a essência dos valores e sentidos do cooperativismo.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

O presente capítulo apresenta o percurso metodológico desta tese. Inicialmente será apresentada a pesquisa qualitativa, em seguida a pesquisa participativa, o estudo de casos múltiplos, o desenho da pesquisa, a observação participante e por fim a apresentação da coleta de dados.

4.1 Pesquisa Qualitativa

O método qualitativo é utilizado para a realização desta pesquisa, uma vez que, segundo Straus e Corbin (2009), é por meio dele que eventos podem ser compreendidos sob o prisma de seus participantes. O contexto empírico desta pesquisa são duas cooperativas de resíduos sólidos pós-consumo⁹ de Canoas-RS. A pesquisa qualitativa reside na compreensão das realidades sociais encontradas no campo empírico fundamentando-se em informações sociais sobre o mundo, aquelas produzidas por sistemas de comunicação (BAUER; GASKELL, 2008). Sendo assim, a pesquisa qualitativa busca compreender as formas de expressão, os interesses e os significados das ações em um determinado contexto.

A pesquisa qualitativa, segundo Bauer e Gaskell (2008), pode ser considerada uma forma de dar voz e poder a quem dela participa isso porque ela possui um cunho emancipatório e crítico. Destarte, a definição da pesquisa qualitativa para a construção desta tese, embasa-se em Strauss e Corbin (2009) ao destacarem que o método de uma pesquisa parte do problema a ser investigado enfatizando seu contexto e processos. Assim, dado o contexto cooperativo no qual esta pesquisa se desenvolve, entende-se ser coerente tal escolha.

As pesquisas no âmbito das ciências sociais favorecem o desenvolvimento de métodos de pesquisas participativas. Isso ocorre porque seus participantes são considerados os

⁹ São cooperativas que coletam, triam e vendem os resíduos que são consumidos pela população.

protagonistas do estudo, dada a participação e interação com o pesquisador (STRECK, 2016). Nesse contexto, entende-se coesa a utilização da pesquisa participativa como método para esta pesquisa.

Salienta-se que esta tese se desenvolveu a partir de um estudo qualitativo com inspirações etnográficas, pois, a maneira como a pesquisadora se relacionou com os contextos de sua pesquisa, vai ao encontro do que Magnani (2009) menciona sobre o encontro do pesquisador com o “arranjo nativo”, dotado de cultura de origem local e de seus integrantes. E, para além desse encontro, ao compreender os sentidos desse arranjo ao ponto de poder detalhá-lo em seus próprios teores, o pesquisador estará apto a compreender a logicidade e associar com seus padrões e instrumentos intelectuais, vinculados ao seu sistema de valores e conhecimento (MAGNANI, 2009).

Como prática de pesquisa de campo, a etnografia parte de uma necessidade científica de gerar dados de conhecimento antropológico, alicerçado nas inter-relações entre o pesquisador e os participantes. A união de técnicas e procedimentos para a coleta de dados de uma prática de trabalho, ocorrendo por meio de uma convivência um tanto prolongada é o meio pelo qual a pesquisa se desenvolve (ROCHA; ECKERT, 2008). Nesse contexto, ratifica-se a inspiração etnográfica para esta tese, uma vez que a pesquisadora utilizou-se de procedimentos e técnicas que caracterizam a etnografia como método de pesquisa, as quais são explicitadas neste capítulo.

Para Geertz (1973) o desdobramento etnográfico está alicerçado na apreensão dos sentidos do contexto pesquisado, cujo objetivo centra-se nas percepções do cotidiano. Assim, a etnografia é capaz de oferecer suporte metodológico para a elucidação de fenômenos sociais e culturais, isso porque, ao se interpretar a realidade de um contexto, a partir de seus sentidos e perspectivas, se ultrapassa também o tecido social (GEERTZ, 1973). Em meio à interação social, o ser humano fortalece seus próprios valores, signos e sentidos, evidenciados nos processos de aprendizagem em grupo (SAHLINS, 2004).

4.2 Pesquisa Participativa

Caracterizada como um processo em movimento, a pesquisa participativa percebe nas atribuições coletivas dos saberes, na elaboração coletiva do conhecimento, a expectativa de colocar em prática o direito que os grupos sociais possuem sobre a produção, o poder e a cultura (GAJARDO, 1999). A pesquisa participativa possibilita conhecer com maior complexidade um fenômeno da sociedade, sempre que um pesquisador se compromete com o

contexto a ser investigado (MORETTI, ADAMS, 2011).

Por isso, existem aspectos importantes a serem considerados em pesquisas com metodologias participativas, tais como: a relevância social, a qualidade de descrição e de interpretação, a reflexividade, a qualidade da relação entre os sujeitos e a praticabilidade do conhecimento. A relevância social refere-se ao propósito da construção do conhecimento em termos de sua realidade nunca isenta de interesses, sua sensibilidade teórica por meio da abertura as construções alternativas e voltadas para mudanças da realidade (*phronesis*) (STRECK, 2016).

O pesquisador, enquanto participante da pesquisa, dispõe de uma parte do conhecimento, o que acarreta a responsabilidade de perceber seu distinto e complementar olhar sobre a pesquisa, já que os pesquisandos detêm a outra parte do conhecimento (MORETTI, ADAMS, 2011). Mas, ainda segundo Moretti e Adams (2011) nessa relação de pesquisador-pesquisando, o papel do pesquisador é o de fazer a leitura crítica do contexto, nessa dinâmica de constatar e intervir educa e também se educa.

Para a qualidade do relacionamento entre os sujeitos e o pesquisador têm-se dois cenários, sendo um informal e outro formal. Segundo Streck (2016) o cenário formal refere-se aos momentos de atividades agendadas como entrevistas, reuniões, encontros. Já os informais referem-se aos momentos que podem ser chamados de integração, como intervalos, refeições, chegadas e saídas do ambiente. Os momentos informais são importantes para os participantes da pesquisa e para o pesquisador, uma vez que desenvolver uma boa sintonia entre as partes, estabelece maior confiança e segurança para o desenvolvimento da pesquisa (STRECK, 2016). Porém, Streck (2016) adverte sobre um cuidado necessário, o qual se refere ao envolvimento emocional, a empatia entre pesquisador e pesquisados. O autor adverte que procurar sentir o mesmo que o outro, não é tomar para si o sentimento e os problemas. Salienta-se que o envolvimento com a pesquisa e com os sujeitos deve ter limites para o pesquisador. É necessária atenção ao compartilhamento e às trocas durante a realização da pesquisa, como um importante momento de construção do conhecimento como forma de reabastecer as práticas do contexto durante o processo de desenvolvimento da pesquisa (STRECK, 2016).

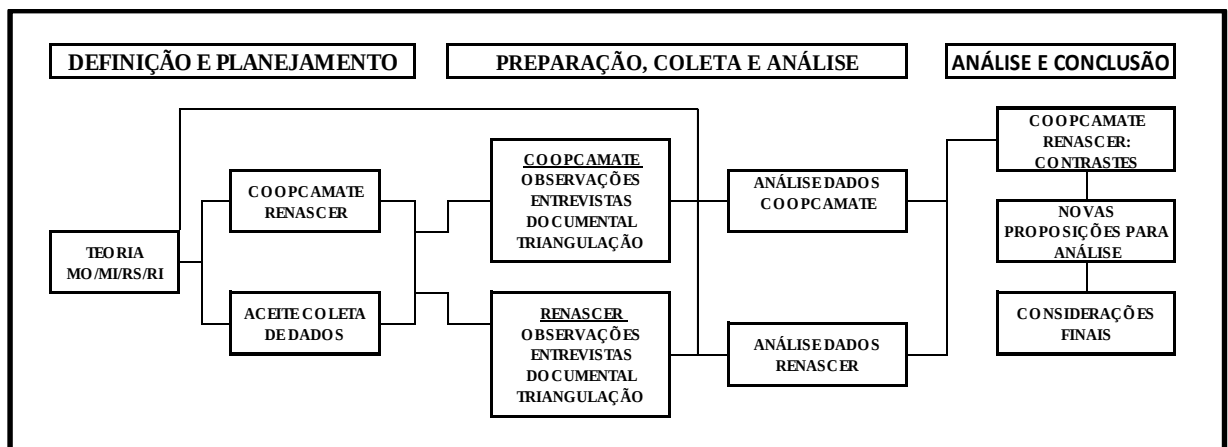
4.3 Estudo de Casos Múltiplos

Para esta tese utilizou-se a estratégia metodológica do estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2005) estudo de casos múltiplos é aplicável quando mais de um caso será

avaliado, supõe uma lógica de replicação e sua profundidade o torna mais concludente. Para esta tese, a lógica da replicação utilizada refere-se a uma replicação teórica (YIN, 2001), a qual busca resultados contrastantes e busca realizar proposições a partir dos resultados dos casos individuais, coerente com o terceiro objetivo específico deste estudo. Além disso, o uso de estudo de casos múltiplos denota resultados que podem ser considerados mais convincentes do que casos únicos ou simples, uma vez que exigem mais tempo e recursos do pesquisador (YIN, 2001).

A figura 6 representa a descrição das etapas de desenvolvimento do estudo de casos múltiplos, aplicados ao contexto desta tese.

Figura 6 - Descrição das etapas de desenvolvimento do estudo de casos múltiplos



Fonte: Adaptado de Yin (2005).

O estudo de casos múltiplos proposto por Yin (2005) é construído por meio de três etapas: definição e planejamento, preparação, coleta e análise e análise e conclusão. A figura 6 demonstra a três etapas executadas nesta tese, como segue:

Na etapa de definição e planejamento (anos de 2016 a 2017), inicialmente definiu-se a base teórica constituída das abordagens da Memória Organizacional (MO) Racionalidade Instrumental (RI), Memória Institucional (MI) e Racionalidade Substantiva (RS). Em seguida a escolha das cooperativas participantes da pesquisa constituídas das cooperativas Renascer e Coopcamate e a formalização da pesquisa com os grupos de como se daria a coleta de dados e juntos seus aceites (critério de escolha na seção 4.4)..

O período mais longo e denso do estudo de caso é a preparação, a coleta e a análise, a realização das observações, das entrevistas e a pesquisa documental em cada uma das cooperativas, a qual ocorreu de fevereiro/2018 a outubro/2019. Ao final, realizou-se a análise

individual a partir dos dados coletados por meio da sua triangulação. A triangulação dos dados envolveu a coleta de informações de várias fontes “tendo em vista a corroboração do mesmo fato ou fenômeno” (YIN, 2001, p.121). Para esta tese, utilizou na triangulação dos dados, a análise de documentos, entrevistas semiestruturadas e a observação participante. O cuidado com a triangulação dos dados vai ao encontro do entendimento de Yin (2001) sobre a junção das várias fontes de informação para a observação de um mesmo fato, nesse caso os processos de gestão das cooperativas participantes da pesquisa.

Finalmente, uma análise comparativa entre as duas cooperativas, contempla a etapa de análise e conclusão. Momento em que é necessário acessar teorias que ajudem a dar conta da complexidade das evidências a fim de contribuir nas considerações finais atendendo aos objetivos propostos da pesquisa.

Os casos que serviram como suporte empírico desta pesquisa foram os casos da Cooperativa Renascer e da Cooperativa Coopcamate. São duas cooperativas de reciclagem de resíduos pós-consumo localizadas no município de Canoas (a contextualização da Cooperativa Renascer pode ser acessada no item 4.5.3 desta tese e da Cooperativa Coopcamate no item 4.5.4). Seguindo o protocolo orientado por Yin (2005), para cada um dos casos foi realizado um relatório com os dados coletados, sistematizados e triangulados. Durante a etapa de análise dos dados, as mesmas categorias de análise foram sendo analisadas nas duas cooperativas concomitantemente. Ao final da análise (ver mais informações sobre a análise no item 5.3) foi realizado o cruzamento dos resultados dos dois casos estudados, seção intitulada Contrastes entre os casos: Renascer e Coopcamate.

A partir da caminhada acadêmica da pesquisadora com cooperativas de reciclagem na cidade de Canoas, desde a Iniciação Científica em 2011, conforme apresentado no memorial, optou-se pela pesquisa participativa neste estudo. A saber, a decisão pela continuidade da pesquisa do mestrado no contexto cooperativo no doutorado, foi uma convicção antiga. Porém, ainda na preparação do projeto de pesquisa para o doutorado, algumas possibilidades enquanto método foram pensadas, como por exemplo, optar por uma coleta de dados não participante. Inicialmente foi realizada uma tentativa de uma coleta de dados por meio da observação não participante. Tal coleta ocorreu em 21/01/2019 nas duas cooperativas integrantes desta pesquisa, o trecho do diário de campo da pesquisadora, destaca a vivência.

Conseguir fazer uma observação e não interagir com o grupo foi tão difícil na Renascer quanto foi na Coopcamate [...] Eles conversam muito entre eles, eles trocam muito, eles compartilham muitas coisas. Então foi limitador ficar naquele momento ali, apenas olhando. Ninguém me falou nada, mas também parece que eles não se sentiram confortáveis, justamente porque em outras vezes, em outros

momentos, eu interajo, converso, circulo, e dessa vez, mesmo eu tendo explicado para eles que seria uma observação, foi diferente. Em alguns momentos alguém dizia, “cuida o que vocês vão falar, que a Rita está gravando, registrando, então esse “cuida” poderia ser para mim um sinal de que ser observado, não é uma coisa tão agradável, diferente do que eu estar junto com eles conversando e interagindo. Sempre tomo o cuidado para não fazer nenhum tipo de anotação, nem levo planilha, prancheta, que é para tornar o momento menos constrangedor e ainda mais nesse dia que a proposta era observação não participante. Mas, dada a experiência do dia, porque eu já tinha estado na Coopcamate e depois estive na Renascer na mesma tarde tentando a mesma proposta, o sentimento é de que é impossível, pra mim, estar num contexto cooperativo que eu frequento, fazer esse tipo de coleta de dados. Eu acho que para o contexto também não cabe esse tipo de coleta, estamos falando de uma cooperativa, estamos falando de participação e de compartilhamento, soa muito estranho alguém chegar lá e só observar o trabalho deles, foi esse o retorno dado para a Malu [orientadora], de que eu não conseguirei, que vamos ter que rever o tipo de coleta. Hoje todas as percepções de que não posso agir fora do contexto em que estou e que não é o meu *habitus* (DC – 21.01.2019).

A partir da reflexão sobre esta experiência definiu-se que o método para esta tese seria o de uma pesquisa qualitativa, sob a perspectiva da observação participante. A presente tese é considerada de inspiração etnográfica, pois ocorreu um aprofundamento nos dois contextos estudados dos fenômenos observados por meio de uma quantidade importante de visitas para a realização das observações participantes e da coleta de outros dados (item 3.4.1).

4.4 Contexto de Pesquisa

A seguir o contexto empírico da tese é apresentado. Ele é composto por três seções constituídas de uma contextualização a respeito das características das cooperativas, em seguida a respeito da coleta seletiva de Canoas. Por fim os contextos das duas cooperativas participantes desta pesquisa são apresentados.

4.4.1 Cooperativas

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2017) existem aproximadamente 2,6 milhões de cooperativas no mundo, distribuídas em pelo menos 100 países, reunindo em torno de 1 bilhão de pessoas. Os valores do cooperativismo são baseados no compartilhamento de ideias que possam gerar benefícios a um coletivo, sob as premissas de solidariedade, responsabilidade, democracia e igualdade (OCB, 2017). O cooperativismo, conforme a OCB (2017) tem como essência a cooperação, a transformação e o equilíbrio:

a) A cooperação: o tradicional vínculo de um emprego que gera um salário é entendido como um trabalho que gera renda e que as pessoas são as principais referências de

valores de um trabalho cooperativo.

b) A transformação: o trabalho cooperativo modifica realidades, atinge a comunidade sem fazer distinção entre as pessoas.

c) O equilíbrio: o cooperativismo coloca o econômico e o social, o individual e o coletivo, a produtividade e a sustentabilidade num mesmo sentido, quando todos parecem contrários uns dos outros.

Ainda, de acordo com a OCB (2017) o cooperativismo possui 13 ramos: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, infraestrutura, habitacional, infraestrutura, mineral, turismo e lazer, transporte, produção e trabalho. Para atender o foco desse estudo, destaca-se o ramo trabalho, cujo movimento constitutivo dá-se a partir de perfis empreendedores e colaborativos, que vislumbram o fortalecimento do todo por meio da união dos esforços individuais (OCB, 2017). O ramo de cooperativa de trabalho, historicamente, surge como resposta a crises econômicas e consequentemente ao desemprego (OCB, 2017). Dessa maneira, trabalhadores de uma mesma categoria se unem para garantir, por meio de seu trabalho, renda e dignidade. Além disso, esses espaços são promotores de inclusão de pessoas que por algum motivo (baixa escolaridade, preconceito etc) foram excluídas do mercado de trabalho. Segundo a OCB (2017), apesar de ter sido na década de 1980 (crise financeira – “década perdida”) que se percebeu a expansão desse tipo de empreendimento, há registros de que a primeira cooperativa de trabalho foi fundada em 1938 por trabalhadores do Porto de Santos em São Paulo, sob a denominação de Cooperativa de Trabalho dos Carregadores e Transportes de Bagagens do Porto de Santos.

O cooperativismo possui 7 princípios que norteiam sua prática: (a) adesão livre e voluntária, (b) gestão democrática, (c) participação econômica dos associados, (d) autonomia e independência, (e) educação, formação e informação, (f) cooperação entre cooperativas e (g) interesse pela comunidade (OCB, 2017).

- a) Adesão livre e voluntária: Conhecer a doutrina, filosofia e os princípios cooperativistas; conhecer os objetivos, o estatuto e a estrutura da cooperativa; conhecer os direitos e deveres do associado; ter o firme propósito de ser um associado fiel, atuante e participativo; ser um empreendedor e acreditar na cooperativa, pois será dono, junto com outros.
- b) Gestão democrática: A cooperativa é administrada conforme a vontade dos associados. São eles que definem as prioridades com base nas necessidades e objetivos estabelecidos. São os associados que elegem diretores e conselheiros com

- igualdade de voto (uma pessoa = um voto). As decisões são tomadas em assembleias gerais, órgão supremo da cooperativa.
- c) Participação econômica dos associados: Os associados integralizam o capital social da cooperativa, mediante quotas-partes.
 - d) Autonomia e independência: As cooperativas são empreendimentos autônomos, controlados por seus associados, que devem decidir sobre suas atividades, definir sua missão, objetivos e metas. Não há interferência governamental nas decisões.
 - e) Educação, formação e informação: Este Princípio objetiva o desenvolvimento cultural e profissional do associado e da sua família.
 - f) Cooperação entre cooperativas: Se os associados se ajudam mutuamente, as cooperativas deverão fazer o mesmo. Só assim haverá um crescimento econômico, cultural e social dos associados e do Sistema Cooperativo.
 - g) Interesse pela comunidade: As cooperativas contribuem para o desenvolvimento da comunidade com a geração de empregos, produção, serviços e preservação do meio ambiente, mediante políticas aprovadas pelos seus associados.

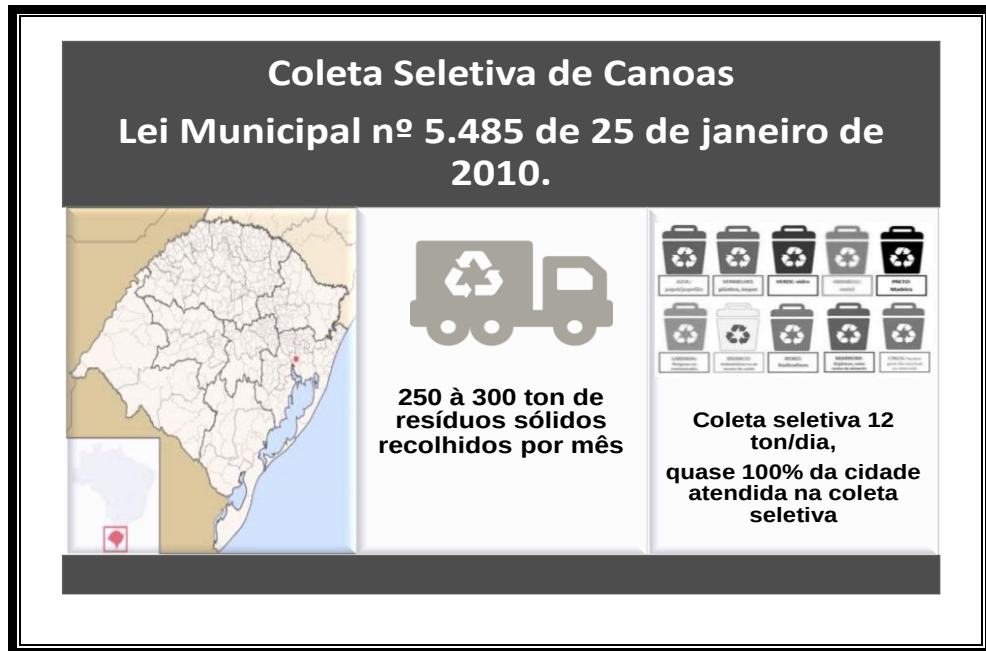
Ao observar atentamente os sete princípios apresentados, tem-se a percepção que talvez a realidade das cooperativas em seu exercício prático, distancie-se de tais princípios. Isso ocorre porque os princípios apresentados representam um tipo ideal weberiano. Um tipo ideal weberiano caracteriza-se por uma situação que dificilmente ocorrerá na prática em sua integralidade, ou é impossível de ocorrer. Esclarece-se ainda que não existe certo ou errado a respeito do atendimento pelas cooperativas aos princípios acima referidos, o que não desqualifica qualquer grupo enquanto cooperativa. O que existe são as adaptações à realidade de cada uma (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011).

4.4.2 Coleta Seletiva de Canoas

A Cidade de Canoas está localizada na região metropolitana de Porto Alegre, sua população registrada pelo último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE em 2010 era de 323.827 pessoas. A população estimada pelo próprio para 2019 é de 346.616 pessoas (IBGE, 2019). A cidade possui coleta seletiva desde 2010, prevista nas Leis Federal (12305/2010) e Municipal (5485/2010), a segunda sob o texto "o serviço público de coleta seletiva de resíduos recicláveis será prestado por cooperativas ou associações populares de coleta seletiva" (CANOAS, 2019). Nesse contexto, a coleta seletiva de Canoas é realizada por quatro cooperativas de reciclagem, que possuem contrato de prestação de serviço de

coleta seletiva e recebem verba pública mensal para a realização do serviço. Na figura 8 são representados os dados da Coleta Seletiva da cidade de Canoas, Rio Grande do Sul.

Figura 7 - Dados Coleta Seletiva de Canoas



Fonte: Adaptado de Canoas (2019).

De acordo com a Lei Municipal nº 5.485 de janeiro de 2010, que institui o serviço público de coleta seletiva de resíduos recicláveis, a Coleta Seletiva do município de Canoas é realizada por cooperativas de reciclagem. Esta lei, entre outros objetivos, buscou “reconhecer as cooperativas ou associações populares de coleta seletiva como agentes ambientais da limpeza urbana” (CANOAS, 2019). Estes serviços estão integrados à Secretaria Municipal de Meio Ambiente (SMMA), compreendendo a coleta, transporte dos resíduos, triagem de rejeitos e transporte até o aterro sanitário. A coleta acontece principalmente na modalidade “porta a porta”, em roteiros pré-definidos para cada cooperativa. Além desse tipo de coleta, as cooperativas recolhem semanalmente resíduos seletivos em algumas empresas, subprefeituras, postos de saúde, hospitais, shopping, ministério público, brigada, secretarias municipais, entre outras. Esta modalidade é comumente chamada “PEVs”, coleta por Pontos de Entrega Voluntária, em que um caminhão ou outro veículo passa em frente às residências e comércios recolhendo os resíduos que foram separados pela população. A coleta porta-a-porta é feita semanalmente de acordo com as normas e roteiro pré-estabelecidos com o convênio feito pela Prefeitura com as Cooperativas de Catadores assim como a coleta nos PEVs. O município de

Canoas se divide em dois quadrantes para organizar a coleta seletiva dos resíduos. A Coopcamate está situada no Bairro Mathias Velho, atua no quadrante que abrange os bairros São Luís, Mato Grande, Mathias Velho, Niterói, Harmonia, Santo Operário e Rio Branco e possui dois caminhões que fazem a coleta seletiva. A Cooperativa Renascer está situada no Bairro Guajuviras atuando no outro quadrante que abarca os bairros Estância Velha, São José, Marechal Rondon, Igara, Nossa Senhora das Graças, Olaria, Parque Universitário, Ozanan e Acácias, e possui um caminhão. No bairro Centro, a Coopcamate tem o projeto BikEco do Programa Canoas Sem Carroças, com a circulação de dez bicicletas ecológicas que coletam os resíduos centrais e dois caminhões que recolhem este material. Ambas as cooperativas trabalham de segunda a sábado nos turnos da manhã e da tarde. Os roteiros são estabelecidos em comum acordo com a Prefeitura Municipal através do convênio, e juntas coletam mais de 12 toneladas de resíduos sólidos por mês.

4.4.3 Cooperativa de Trabalho de Reciclagem Renascer

Segundo as narrativas dos cooperados da Renascer são aproximadamente 40 anos de trabalho. Embora não há registros oficiais sobre uma data que referencie a constituição do grupo, sabe-se que ele se originou a partir de trabalho coletivo em meados de 1983. Há na cooperativa uma cooperada que trabalhou desde a origem do grupo, a qual mantém vivas as lembranças do tempo em que trabalhavam a céu aberto, dia e noite, no antigo lixão.

Sendo assim, a história da Cooperativa Renascer se inicia no antigo lixão de Canoas, localizado no Bairro Guajuviras, onde os trabalhadores catavam materiais recicláveis a céu aberto em meio à movimentação de máquinas e caminhões. Há 36 anos a realidade dos catadores que buscavam o ganho de vida no ‘lixão’ de Canoas envolvia perigos que iam além dos bacteriológicos, mas riscos de vida mesmo, em função de trabalharem em meio a montanhas de lixo e caminhões que os traziam de vários pontos da cidade. Muitas vezes, os catadores faziam uma fila e iam catando com um tonel ou saco atrás de cada caminhão. (SCHWENGBER; BORGES, 2019). Em 2005, foram impedidos pela Fundação Estadual de Proteção Ambiental – FEPAM de continuarem a catação, no já então regularizado aterro sanitário. Empenhado em resolver a questão do trabalho no lixão, o poder público fez uma proposta de inserção dos catadores em diferentes grupos de reciclagem da cidade. Mas, de imediato a proposta foi recusada, porque o grupo entendia que deveriam permanecer juntos, uma vez que já haviam construído uma história de mais de 20 anos, com muitos significados para cada um. A partir disso, a prefeitura de Canoas construiu um espaço apenas com um

telhado, ao pé do aterro, para que o grupo recebesse material oriundo da coleta municipal e triassem. O grupo lembra que em dias de chuva o chorume descia do aterro e lhes cobria os pés. (SCHWENGBER; BORGES, 2019).

Em 2009, o grupo iniciou o processo de pré-incubação na Incubadora de Empreendimentos Solidários do então Centro Universitário La Salle, iniciando também a sua formalização enquanto cooperativa. Até aquele momento, a Renascer era formalmente associação. Para que pudessem integrar o programa de coleta seletiva do município, realizaram a transição para cooperativa. Em 2010, a já constituída cooperativa, assina contrato de prestação de serviço de coleta seletiva com a Prefeitura. Em 2012, o grupo foi beneficiado com a doação de um caminhão, por meio do Projeto Cataforte do Governo Federal, via Fundação Banco do Brasil.

Em 2011, o grupo ocupa um galpão construído e cedido pela Prefeitura, para a realização de seu trabalho. Porém, dentro do Aterro Sanitário Municipal. Em 2014, pelo Projeto Ecoprofetas da Associação Caminho das Águas, a Renascer recebe um galpão coberto e fora do aterro. Contudo, o banheiro desta instalação era um container sem estrutura básica de saneamento (sem água e esgoto encanados). Em 2019, com recurso de parcerias, foi construído um banheiro e vestiário com vaso sanitário e lavabo.

Atualmente, o valor recebido pelo contrato da coleta seletiva subsidia os custos do caminhão (motorista, combustível, manutenção) utilizado na coleta, o pagamento mensal dos coletores (que recolhem os resíduos nas ruas), pagamento da coordenação da cooperativa, compra de equipamentos de proteção e segurança do trabalho e uniformes. Tais destinações financeiras estão previstas no contrato de prestação de serviço. Os demais cooperados que trabalham na triagem da esteira geram renda a partir da separação dos resíduos e venda destes materiais recebidos no galpão pela coleta seletiva. Assim, ao final de cada quinzena, os catadores realizam uma reunião com uma dinâmica de partilha financeira, própria daquela cooperativa, definida pelo grupo. Todas as vendas são somadas e divididas entre os cooperados que trabalharam realizando a separação do material – aqueles que estão na esteira e prensa. O valor recebido é proporcional ao trabalho realizado, contabilizado pelos dias de trabalho de cada catador. Na figura 9, alguns dados da coleta seletiva e da triagem da Cooperativa Renascer são representados.

Figura 8 - Dados da coleta seletiva e das vendas da Renascer



Fonte: Autoria Própria (2019).

Conforme a figura 9, em média, a Renascer coleta 62.782,37 kg de resíduos sólidos urbanos. A cada 14 dias o material triado e prensado é vendido. Em média vendem 31.066,62 kg/mês, que em moeda corrente acumula R\$ 14.245,00. Além do material coletado, o que não se comercializa é denominado rejeito. Este material é recolhido pela coleta comum realizada por uma empresa privada que tem contrato com a prefeitura de Canoas e seu descarte acontece no aterro sanitário municipal. Em média são descartados 4.025 kg/mês de rejeito. A renda mensal do grupo, os cooperados que trabalham na triagem/esteira, cerca de 14 pessoas, recebem em torno de R\$ 1.168,75/mês. O número total de cooperados na cooperativa, levando em conta, motorista, coletores, uma pessoa que trabalha no PEV's e os que trabalham no galpão, é de aproximadamente 25 pessoas na Renascer. Para além dos cooperados diretamente vinculados a Renascer (beneficiários diretos) indiretamente mais pessoas, como dependentes e famílias, são impactados positivamente, número esse que mensalmente estipulado pela cooperativa, sendo assim a média mensal de beneficiários pelo e do trabalho da Renascer é de 63 pessoas. Foram utilizados dados do período de janeiro a setembro de 2019, para a realização das médias apresentadas.

4.4.4 Cooperativa de Catadores de Material Reciclável da Mathias Velho – COOPCAMATE

A Coopcamate existe há 33 anos. Cinco moradores do Bairro Mathias Velho iniciaram a coleta utilizando carrinhos¹⁰, no ano de 1986. Eles recolhiam individualmente e juntavam os materiais para venderem para atravessadores e sucateiros da região. Foi apenas em 1995, que o grupo se formalizou enquanto associação. Depois disso a associação de moradores do bairro doou-lhes um terreno, onde havia um pequeno prédio construído. É neste terreno que a Coopcamate permanece. Entre os anos de 1995 e 2003 (não se sabe precisar o ano), uma empresa multinacional Alemã, construiu o galpão de triagem para o grupo com 601,85 m2. Em 2003 a associação torna-se cooperativa. Em 2010 passa a integrar a coleta seletiva de Canoas, com contrato de prestação de serviços com a Prefeitura Municipal de Canoas e recebimento de verba pública.

Após uma grave crise financeira, entre o final do ano de 2011 e início de 2012, a Prefeitura suspendeu o contrato com a Coopcamate, justificado pela má gestão financeira da coordenação. Quase falida e sem o contrato, houve uma intervenção do secretário do meio ambiente na época, em fevereiro de 2012 que indicou uma nova coordenação para a cooperativa. O desafio era então colocar as contas em dia e retomar a parceria com o contrato da prestação de serviços na coleta seletiva. Em poucos meses, com o apoio da Incubadora de Empreendimentos Solidários da Universidade La Salle¹¹, a nova coordenação reestruturou a gestão financeira da cooperativa, ao ponto de se fazerem investimentos. Os principais investimentos foram a reforma do banheiro e a estruturação do refeitório, tornando assim possível preparar e servir aos cooperados refeições como café da manhã, almoço e café da tarde. Também no ano de 2012 a cooperativa foi beneficiada com um caminhão a ser utilizado na coleta seletiva, por meio do Projeto Cataforte do Governo Federal, via Fundação Banco do Brasil.

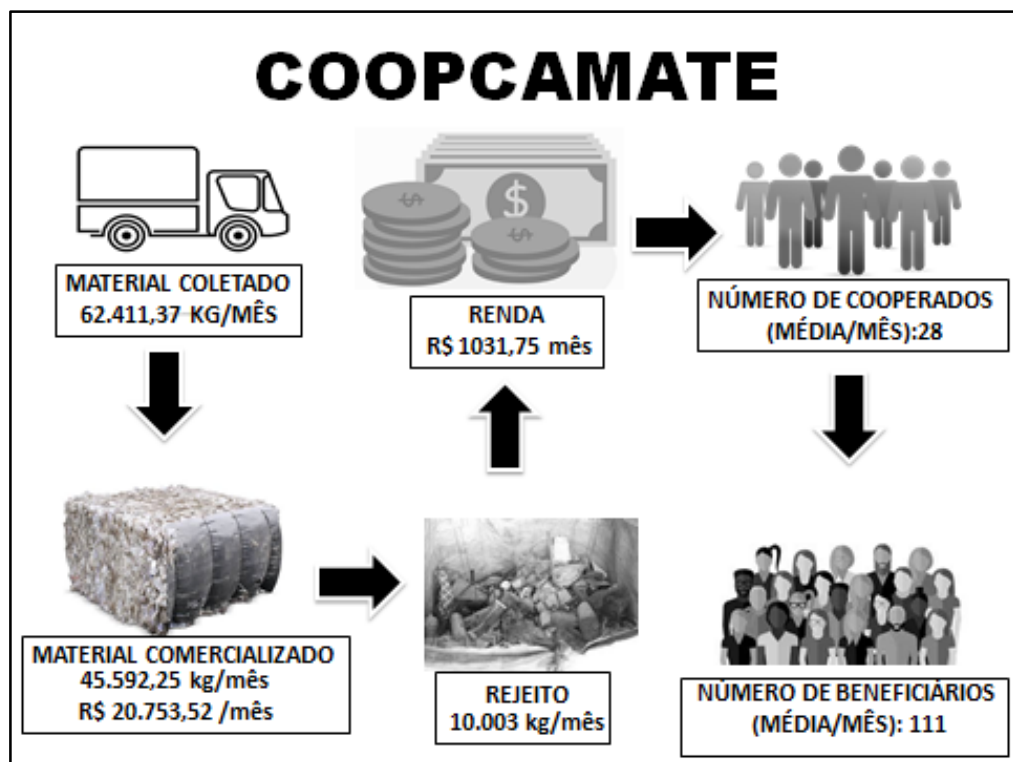
O contrato de prestação de serviço de coleta seletiva com a Prefeitura envolve coleta dos resíduos sólidos urbanos, sua triagem (ou separação), destinação correta destes materiais a compradores autorizados e que possuem licenças ambientais de compra, realizar junto à comunidade a Educação Ambiental, destinação adequada dos rejeitos para a empresa privada

¹⁰ Veículos de tração humana ou animal, usadas para coletar resíduos sólidos na rua.

¹¹ A pesquisadora que naquele ano atuava como bolsista na Incubadora de Empreendimentos Solidários da Universidade La Salle integrou a equipe de trabalho junto a Coopcamate. Dada uma situação de grande endividamento, o foco do trabalho foi o planejamento e renegociação de dívidas. Destaca-se a aplicação de uma ferramenta da administração financeira adaptada para o contexto da cooperativa: um fluxo de caixa. Tal ferramenta foi fundamental para a reorganização financeira da cooperativa. A cooperativa utiliza até os dias de hoje o fluxo de caixa construído e adaptado por esta pesquisadora para aquela realidade.

que encaminha ao aterro sanitário municipal. Nos mesmos moldes de contrato como a Renascer, os valores recebidos pelo contrato, possibilita o subsídio aos custos do caminhão, pagamento dos coletores e da coordenação, compra de equipamentos de proteção com os recursos do contrato. Os demais cooperados que trabalham na triagem partilham proporcionalmente o valor das vendas do material triado no galpão. A figura 10 representa alguns dados da coleta seletiva e da triagem da cooperativa Coopcamate.

Figura 9 - Dados coleta seletiva e vendas Coopcamate



Fonte: Autoria Própria (2019).

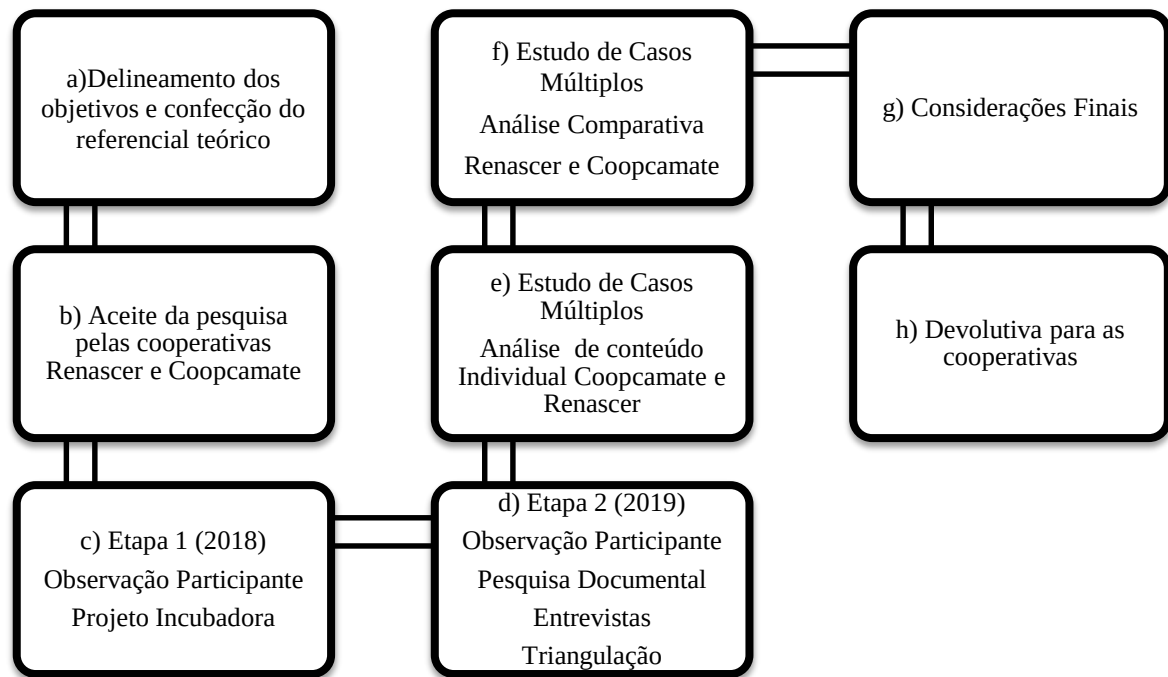
O fluxo de coleta, triagem e venda do material demonstra a organização da Coopcamate quanto à prestação de serviços para Canoas. Em média, mensalmente são coletados 62.411,37 kg de resíduos sólidos urbanos. Nesta cooperativa, com maior espaço físico para estoque de fardos prensados, a cada 30 dias o material triado/separado e já prensado é vendido. Em média são vendidos cerca de 45.592,252 kg/mês, que em moeda corrente acumula R\$ 20.753,52/mês. Do material coletado, aquele que não tem condições de ser comercializado é denominado rejeito. Em média, são descartados 10.003 kg de rejeito ao mês. A renda mensal dos cooperados que trabalham na triagem, em média 16 pessoas trabalham na esteira, é de R\$ 1.031,75/mês. A coleta deste material é realizada pela mesma

empresa privada que encaminha para o aterro sanitário municipal de Canoas. O número total de cooperados na cooperativa, levando em conta, motorista, coletores, uma pessoa que trabalha no PEV's e os que trabalham no galpão, é de aproximadamente 28 pessoas. Este dado está em transição, devido à grande rotatividade de trabalhadores. Como beneficiários indiretos dos catadores da Coopcamate, considerados os dependentes e familiares, são estipuladas cerca de 111 pessoas. Foram utilizados dados do período de janeiro a setembro de 2019, para a realização das médias representadas na figura 10.

4.5 Desenho da Pesquisa

O desenho da pesquisa pode ser considerado o roteiro utilizado para apresentar o planejamento de uma pesquisa, assim como sua implementação e as técnicas de análises, ponderando atingir os objetivos e hipóteses e considerando também o contexto da pesquisa (GIL, 2009) (contexto de pesquisa apresentado na seção 4.5). Esta subseção apresenta o desenho da pesquisa (figura 7) mostrando o plano de desenvolvimento desta pesquisa.

Figura 10 - Desenho da pesquisa



Fonte: Autoria própria (2019).

A construção desta pesquisa foi dividida em oito etapas, representadas pela Figura 7, sua descrição detalhada segue abaixo:

- a) Delineamento dos objetivos e confecção do referencial teórico:** momento de definições importantes que anteciparam o desenvolvimento da pesquisa. Delinear os objetivos exigiu profundidade em alguns questionamentos sobre o tema e os participantes da pesquisa, tais como: O quê? Por quê? Com quem? Como? E se é possível? O primeiro passo para atender os objetivos propostos para a pesquisa foi a construção do referencial teórico, cujo objetivo foi produzi-lo de forma objetiva e de claro entendimento ao leitor. As abordagens teóricas estudadas para o referencial teórico Memória Organizacional, Memória Institucional, Racionalidade Instrumental e Racionalidade Substantiva.
- b) Aceite da pesquisa pelas cooperativas Renascer e Coopcamate:** Ainda em 2017, durante o mês de outubro e início de novembro, realizou-se o desenvolvimento do Projeto da Incubadora de Empreendimentos Solidários da Universidade La Salle, submetido ao Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq). O projeto foi aprovado e sua execução iniciada em fevereiro de 2018. A pesquisadora havia se inserido intencionalmente já na proposta de submissão do projeto, pois a Cooperativa

Coopcamate, uma das participantes desta tese de doutorado, era um das cooperativas beneficiadas no desenvolvimento do projeto. Ao se inserir na equipe de trabalho do Projeto da Incubadora como colaboradora voluntária, a pesquisadora também teve a oportunidade de participar, observar e vivenciar momentos de realização das oficinas na Coopcamate, as quais serviram como coleta de dados para seu diário de campo. De março a julho de 2018, a pesquisadora acompanhava as atividades da Incubadora apenas na Cooperativa Coopcamate. Em julho do mesmo ano, por meio de uma demanda da área de gestão da Cooperativa Renascer, a pesquisadora foi convidada a participar das atividades dessa cooperativa também. Foi por meio dessa reaproximação com a Renascer (a pesquisadora já tinha trabalhado com a Renascer durante um estágio em outro projeto da Incubadora em 2012), que esta cooperativa passa a ser também convidada para participar desta tese, a exemplo da Coopcamate.

- c) **Etapa 1 (2018) - Observação Participante /Projeto Incubadora:** Com a participação da pesquisadora no Projeto da Incubadora, como já foi descrito, foi possível para além do trabalho voluntário nas oficinas do projeto, utilizar-se da oportunidade para realizar as observações participantes na duas cooperativas, o que foi registrado no diário de campo da pesquisadora.
- d) **Etapa 2 (2019) - Observação Participante, Pesquisa Documental, Entrevistas e Triangulação:** De janeiro a outubro 2019 foram realizadas mais observações participantes, a pesquisa documental e diversas entrevistas semiestruturadas nas duas cooperativas. Com as observações já realizadas em 2018, totalizaram no decorrer do período (2018-2019): 53 observações e 12 entrevistas nas duas cooperativas (APÊNDICE 1), além disso, 2 entrevistas com servidores da Secretaria do Meio Ambiente de Canoas – RS (APÊNDICE 2)..
- e) **Estudo de Casos Múltiplos - Análise de conteúdo Individual Renascer e Coopcamate :** Esta etapa possibilitou refletir os dados coletados nas etapas 1 e 2, cada cooperativa foi analisada individualmente, para que se pudesse perceber as dinâmicas dos processos de gestão em cada uma delas, com base no suporte teórico da pesquisa. Utilizou-se a análise de conteúdo, cujo critério semântico para a construção das categorias foi *a posteriori*.
- f) **Estudo de Casos Múltiplos - Renascer e Coopcamate:**
Após a análise individual de cada cooperativa, seguindo o protocolo do estudo de casos múltiplos, realizou uma análise comparativa entre as duas cooperativas, para que se pudessem identificar os contrastes e semelhanças entre elas.

- g) **Considerações Finais:** Momento de identificar os principais achados da pesquisa, respondendo aos objetivos propostos, evidenciando as novas proposições teóricas e metodológicas para as cooperativas, assim como para a academia e para a sociedade.
- h) **Devolutiva para as cooperativas:** Os grupos foram acolhedores com as formas de registro das coletas de dados. A Cooperativa Renascer solicitou à pesquisadora que ao final da pesquisa, para além dos resultados, gostariam de acessarem tais registros, como os vídeos e os áudios. A pesquisadora concordou de imediato, pois afinal eles são os protagonistas de cada registro, assim como várias vezes, eles mesmos, a pedido da pesquisadora, fizeram os registros. Fixaram então um acordo, de que ao final da pesquisa, haverá um momento para verem juntos, o material oriundo da coleta de dados.

4.5.1 Observação Participante

A observação participante teve reconhecimento enquanto técnica de coleta de dados na pesquisa, a partir do estudo de Bronislaw Kasper Malinowski entre os anos 1914 e 1918 com um grupo de nativos do arquipélago Trobriand, situado na Melanésia, região ocidental do Oceano Pacífico, a proposição do pesquisador era a de aprender a linguagem dos nativos para que de fato pudesse estabelecer sua comunicação com eles (FERNANDES, 2011). Para Fernandes (2011), a observação participante prevê hegemonicamente a convivência, o compartilhamento e a permuta, por meio dos sentidos humanos: a fala, o olhar, o sentir, a experiência a cerca do pesquisador, dos participantes da pesquisa e o contexto. Em outras palavras, a observação participante, para além da presença física do pesquisador no local da pesquisa e a observação em si, pressupõe a interação, a participação no e do contexto. Na observação participante pesquisador, participante e contexto interagem. May (2004) ratifica, pois se trata de um processo que necessita primeiramente de aceite dos participantes, para que se possa efetivamente ser vivenciado e compartilhado.

Ainda, a observação participante exige gerenciamento do pesquisador, pois além de vicissitudes teóricas, sua prática não é simples (WHYTE, 2005). Fazendo referência a prática da observação participante, Whyte (2005) apresenta os 10 mandamentos da observação participante, como segue, no quadro 7, que em paralelo apresenta também como os 10 mandamentos foram aplicados nesta pesquisa.

Quadro 7- Os 10 mandamentos da observação participante

MANDAMENTOS DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	CAMINHOS DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE NESTA PESQUISA
É um processo longo, desde as tratativas de aceite até a efetivação da vivência.	A relação da pesquisadora com ambas as cooperativas antecede o período da pesquisa que se iniciou em 2015. Contudo, para a tese, todas as tratativas de aceite, acesso ao grupo, entrevistas, observações foram realizadas dentro do rigor acadêmico, respeitando os participantes da pesquisa em sua integralidade.
O contexto é um local de “riscos”, o pesquisador não sabe o que vai encontrar talvez, nunca se tem o controle da situação.	Mesmo que cada visita estivesse previamente autorizada e ou agendada, acessar as cooperativas poderia ser uma surpresa. Para isso, o pesquisador deve estar preparado para repensar suas estratégias.
A relação pesquisador e participante é essencial, as respostas estarão de acordo com a sintonia da interação.	Nas duas cooperativas a pesquisadora manteve relações suficientemente estreitas, o que corroborou para a coleta de dados.
Participar e compartilhar não indica ser ou estar igual ao contexto, é necessária a diferenciação, o campo também espera que o pesquisador seja diferente deles.	Mesmo com relações estreitas com o grupo, entende-se ser naturalizada a diferenciação entre pesquisador e participantes, tal diferenciação de demonstrava principalmente em momentos de falas da pesquisadora, em que os participantes esperavam uma colaboração em prol de suas atividades de gestão, em especial.
Ter uma pessoa de referência no grupo contribuirá para o esclarecimento de dúvidas, com o tempo tornar-se-á um apoio importante.	Por ser tratar de contexto de trabalho coletivo, existiram mais de uma pessoa como referência em cada cooperativa, no entendimento da pesquisadora isso contribuiu para obter diferentes pontos de vista de determinadas situações.
O pesquisador também é observado pelo contexto em que está inserido.	Justamente por ser observada a pesquisadora, por vezes, foi questionada, por exemplo, sobre o gravador, que em alguns momentos não foi utilizado.
Observar exige o uso dos sentidos, é preciso saber ouvir, ver, interpretar e saber o momento de perguntar, nem sempre uma pergunta é oportuna.	Momento oportuno de saber ouvir eram os momentos de reuniões do grupo, momentos estes cheios de significados.
Desenvolver um trabalho cotidiano levará confiança para o grupo envolvido na pesquisa.	Após as primeiras visitas, os grupos já conheciam a dinâmica de trabalho da pesquisadora, que procurou seguir os acordos realizados com cada um deles.
Os momentos inoportunos que podem surgir, como tipos de respostas, o silêncio e possíveis desentendimentos, também geram conhecimento, pois por algum motivo ocorreu, basta identificar.	Outro momento oportuno de observação, foram em instantes de conflitos, já que percebeu-se que por meio das emoções muitas coisa são ditas e ou silenciadas.
E por fim, sobre a devolutiva da pesquisa, os participantes em geral questionam para que serve. Alguns até acessam e usufruem, mas na realidade o que fica mesmo, são as relações sociais construídas.	Para além das relações sociais constituídas, entende-se que a devolutiva também acontece durante a pesquisa, pois dificilmente interações não promovem aprendizado, especialmente em longo prazo, como foi o desta pesquisa.

Fonte: Adaptado de Whyte (2005).

O que se entende a partir das colocações de Whyte (2005) é que a observação participante é um processo longo, envolve riscos quando se fala da pesquisa, por maior que seja a imersão, o pesquisador continuará não pertencendo àquele lugar. A observação participante exige discernimento do pesquisador ao saber ouvir, ver e perguntar, assim como transmitir confiabilidade e organização para os participantes da pesquisa, ao desenvolver suas rotinas de trabalho. E por fim, entender que existem diferentes tipos de respostas e que o silêncio é uma delas. Que são carregadas de informações e que nem sempre a resposta dita pode ser a desejada. Dessa rica, vasta e longa experiência fica o compartilhamento do conhecimento e para além, a construção de relações sociais.

4.5.2 Apresentação dos dados coletados

Para May (2004), tão importante quanto vivenciar as observações participantes é a forma adotada para registrar os dados. Para tal a confecção de um diário de campo apresenta-se coerente ao método, uma vez que nele o pesquisador registrará além dos dados, suas interpretações e percepções sobre o trabalho que está sendo realizado.

Assim, o quadro 8 apresenta o fluxo de visitas realizadas na cooperativa Coopcamate nos períodos de 2018 e 2019.

Quadro 8 - Visitas na Cooperativa Coopcamate

PERÍODO	DATA	DIA	COOPERATIVA	TIPO DE REGISTRO
2018 - PROJETO INCUBADORA	01/03/2018	Quinta-feira	COOPCAMATE	Diário de campo
	05/04/2018	Quinta-feira	COOPCAMATE	Diário de campo
	03/05/2018	Quinta-feira	COOPCAMATE	Diário de campo
	07/06/2018	Quinta-feira	COOPCAMATE	Diário de campo
	28/06/2018	Quinta-feira	COOPCAMATE	Diário de campo
	01/08/2018	Quarta-feira	COOPCAMATE	Diário de campo
	06/09/2018	Quinta-feira	COOPCAMATE	Diário de campo
	04/10/2018	Quinta-feira	COOPCAMATE	Diário de campo
	01/11/2018	Quinta-feira	COOPCAMATE	Diário de campo
	06/12/2018	Quinta-feira	COOPCAMATE	Diário de campo
	18/12/2018	Terça-feira	COOPCAMATE	Diário de campo
2019 - COLETA DE DADOS	10/01/2019	Quinta-feira	COOPCAMATE	Diário de campo
	17/01/2019	Quinta-feira	COOPCAMATE	Diário de campo e áudio
	21/01/2019	Segunda-feira	COOPCAMATE	Diário de campo
	30/01/2019	Quarta-feira	COOPCAMATE	Diário de campo
	20/03/2019	Quarta-feira	COOPCAMATE	Diário de campo
	04/04/2019	Quinta-feira	COOPCAMATE	Diário de campo e áudio
	02/05/2019	Quinta-feira	COOPCAMATE	Diário de campo e áudio
	16/05/2019	Quinta-feira	COOPCAMATE	Diário de campo e áudio
	21/06/2019	Sexta-feira	COOPCAMATE	Diário de campo e áudio
	07/10/2019	Segunda-feira	COOPCAMATE	Diário de campo, entrevistas
	10/10/2019	Quinta-feira	COOPCAMATE	Diário de campo, entrevistas

Fonte: Autoria própria (2019).

A total foi realizada 22 visitas na Cooperativa Coopcamate, no período de 2018-2019. Para cada visita elaborou-se um diário de campo, como registro da observação participante. O quadro 9 apresenta o fluxo de visitas realizadas na cooperativa Renascer nos períodos de 2018 e 2019. Ainda, salienta-se que houve uma concentração de visitas nas quintas-feiras, justificado por ser o dia da semana que era possível reunir o maior número de cooperados na cooperativa. Nesse dia, por exemplo, os coletores conseguiam participar das reuniões e atividades, porque o roteiro da coleta terminava no início da tarde.

Quadro 9 - Visitas na Cooperativa Renascer

PERÍODO	DATA	DIA	COOPERATIVA	TIPO DE REGISTRO
2018 - PROJETO INCUBADORA	15/08/2018	Quarta-feira	RENASCER	Diário de campo
	19/09/2018	Quarta-feira	RENASCER	Diário de campo
	18/10/2018	Quinta-feira	RENASCER	Diário de campo
	07/11/2018	Quarta-feira	RENASCER	Diário de campo
	29/11/2018	Quinta-feira	RENASCER	Diário de campo
	13/12/2018	Quinta-feira	RENASCER	Diário de campo
2019 - COLETA DE DADOS	17/01/2019	Quinta-feira	RENASCER	Diário de campo, fotos e áudio
	21/01/2019	Segunda-feira	RENASCER	Diário de campo
	24/01/2019	Quinta-feira	RENASCER	Diário de campo
	30/01/2019	Quarta-feira	RENASCER	Diário de campo
	05/02/2019	Terça-feira	RENASCER	Diário de campo
	28/03/2019	Quinta-feira	RENASCER	Diário de campo, documentos, vídeo e áudio
	03/04/2019	Quarta-feira	RENASCER	Diário de campo e áudio
	22/04/2019	Segunda-feira	RENASCER	Diário de campo, entrevista
	25/04/2019	Quinta-feira	RENASCER	Diário de campo, documentos, vídeo e áudio
	09/05/2019	Quinta-feira	RENASCER	Diário de campo e áudio
	22/05/2019	Quarta-feira	RENASCER	Diário de campo, vídeo, áudio
	06/06/2019	Quinta-feira	RENASCER	Diário de campo, vídeo, áudio
	27/06/2019	Quinta-feira	RENASCER	Diário de campo e áudio
	02/07/2019	Terça-feira	RENASCER	Diário de campo, entrevista
	03/07/2019	Quarta-feira	RENASCER	Diário de campo e entrevista
	08/07/2019	Segunda-feira	RENASCER	Diário de campo, entrevista
	11/07/2019	Quinta-feira	RENASCER	Diário de campo e áudio
	31/07/2019	Quarta-feira	RENASCER	Diário de campo e áudio
	08/08/2019	Quinta-feira	RENASCER	Diário de campo e áudio
	15/08/2019	Quinta-feira	RENASCER	Diário de campo e áudio
	29/08/2019	Quinta-feira	RENASCER	Diário de campo e áudio
	04/09/2019	Quarta-feira	RENASCER	Diário de campo, entrevista
	05/09/2019	Quinta-feira	RENASCER	Diário de campo, vídeo, áudio
	12/09/2019	Quinta-feira	RENASCER	Diário de campo, vídeo, áudio
	19/09/2019	Quinta-feira	RENASCER	Diário de campo, vídeo, áudio

Fonte: Autoria própria (2019).

O quadro 9 demonstra a movimentação da pesquisadora no período (2018 – 2019) na coleta de dados Na cooperativa Renascer. Ao total foi realizada 31 visitas na Cooperativa no período de 2018-2019. Para cada visita elaborou-se um diário de campo, como registro da observação participante.

Entende-se por *corpora* de dados a junção coesa de amostras de línguas de qualquer natureza que se possa a partir de análises ampliar o conhecimento científico (BIDERMANN, 2001). Para esta pesquisa o *corpora* foi constituído por diário de campo, pesquisa documental

e as transcrições das entrevistas semiestruturadas.

A entrevista semiestruturada utiliza tipos de perguntas que permitem que o entrevistador vá além do roteiro inicial (MAY, 2004). Contudo, a construção do roteiro de perguntas (APÊNDICES 1 E 2) é um momento importante, uma vez que a entrevista tem por objetivo ajudar a atingir os objetivos propostos pela pesquisa (LAKATOS, 1996). Durante a realização das entrevistas o pesquisador precisa ficar atento à maneira de condução da mesma, no sentido de seguir seu roteiro, pois foi delineado a partir do tema da pesquisa, motivo pelo qual está fazendo a entrevista. É preciso também clarear o entendimento das perguntas caso o entrevistado não as entenda e de certa forma, nortear o entrevistado, pois é comum que durante a entrevista o entrevistado acabe por inserir outros assuntos ou ser prolixo em demasia (BONI; QUARESMA, 2005). Assim, a entrevista é considerada um meio de interação entre entrevistado e o entrevistador, cujo objetivo é o de coletar informações que possam colaborar na construção dos dados de uma pesquisa, conforme quadro 10. Dado o tema geral desta pesquisa estar centrada nos processos de gestão das cooperativas, os critérios para a escolha dos entrevistados foi: fazer parte do empreendimento há pelo menos 6 meses, pois entende-se ser um tempo adequado para conhecer o desenvolvimento da cooperativa. Outro critério foi à adesão à pesquisa, pois cada participante foi convidado e lhe foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE 3), caso aceitasse, assinava-o. Destaca-se ainda que não houvesse recusas em participar da pesquisa. O quadro 10 apresenta informações sobre as entrevistas realizadas.

Quadro 10 - Quadro de entrevistas

ENTREVISTADO	COOPERATIVA	SIGLA	DATA ENTREVISTA	TEMPO DE DURAÇÃO	LAUDAS TRANSCRITAS
MFS	Renascer	RMFS	03/07/2019	148m35s	71
DALS	Renascer	RDALS	02/07/2019	34m27s	9
CSO	Renascer	RCSO	22/04/2019	15m38s	11
JMF	Renascer	RJMF	08/07/2019	29m20s	20
JLCS	Renascer	RJLCS	04/09/2019	40m59s	26
JSS	Renascer	RJSS	02/07/2019	30m15s	15
JOS	Coopcamate	CJOS	07/10/2019	26m53s	9
MTMP	Coopcamate	CMTMP	07/10/2019	24m38s	32
FGV	Coopcamate	CFGV	07/10/2019	25m57s	9
SO	Coopcamate	CSO	10/10/2019	14m03s	7
SP	Coopcamate	CSP	10/10/2019	22m01s	9
MSM	Prefeitura	PMSM	03/10/2019	51m28s	30
LCNSJ	Prefeitura	PLCNSJ	26/09/2019	38m10s	11
TOTAL	3	14		502m24s	259

Fonte: Autoria própria (2019).

As 14 entrevistas realizadas para esta tese, ocorreram entre os meses de abril e outubro de 2019, 12 entrevistas foram feitas com as cooperativas participantes da pesquisa, 7 na Renascer e 5 na Coopcamate e 2 com servidores da Secretaria do Meio Ambiente de Canoas, sendo um o Secretário de Resíduos Sólidos e o outro o Técnico Ambiental do mesmo órgão público. A sigla utilizada para a identificação anônima dos entrevistados no desenvolvimento da tese foi composta pelas iniciais dos nomes, precedido pela primeira letra do nome da cooperativa correspondente. Da mesma forma ocorreu com os entrevistados da prefeitura, utilizando então a letra “P”. As entrevistas foram realizadas pela pesquisadora da pesquisa e totalizaram 502m24s (quinhentos e vinte e dois minutos e vinte e quatro segundos) de gravações. As mesmas foram transcritas por serviço terceirizado, pago pela pesquisadora, as quais geraram 259 laudas de transcrição.

A coleta de dados documental foi composta pelo regimento interno pelas planilhas de produção e financeira, assim como os cálculos de partilhas das duas cooperativas, foi realizada via e-mails e aplicativo de troca de mensagens¹². As informações sistematizadas e compiladas desses documentos compõem a contextualização de cada uma das cooperativas, apresentados na 4.5. A triangulação permitiu uma coleta de dados com fontes copiosas, em que convergiam em cada uma das cooperativas analisadas (YIN, 2001). O quadro 11 apresenta os dados acumulados na coleta de dados.

Quadro 11 - Total de dados primários acumulados

LOCAL	TIPOS DE DADOS	QTD
RENASCER	Observações participantes	30
	Observações não participantes	1
	Entrevistas	7
COOPCAMATE	Observações participantes	21
	Observações não participantes	1
	Entrevistas	5
PREFEITURA	Entrevistas	2

Fonte: Autoria própria (2019).

Portanto, na Cooperativa Renascer foram realizadas 30 observações participantes, 1 observação não participante e 7 entrevistas. Na Cooperativa Coopcamate foram realizadas 21 observações participantes, 1 observação não participante e 5 entrevistas. Além dessas, houveram outras 2 entrevistas realizadas com integrantes da Secretaria do Meio Ambiente da Cidade de Canoas-RS. A seguir no quadro 12 é apresentado o total geral dos dados primários

¹² Whatsapp em mensagens trocadas com os coordenadores das cooperativas.

desta tese.

Quadro 12 - Total geral dos dados primários

TOTAL GERAL DOS DADOS			
	Tipo	Qtd	Total
Entrevistas	Gravações de áudio das entrevistas	14	502min24s
Observações participantes e não participantes	Laudas de diário de campo	53	128 laudas
Gravações de áudio	Gravações de áudio durante as observações	29	1173min36s
Gravações de vídeos	Gravações de vídeos durante as observações	36	197min32s

Fonte: Autoria própria (2019).

Como já explicado anteriormente, os dados foram coletados entre os anos de 2018 e 2019. Salienta-se que as entrevistas, gravações e vídeos foram realizados sob o consentimento de todos os participantes da pesquisa, perante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Salienta-se que uma importante forma de registro das atividades de pesquisa foi o Diário de Campo feito pela própria pesquisadora, ao final tais registros totalizaram 128 (cento e vinte e oito) laudas escritas conforme apresentado no quadro 12. A estratégia de registro do Diário de Campo foi a de destacar os principais acontecimentos e as percepções da pesquisadora em cada visita realizada. Como suporte, utilizou-se também gravador de áudio durante as observações (com o consentimento dos grupos), o gravador ficava junto a pesquisadora (na mão) enquanto circulava pela cooperativa e quando o grupo estava no refeitório, o gravador ficava sobre a mesa. Assim somaram-se 1174m36s (um mil cento e setenta e quatro minutos e trinta e seis segundos) de gravações de áudio das observações participantes e não participantes. Também, a pesquisadora em alguns momentos realizou gravações de vídeo. A escolha pela gravação de vídeos ocorreu nos momentos em que aconteciam as reuniões do grupo em que a pesquisadora participava como ouvinte, como reunião de prestação de contas, avaliação de cooperados, cálculo da partilha. Inteiraram-se 194m32s (cento e noventa e quatro minutos e trinta e dois segundos) de gravações de vídeo. Foi importante para a pesquisadora a soma dos demais tipos de registros, em especial no momento do registro do diário de campo. Assim, foi possível rever alguns momentos, acrescentando a veracidade dos registros do caderno de campo.

Construído o *corpora* de dados, chega-se ao momento de analisar os dados. Para esta tese utilizou-se como técnica a análise de conteúdo, com base em Bardin (2011). A

pesquisadora a define como uma forma de analisar informações de maneira organizada, cujo esforço metodológico, a partir da análise do *corpora* de dados depois de sistematizada é que surgiram as categorias de análises.

Dal-Soto e Suzin (2001) destacam que dados com alto nível de objetividade, como por exemplo, opinião de público e satisfação de cliente, não dá conta da compreensão de um fenômeno. Assim, por meio da análise de conteúdo, onde que questões subjetivas são exploradas se torna possível explicar ou compreender as razões pelos quais um fenômeno acontece. A análise de conteúdo é um instrumento utilizado em pesquisas qualitativas ou quantitativas, para a compreensão de um contexto social. Pesquisas em contextos sociais são dotadas de subjetividade, dessa maneira, compreende-se que a análise de conteúdo é uma técnica adequada ao contexto cooperativo, como o desta pesquisa (DAL-SOTO; SUZIN, 2001).

Bardin (2011) descreve a análise de conteúdo em três etapas, caminho também percorrido nesta pesquisa: a pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. O quadro 12 demonstra como a partir de conceito de Bardin (2011) dados foram organizados para a análise.

Quadro 13 - Organização da análise dos dados

ETAPAS	BARDIN (2011)	NESTA PESQUISA
Pré-análise	Leitura do <i>corpora</i> de dados para definição do que será usado para a análise, projeção de teorias e reconhecimento de possível hipóteses. Escolha dos documentos: podem ser definidos <i>a priori</i>, mas requer algumas normas: - Regra da exaustividade: anexar todos os documentos que comporão o <i>corpora</i>, sem que haja exclusão ou seleção. - Regra da representatividade: o <i>corpora</i> pode ser composto por amostragem, desde que a mesma atenda as necessidades de conteúdo para a análise. - Regra de homogeneidade: as definições de escolhas dos documentos devem ter critérios de escolhas semelhantes, sem singularidades. - Regra de pertinência: refere-se à coerência do <i>corpora</i> de dados com os objetivos da pesquisa. c) Formulação das hipóteses e dos objetivos: Normalmente definidas <i>a priori</i>, pois as	a) Leitura das 128 laudas de diário de campo registrados, as 259 páginas de entrevistas transcritas e os documentos internos das cooperativas. b) Para a coleta de dados foi definida <i>a priori</i>, sob a regra da exaustividade. Realizada a triangulação dos dados. Todos os registros foram somados ao <i>corpora</i> de dados. c) Entrevistas e as observações, assim como os tipos de documentos internos das cooperativas, foram direcionados para a obtenção de respostas aos objetivos propostos na pesquisa. d) Não se aplicou a este tese índices ou indicadores. e) Revisão do material a ser analisado (diários de campo, transcrições de entrevistas e documentos internos das cooperativas), especialmente as transcrições das entrevistas que não

	hipóteses são as afirmações ou as não afirmações do que se foi proposto pesquisar, assim como o objetivo refere-se à finalidade do estudo. d) Referenciamento dos índices e a elaboração dos indicadores: caso haja, trata-se da organização de índices e indicadores dos textos. e) Preparação do material: momento de agrupar o material, fazer as edições necessárias para iniciar o trabalho de análise, ou seja, realizar as transcrições, tabulações de dados, junção de documentos necessários.	foram realizadas pela pesquisadora.
Exploração material	É uma fase longa e trabalhosa, exige dedicação e grande capacidade de assimilação com os dados, para que das ponderações surjam às categorias. Mas, se a fase anterior estiver bem organizada, o momento de exploração do material, transcorrerá com maior consistência.	Fase de análise dos dados. Inicialmente emergiram quatro grandes categorias com quatro subcategorias cada. Mas a confluência dinâmica entre os quatro conceitos trabalhados na tese, exigiram o cruzamento de análises, sendo que ao final, duas grandes categorias, deram conta dos objetivos propostos: a) MO & RI e b) MI & RS
Tratamento dos resultados, inferência e interpretação	Da compreensão dos dados analisados, emergirão os significados e as representações, pelas quais se objetivou a pesquisa. Momento de considerações e fechamentos acerca da teoria e os dados analisados.	As considerações finais exigiram um pouco mais de sistematização, a fim de juntar as principais evidências com as abordagens teóricas abordadas na tese.
YIN (2005)	Comparação entre os casos	Como foi realizado um estudo de casos múltiplos uma etapa de comparação dos resultados entre os casos foi necessária.

Fonte: Autoria própria (2019).

O quadro 12 apresenta as três etapas da análise de conteúdo abordadas por Bardin (2011) correlacionadas com o caminho percorrido pela pesquisadora em sua análise de dados, acrescentado de uma etapa para fins de comparação dos resultados dos casos. Seguir as etapas propostas pela pesquisadora, proporcionou ordenamento lógico, coeso na organização e análise do *corpora* de dados desta tese.

Nesse contexto emergiram duas grandes categorias de análise para esta pesquisa: Memória Organizacional e Racionalidade Instrumental e Memória Institucional e Racionalidade Substantiva, como se apresenta no quadro 13:

Quadro 14 - Categorias de análises x referências utilizadas

CATEGORIA	PRINCIPAIS AUTORES UTILIZADOS NAS ANÁLISES
MO & RI	Walsh e Ungson (1991); Serva (1997) Stein (1995); Weber (2000); Holzmann (2001); Pereira, Silva e Pinto (2016); Karawejczyk (2013); Costa e Saraiva (2011); Weber (2000); Terra e Gondon (2002); Le Goff (1992); Pollak (1989); Singer (2001); Bunchaft (2004); França Filho e Dzimira (1999); Brochier (2015);Guerreiro Ramos (1989); Teixeira Filho (2001); Weber (2000); Gonçalo e Borges (2010); Schneider (2003); Serva (1996); Siqueira (2012); Sales (2010); Selznick (1972); Dias ilho (2003).
MI & RS	Serva (1996); Thiesen (2013); Salles (2010); Jessé de Souza (2009); Souza (2009); Singer (2008); Weber (2000); Berger e Luckmann, (1973); Maciel e Grillo (2009); Cançado (2008); Laville (2004); Fernandes (2014); Linde (2009); Souza (2009); Guerreiro Ramos (1981); Siqueira (2012); Halbwachs (1990); Baioto (2006); Oyadomari et al (2007); Borges e Tamoyo (2001); Schneider (2003); Filizola, Milioni e Pavarini (2008); Serva e Santos (2013); Holzmann (2009); Viana (2006); Gutierrez e Almeida (2013); Motta (1991); Costa e Saraiva (2011); Andrade (2002).

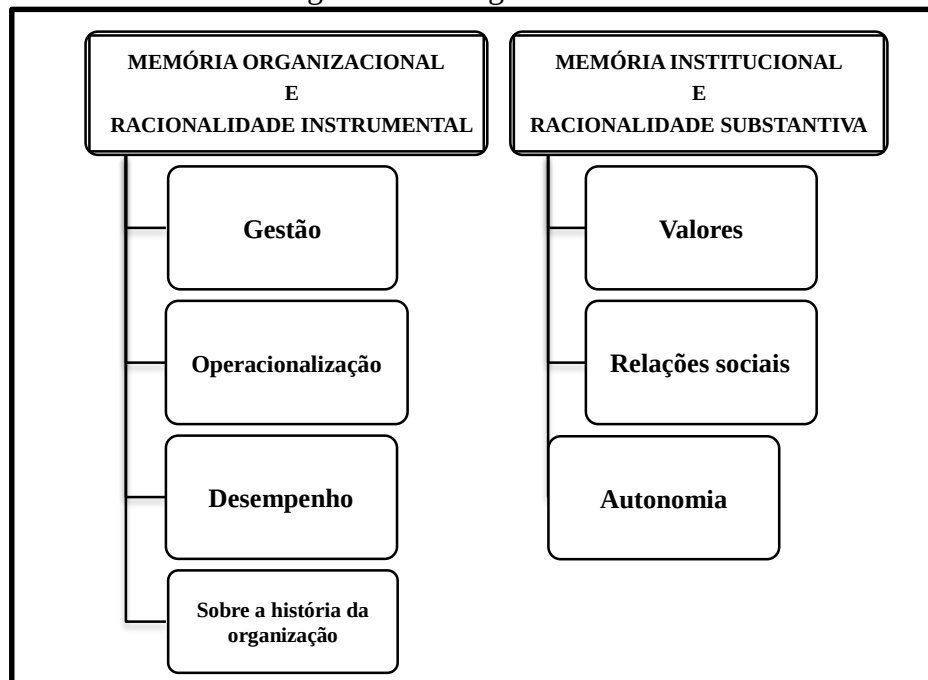
Fonte: Autoria própria (2019).

Para a realização da análise foi necessário ir além do que o referencial teórico apresentava. Dessa forma, incorporaram-se novos autores para que se pudesse embasar em profundidade a parte analítica, considerada para este estudo como a mais importante da pesquisa, uma vez que é o momento para a interseção entre as abordagens teóricas e o campo empírico. A partir da análise e da comparação entre os casos torna-se possível a ampliação e o aprofundamento do entendimento dos contextos empíricos estudados e também as abordagens teóricas, um dos motivos pelo qual uma pesquisa se realiza. A seguir serão apresentadas as análises da pesquisa.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Ao final da coleta, um adensado *corpora* de dados se formou (construído a partir *corpus* de entrevistas, *corpus* de documentos e os diários de campo), despontando então a análise de seu conteúdo. Ressalta-se que as categorias analíticas originárias são embasadas nas principais abordagens teóricas nas abordados na tese: memória organizacional, memória institucional, racionalidade instrumental e racionalidade substantiva. Em cada uma das duas grandes categorias emergiram outras categorias. A fim de apresentar com mais profundidade tais análises, a figura 11 apresenta sumariamente as categorias e subcategorias de análise desta tese.

Figura 11 - Categorias analíticas



Fonte: Autora própria (2019)

5.1 Memória Organizacional e Racionalidade Instrumental

Para esta tese, a memória organizacional é considerada como o compartilhamento e a reutilização de informações e do conhecimento por meio das práticas diárias (WALSH; UNGSON, 1991) e de seus processos organizacionais. A racionalidade instrumental é entendida como os meios pelos quais uma organização alcança seus resultados econômicos (SERVA, 1997). Nesse contexto, sob os aspectos teóricos, infere-se que a memória organizacional, enquanto compartilhamento e reutilização de informações e do conhecimento

que ocorre por meio das práticas diárias, pode ser considerada para fins de alcançar seus resultados econômicos, o que tem relação sobre como a racionalidade instrumental se consolida. Do arcabouço teórico sobre memória organizacional e racionalidade instrumental, apresentados nos itens 3.1.1 e 3.2.1, as seguintes categorias de análise emergiram a partir de evidências reveladas no *corpora* de dados desta pesquisa: sobre a história da organização, gestão, operacionalização e desempenho, as quais são apresentadas a seguir.

5.1.1 Gestão

Aspectos práticos das organizações, tais como as vivências diárias dos trabalhadores, são pertinentes à construção da memória organizacional (STEIN, 1995). Um dos momentos mais importantes para as cooperativas quando se faz referência aos princípios do cooperativismo, refere-se ao princípio da gestão democrática. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileira – OCB (2019), a participação igualitária de todos os associados é um desses princípios, seja nas decisões, nas atividades diárias da produção ou da gestão, o que denota a transparência de um empreendimento horizontalizado, em que não há diferenciação entre pessoas, funções e direitos. Uma relação associativa é reconhecida pela conjunção de um grupo de pessoas em que acordos racionais orientam tal relação (WEBER, 2000). Em outras palavras, uma relação associativa pode ser entendida como a conciliação de acordos racionais entre seus participantes, e quando presente em cooperativas reforça o que a OCB refere como a gestão democrática e igualitária.

Nesse contexto, são apresentadas evidências sobre momentos como os cooperados da Renascer vivenciam as práticas de uma gestão democrática de participação.

Perguntei se era ela que sempre fazia a conferência dos pesos das vendas, M. me respondeu que sim, que não precisa ser só ela, mas sempre foi então continua sendo, se outra pessoa marca, deixa para ela conferir no dia seguinte. (DC RENASCER - 28.03.2019).

M. me explicou também que no momento do cálculo da partilha, além da coordenação mais alguém da produção acompanha, e existe sempre a tentativa de que todos possam aprender como é feita de fato a partilha. M. mencionou que às vezes demora, um erro já exige que se refaça os cálculos e tem que refazer quantas vezes for necessário até que o valor registrado das vendas na cooperativa, feche com o valor da carga e as pequenas vendas internas (DC RENASCER - 28.03.2019).

A análise dos excertos demonstra situações em que os cooperados da Renascer vivenciam momentos de aprendizagem e de participação igualitária. Mesmo que em um primeiro momento pareça haver uma participação maior da coordenação, como quando a

coordenadora relata que, caso ela não esteja presente, os demais cooperados sabem marcar os pesos do carregamento de vendas, mas quando o fazem deixam para ela fazer a conferência final. Isso significa dizer que os cooperados sabem fazer tal atividade, porque em algum momento a aprenderam e que a coordenadora os incentiva à independência. Nesse sentido, pode-se entender que a coordenadora atua, nesses momentos, como agente de aprendizagem ao incentivar descobertas, invenções e avaliações, ações que fazem parte da memória organizacional (WALSH; UNGSON, 1991).

O que se percebe também, a respeito do processo de aprendizagem em foco, é que pode haver uma dupla interpretação da divisão do trabalho, tal como descrita por Serva (1997), sob o ponto de vista da racionalidade instrumental, como as convenções, as aplicações, a versatilidade e o funcionalismo da operacionalização das atividades. Pois, todos os cooperados passaram por um processo de aprendizagem e sabem realizar a marcação da pesagem, independente da divisão do trabalho no grupo. A própria coordenadora relata que, para fazer a conferência, não precisa ser somente ela, porque no seu entendimento não há divisão entre ser coordenadora ou parte do grupo. Mas sob aspectos das convenções formais, a partir da constatação óbvia de que existe uma coordenação, parece que os cooperados precisam de uma validação dela, para que se sintam seguros na efetividade de suas atividades. Poderiam estar os cooperados acostumados a uma forma de dependência, como um registro de suas experiências profissionais em contextos organizacionais tradicionais? Sabe-se que o controle de informações cria formas de dependência, fazendo com que indivíduos ou grupos tenham poder para influenciar ações de outros (WALSH; UNGSON, 1991).

Pode-se refletir que tal situação vai ao encontro do que Holzmann (2001) menciona sobre autonomia das cooperativas, uma vez que ali existe a flexibilidade em gerir suas normas de funcionamento. Na situação de aprendizagem em função da marcação dos pesos, percebe-se uma certa ambivalência por parte dos cooperados para sentirem-se suficientemente empoderados sendo, nesse caso, ter a (auto)confiança que fez certo a marcação da pesagem da venda. Talvez isso ajude a explicar porque demandam a presença da coordenadora para realizar a conferência final.

Outro momento de aprendizagem também é percebido na hora de calcular a partilha, quando outros cooperados participaram. Chama a atenção que, nessas situações, são chamados especialmente aqueles que ainda não conhecem o processo, além da presença da coordenação, que é responsável por tal atividade. Assim, quando se compreende a memória como parte de um processo ou como ferramenta que, de alguma maneira, é importante para a organização, entende-se que a aprendizagem pode corroborar a construção de sua trajetória.

Há uma maneira de tomada de decisão que a cooperativa Renascer foi desenvolvendo e que está intrinsicamente relacionada com a aprendizagem (WALSH; UNGSON, 1991) das pessoas e do grupo. Também Pereira, Silva e Pinto (2016) destacam que a memória organizacional considera o aprendizado e o conhecimento como instigadores da sua própria evolução (da memória organizacional), e que ainda, interseccionados esses recursos decorrem no armazenamento e na recuperação de importantes referências que poderão ser utilizadas para a melhoria de processos organizacionais mais eficazes. Essa maneira de agir que caracteriza a Cooperativa Renascer privilegia o aprendizado do grupo, seja sob aspectos técnicos da separação de resíduos, seja em situações de gestão. Nesse sentido, observa-se que a memória organizacional favorece o aprendizado das pessoas e do grupo, levando a modos de autogestão mais complexos e participativos. Contempla-se nessas evidências que o conhecimento de fazer as coisas (ACKERMAN; HALVERSON, 2004) pode fazer parte do conjunto e processos da organização que são importantes para a sua memória organizacional (STEIN, 1995).

Também, quando se pensa na junção entre memória, conhecimento e aprendizagem organizacional, Karawejczyk (2013) menciona que é fundamental entender duas maneiras de como essa junção acontece. A primeira maneira seria referente à aprendizagem ocorrer por meio do conhecimento acumulado do passado, o que poderia de certa forma limitar a construção do novo, porque pode existir um aprisionamento ao passado, às crenças, às tradições, contudo, o conhecimento acumulado pode também servir com um estímulo, já que pode ser acessado e a partir dele pensar outras possibilidades. A segunda maneira refere-se à aprendizagem fundamentada por projetos aplicados, que possibilitariam o direcionamento de medidas e percursos dos projetos organizacionais.

Sob aspectos da racionalidade instrumental, atenta-se para o que Serva (1997) menciona sobre o elemento desempenho, referindo-se à ação individual na efetivação de atividades centradas na finalidade. Assim, quando um cooperado participa da atividade cálculo da partilha, sua ação individual de aprendizagem voltada para uma atividade que é do coletivo, de certa forma, efetiva seu desempenho enquanto participante de tal atividade, assim como associado da cooperativa.

Na Coopcamate, por sua vez, observa-se uma maneira diferente no que tange aos conjuntos de processos e ferramentas, pois nessa cooperativa há uma centralização de tais atividades na coordenação do grupo. Sob o entendimento de que a centralização das atividades da Coopcamate na coordenação pode ser sinônimo de poder; a memória organizacional pode estar sendo construída sob a intervenção de quem tem o poder e domínio.

Tal poder é capaz, inclusive, de silenciar ou fazer esquecer diversas memórias de uma organização (COSTA; SARAIVA, 2011; WEBER, 2000). Ainda pode-se refletir sobre a presença de abuso da memória organizacional, resultante do poder e da dominação de forma exacerbada (WALSH; UNGSON, 1991).

As evidências das entrevistas destacam que é a coordenação quem realiza a maior parte dos processos de gestão da cooperativa, como a realização da venda, o cálculo de fechamento da partilha e outros controles, como anotação do ponto, preenchimento de fichas de associados. Contudo, CSP relata uma única experiência de ter participado da venda de jornais, o que denominam de venda interna, e talvez esse seja o único processo de fechamento realizado pelos cooperados da produção. Atente-se para a percepção da autora que estava fazendo a entrevista, que CSP demonstrou, por meio de uma expressão de sorriso, sua realização por ter participado daquela atividade. Os excertos a seguir apontam as evidências:

Daí quando a gente faz as vendas, eles [coordenação] vem pra passar pro quadro e já chamam nós daí, quanto foi que vendeu, quanto foi tirado para as meninas da rua e aí o que sobrou pra nós, o que a gente tem de venda, o que a gente vendeu, quanto, daí eles fazem a soma, quanto vai ser dividido para cada pessoa. (CJOS – 07.10./2019)

As pequenas vendas aqui de dentro, da parte de dentro só [...] fiz de jornal [quando perguntado se já tinha feito uma pequena venda], legal, daí deu sete quilos de jornal e é R\$ 35,00 o kg, daí eu tive que fazer 7 vezes 35, eu gostei [quando perguntado como foi, observa-se ainda que a entrevistada sorriu ao contar de sua experiência com a venda do jornal] e tem a venda dos azeites que eu nunca fiz, tem outros, da bombona [...] ah, eu queria [fazer outras vendas internas], mas dá muita confusão, daí fica um pouco para cada uma (CSP – 07/10/2019).

Em conversa com a secretária, perguntei como estava a organização da cooperativa, ela me disse que o F. e a A. pediram que ela voltasse para a secretaria da cooperativa, porque a outra secretária não estava mais, perguntei porque e ela me disse que não sabia o motivo de sua saída. A saber, a secretária já trabalhou na secretaria da Coopcamate em outro período, mas estava atuando no projeto Bikeko. Sua resposta em relação a minha pergunta inicial foi de que muitas tarefas estavam atrasadas, principalmente o controle do ponto, arquivos, fichas de associados, mas que já havia colocado tudo em ordem (DC COOPCAMATE – 10.10.2019).

Ao analisar os excertos, evidencia-se que na Coopcamate os processos de gestão são em sua maioria executados por uma secretária que não é integrante formal da coordenação. A coordenação é formada por um presidente, um vice-presidente e um secretário. Dessa forma, como relata CJOS em sua entrevista, após as vendas realizadas, a coordenação apresenta ao grupo a soma e o cálculo da partilha já pronta. Provavelmente, tais cálculos e controles são realizados pela secretária que relatou para esta pesquisadora que operacionaliza a maior parte das atividades de gestão da cooperativa. Mas, ao observar-se a centralização dos processos de

gestão apenas em algumas pessoas, pode-se questionar sobre a oportunidade de aprendizado dos demais cooperados em relação a tais atividades. Controlar as informações acaba por criar subordinação dos indivíduos aos que detém o poder, e dessa forma, a construção da memória organizacional passa a ser sustentada por quem tem o poder (WALSH; UNGSON, 1991).

Salienta-se que a construção da memória organizacional é também compreendida como o compartilhamento e a reutilização da informação e do conhecimento pelos integrantes de uma organização (TERRA; GONDON, 2002). Nesse contexto, pode-se entender o quanto a memória organizacional da Coopcamate está sendo construída por um pequeno número de pessoas, nesse caso, apenas a coordenação e a secretária. Ademais, atenta-se também para o relato da entrevistada CJOS, que menciona que a soma das vendas, assim como o cálculo da partilha, é feito e apresentado aos cooperados pela coordenação, sem a participação de outros cooperados em tal processo. Dessa forma, entende-se que além de não haver a participação dos associados, talvez eles também não acessem os documentos que originaram as somas e os cálculos como o histórico dos cálculos. Nesse contexto, Le Goff (1992) destaca que os documentos de uma organização, mesmo que omitidos, transportam em si parte da história de um lugar. Para além do comprometimento da oportunidade de aprendizado, ao receberem as informações já compiladas, limita-se também o acesso aos documentos, isto é, aos registros históricos. Ainda sob aspectos da racionalidade instrumental, pode-se considerar a omissão ou a falta de acesso ao histórico dos cálculos da partilha, descrito por Serva (1997), como o interesse utilitário do resultado dos atos humanos. Por exemplo, a centralização das atividades de gestão da Coopcamate em um número muito pequeno de pessoas, não permitindo dessa forma que outros experienciem as práticas diárias de gestão do grupo, que por sua constituição enquanto cooperativa, prevê uma gestão horizontal e igualitária. Serva (1997) fala ainda sobre o fins, definidos pelo autor como as finalidades estratégicas que são geradoras de poder. Dessa forma, pode-se entender que o domínio das atividades de gestão da Coopcamate pela coordenação lhes aufere poder, uma vez que os demais cooperados não sabem como fazer e dependem da coordenação para que sua partilha seja calculada e efetivada.

Porém, percebe-se por meio do relato de outra cooperada a respeito de ela não ter mais o conhecimento do que está sendo vendido durante o período de produção, pois ela possui nítida noção da quantidade produzida *versus* o valor do material e dessa forma, conseguiria prever a soma de cada venda. Porém isso, de alguma forma parece incomodar a coordenação, já que CMTMP afirma ter sido afastada da atividade de vendas, quando a coordenação percebe estar ela envolvida com tal processo. Explica-se que o sentido de envolvida refere-se

ao conhecimento e não participação da atividade, conforme apresenta o excerto da fala da associada.

[Pergunta: Durante o mês que vocês estão produzindo vocês tem uma noção do quanto vocês estão acumulando?]Não temos noção mais não [...] Só esperar o dia...eu nem me envolvo mais, porque se na verdade se eu for olhar todo o saldo que tem de papelão eu sei quanto que dá em dinheiro, eu sei quanto vale o material, o peso e multiplica e vou sei exatamente o que dá em dinheiro [...], Quando eu tô muito envolvida eles [Coordenação] me tiram (CMTMP – 07.10.2019).

CMTMP relata conhecer sobre o processo de vendas, a ponto de quantificar o valor, pelo conhecimento adquirido por sua experiência. Porém, de alguma forma sua compreensão sobre o processo de vendas incomoda a coordenação, a ponto de afastá-la da atividade. Tais atitudes vão ao encontro do que Costa e Saraiva (2011) mencionam referente à intencionalidade organizacional, em que há interesse da organização entre o lembrar e o esquecer, podendo inclusive o silêncio ser manipulado (LE GOFF, 1992), como parece ser a posição da coordenação com a CMTMP, na tentativa de manipular até mesmo seu silêncio. Quando ela diz “eu nem me envolvo mais” parece estar demonstrando não somente um silenciamento, mas uma negação sobre uma realidade que incomoda, o que remete a Pollak (1989), a respeito de memórias que são silenciadas e até negadas. O que se percebe para além de memórias silenciadas ou negadas, refere-se ao que Serva (1997) menciona sobre a estratégia interpessoal, no que tange aos aspectos da racionalidade instrumental, compreendida como as intervenções engendradas sobre outra pessoa. No caso, a CMTMP relata que quando a coordenação percebe que ela está integrada com as vendas, a retiram de tal atividade, demonstrando dessa forma que existem estrategicamente ações para inibir a participação de outras pessoas nos processos de gestão da cooperativa, o que de alguma forma pode comprometer o poder já estabelecido. Sendo assim, observa-se que aspectos da memória organizacional, como o compartilhamento e retenção das informações, acabam impactando na racionalidade instrumental da Coopcamate por meio do domínio das atividades como fonte geradora de poder.

As cooperativas de trabalho que deveriam se pautar pelos preceitos do cooperativismo, como a Coopcamate e a Renascer, participantes desta pesquisa, historicamente se constituem na eminência de atenuar demandas sociais, em especial as de trabalho (SINGER, 2001). Dessa forma, uma cooperativa oficialmente possui dupla dimensão no que tange à gestão: a econômica e a social. Econômica porque assegura a subsistência do empreendimento, e social, não aquela de regulação social da abordagem teórica jurídica (BUNCHAFT, 2004). A

dimensão social se expressa nas cooperativas, como entende França Filho e Dzimira (1999), como uma nova forma de relações, onde o trabalho é colaborativo e não individual. A dimensão social fundamenta-se na reciprocidade, assim deixa de ser conduzida apenas no sentido instrumental e manifesta então, sua função social, a de gerar trabalho e renda, sendo essa a sua principal finalidade e o motivo pelo qual se estabeleceu (BAIOTO, 2006). Assim, as evidências da Renascer apresentadas a seguir referem-se a um novo modelo de gestão, peculiar à dimensão social da existência de uma cooperativa.

Após o café, o grupo manteve-se na cozinha e seis cooperados, dois coordenadoras e quatro da esteira, reuniram-se para realizar o cálculo da partilha. Cada um com um caderno, as coordenadoras tinham as informações de vendas. Aos poucos J. e M. iam informando as vendas para que cada um anotasse para fazer as somas. Ao final, cada um somou o que haviam anotado e conferiram uns com os outros. Em seguida, iniciaram a conferência do número de faltas. Com fechamento quase finalizado, J. percebeu que havia um erro, então começaram novamente todo o processo, até que todos encontrassem o mesmo valor (DC RENASCER 25.04.2019).

Para um cooperado poder associar-se na cooperativa, o grupo se reúne para decidir sobre sua entrada e após 15 dias reúnem-se novamente para avaliar a experiência do novo integrante e decidir sua continuidade na cooperativa. Hoje presenciei a avaliação do J. Primeiro o grupo abriu espaço para ele falar. M. conduziu o momento e pediu para ele dizer como sente trabalhando na cooperativa, se está adaptado, falar sobre suas relações com os colegas e sobre o trabalho. J. foi breve, disse que estava adaptado, que se relaciona bem com os colegas e fez algumas sugestões referente ao trabalho, principalmente no que tange organização na produção. Após sua fala, cada um dos cooperados expôs sua opinião sobre a permanência ou não do colega na cooperativa. Antes que os cooperados iniciassem suas falas, M. lembrou que cada vez que um colega novo chega, é preciso ensiná-lo, mostrar como se faz, porque ficaria muito fácil deixar uma pessoa se virando sozinha por 15 dias e depois dizer que não aprendeu fazer (DC RENASCER 05.09.2019).

Quando vai entrar alguma pessoa ou vai sair a pessoa ou quando está...tem alguma reunião, alguma coisa... daí reuni o grupo (RCSO - 06.07.2019).

As evidências apontam momentos em que o grupo se reúne para compartilhar atividades, como o cálculo da partilha e compartilhar também uma decisão a respeito da avaliação de um cooperado em experiência. Ambas são atividades que evidenciam na Renascer um modelo de gestão pautado pelos princípios do cooperativismo e também um modelo denominado de autogestão. A autogestão, segundo Singer (2011), presume que os associados de uma cooperativa trabalhem e também exerçam atividades da gestão concomitantemente, sendo essa prática formadora da cultura autogestionária. O cálculo da partilha refere-se a uma demonstração do como a autogestão se desenvolve em contextos cooperativos. A dissertação de mestrado da autora, cujo tema principal foi autogestão, concluiu que a autogestão na Cooperativa Coopcamate, participante da pesquisa em 2015, não

se desenvolvia pela não participação de seus associados nos processos de gestão da cooperativa (BROCHIER, 2015). Tal situação vai de encontro com a realidade da Cooperativa Renascer, conforme apresentado na análise anterior. Portanto, nesse contexto, o grupo da Renascer parece aplicar a autogestão em seus processos de gestão, como tomada de decisão e/ou resolução de conflitos.

Contudo, a diferenciação entre os modos de gestão das duas cooperativas integrantes desta pesquisa, a Coopcamate e a Renascer, suscitam a opinião de PLCNSJ, o atual Diretor de Saneamento Ambiental de Canoas (gestão 2017-2020), quando ele relata haver diferenças na execução do contrato de coleta seletiva, em sua opinião, pelo tipo de gestão exercida nas duas cooperativas, como pode ser compreendido em sua fala.

A gente tem realidade diferente assim, como te comentei. A gente vê a Renascer propriamente dita, por ser um pessoal oriundo do lixão mesmo, eles trabalham um pouco mais esta questão de cooperativa. Todos são ouvidos, nós temos as duas coordenadoras...três coordenadores lá, mas as decisões elas são tomadas em conjunto. De uma forma geral os cooperados, eles intervêm nas decisões da cooperativa e as outras três cooperativas não trabalham muito nesta linha não. A gente tem [...] Coopcamate [...] que tem realmente a parte da coordenação que decide pela cooperativa e toca para frente. Da nossa parte, é perceptível que acaba se tornando muito melhor, o trabalho é melhor atendido com um sistema que você tenha um líder ali que coordene aquele serviço. Porque a gente tem a Renascer, ela nos apresenta muito mais problemas na questão de gestão de atendimento das necessidades, do atendimento do contrato por ser a mais aberta né. Mas, eu entendo que as coisas não se fecham muito por ser um sistema de cooperativismo, né. Para trabalhar para nós esta coordenação conseguindo tomar a frente da cooperativa se torna muito melhor de trabalhar e de conseguir fazer a gestão da própria cooperativa (PLCNSJ - 26.09.2019).

A fala do Diretor de Saneamento Ambiental do município relata que, em sua percepção, existem diferenças no desempenho das Cooperativas Renascer e Coopcamate no que tange à gestão dos empreendimentos, justificado por ele pelo tipo de gestão que cada uma exerce. No caso, a Renascer é pautada pelos princípios do Cooperativismo, com fortes características da autogestão e a Coopcamate, como o próprio diretor relata, possui uma coordenação que decide pela cooperativa. Vê-se nessa questão exposta por PLCNSJ o que Guerreiro Ramos (1989) entende quando um homem (*sic*) é socializado por completo, em que cede ou resiste aos estímulos sociais, tensionados pela razão e pela substantividade de suas ações. Tal como se pode perceber, no que PLCNSJ declara, ser a diferenciação entre o modo de gerir da Renascer e da Coopcamate, uma inquietada pela substantividade da autogestão e a outra inquietada pela gestão de um coordenador autocrata (BROCHIER, 2015).

A Renascer, com seu modo de gestão em que prima pela participação e igualitarismo e a Coopcamate, com um modo de gerir em que a coordenação toma a frente das decisões, o

que, na opinião do Diretor, torna o atendimento do contrato de coleta seletiva mais efetivo.

Posta a opinião do diretor de saneamento ambiental sobre os moldes de gestão das cooperativas que integram o contrato de coleta seletiva de Canoas, percebe-se certa tensão sobre a gestão a partir dos princípios do cooperativismo e a gestão. A tensão é evidenciada no caso em que a coordenação toma a frente do empreendimento para as tomadas de decisão, prioritariamente, as que se referem ao contrato da coleta seletiva. Assim, o que se percebe, com base na fala do diretor, vai ao encontro do que Guerreiro Ramos (1989) menciona sobre as tensões nas organizações sucederem entre sujeito e sociedade. No caso das cooperativas integrantes desta pesquisa, tem ligação com o que o Diretor refere como sendo os modelos de gestão, mas que em sua opinião influenciam na execução da efetividade dos contratos de coleta seletiva municipal. Ainda, sob aspectos da racionalidade instrumental, pode-se ponderar a partir da colocação do Diretor de Saneamento Ambiental sobre haver diferenças na execução do contrato de coleta seletiva, quando se refere às cooperativas Renascer e Coopcamate, o elemento resultado, como se observa em um trecho de sua entrevista.

A gente buscou profissionalizar eles, os serviços deles, que eles tivessem essa consciência que eles são uma terceirizada, que eles não são simplesmente... a gente quis tirar aquela linha de “não está se ajudando”(grifo nosso), não. Se deu estrutura, se pagou pelo serviço, e se cobrou muito pelo serviço (PLCNSJ - 26.09.2019).

Para Serva (1997), o elemento resultado, no que tange a aspectos da racionalidade instrumental, descreve a capacidade de alcançar padrões, níveis, que podem ser considerados competitivos numa sociedade, cujo sistema é capitalista. Nesse contexto, o que se pode analisar da fala do Diretor refere-se ao atingimento de padrões e níveis esperados que, em seu entendimento, definiria os moldes de gestão, pensando a efetividade, sob o ponto de vista da gestão e execução do contrato de coleta seletiva municipal.

5.1.2 Operacionalização

Segundo Teixeira Filho (2001) para a memória organizacional o conjunto de processos e ferramentas pode ser apropriado para sistematizar, conservar e disponibilizar o conhecimento concebido nas organizações. As evidências a seguir dizem respeito à Cooperativa Renascer, como pode ser demonstrado nos excertos a seguir.

M. diz que todos recebem o regimento interno ao chegarem na cooperativa, mas muitos não leem. E ainda quando existe uma regra que muitos não querem cumprir,

o grupo se reúne e vota para que a regra não seja cumprida. Há uma manipulação das regras, M. diz que “contam histórias tristes” para que o grupo não tire a pessoa ou que aceite novamente como integrante (DC RENASCER - 29.11.2018).

“Tem regras. Todo mundo entra num acordo e fez tipo umas regras aí [...] Daí isso tudo tá no estatuto, foi a gente que fez [...] Aí tem umas regras que estão sendo cumprida né mas tem umas regras que dá [...] Aí não adianta botar ali no papel as regra e não cumprir” (RJMF - 06.07.2019).

Hoje ouvi o relato do que poderia chamar de internalizar as regras ou simplesmente saber cumprir. A cooperada D. já estava com seu limite máximo de faltas (acordo do regimento) e durante essa semana, segundo ela mesma relatou aos colegas, seu despertador não despertou e ela se atrasou e como depois de um determinado horário o cooperado já perde o turno de trabalho ela acabou excedendo suas faltas. Sabedora das regras estabelecidas, a D. esteve na cooperativa no turno da tarde para recolher seus pertences e despedir-se do grupo. (DC RENASCER - 25.04.2019).

Percebe-se, a partir da análise das evidências como o regimento interno da Renascer, enquanto ferramenta de gestão é um importante elemento da memória organizacional. O regimento interno da cooperativa é o documento onde estão registradas as regras de funcionamento do grupo. O regimento foi criado pelo grupo de cooperados quando da criação da cooperativa e seu estatuto de fundação. Observa-se que existe um entendimento pelo grupo do significado de um regimento como aquele que rege a sua organização. Contudo, as evidências destacam que, por vezes, por interesse individual ou coletivo, as regras são “reavaliadas”, ou melhor, refeitas conforme interesses momentâneos. Para Weber (2000), nas relações sociais, o comportamento de um ou mais indivíduos pode imputar responsabilidades solidárias, como na Renascer, quando um ou mais cooperados responsabilizam-se por atribuições que seriam de seus colegas.

Mas não se pode generalizar tal entendimento, como se evidencia no excerto do diário de campo de 25/04/2019 quando uma cooperada, ciente de sua responsabilidade com o cumprimento das regras do regimento e tendo descumprido uma delas, retirou-se voluntariamente do grupo (que é a penalidade regimental por excesso de faltas), sem que fosse convidada a fazê-lo.

Quando os cooperados reconhecem que há um regimento construído por eles próprios, que indica a maneira percebida de como a cooperativa deveria funcionar, entende-se que, para além de um conjunto de atividades guiadas por normas e regras (THIESEN, 2013), o regimento pode ser apreendido como uma forma de organizar, preservar e tornar acessível o conhecimento criado nos empreendimentos (TEIXEIRA FILHO, 2001). Isso porque no regimento estão registradas informações que facilitam o desenvolvimento organizacional do grupo em prol de tornar o seu trabalho eficiente. Walsh e Ungson (1991) destacam que as reproduções individuais são direcionadas por regras coletivas atestadas, pois uma vez que são

definidas em conjunto, identificam os códigos das relações dos participantes de uma organização.

O discernimento dos cooperados sobre a construção de suas próprias regras e normas de funcionamento perpassa o significado regulatório que tal documento expressa quando na sua execução está evidenciada a participação de cada um em benefício do todo, ou melhor, em prol do equilíbrio do funcionamento do grupo (SERVA, 1997). Em outras palavras, evidencia-se na Renascer aspectos da racionalidade instrumental enquanto desempenho, em que os esforços de individuais estão alinhados para a conveniência do grupo.

Contudo, evidenciou-se nas análises que, algumas vezes, as regras são alteradas em função de interesses pessoais dos próprios cooperados, pois aquilo que não deveria ser uma questão a ser discutida pelo grupo, passa a sê-lo, em benefício de interessados em alterar algumas regras. Nesse contexto, o regimento pode ser compreendido como uma memória oficial da cooperativa, que segundo Costa e Saraiva (2011) refere-se às memórias registradas. Porém, quando se intenta alterar esses registros, oportunamente para alguns, em prol de objetivos individuais) tais memórias tornam-se esquecidas (COSTA; SARAIVA, 2011). Nesse sentido, em termos de memória organizacional, as evidências demonstram que as regras do regimento que foram coletivamente reconhecidas (WALSH; UNGSON, 1991; WEBER, ano) em um momento, individualmente não o são, abalando o consenso entre os participantes (WALSH; UNGSON, 1991), e o entendimento do que seria o comportamento esperado para aquele grupo. Questiona-se então, por que naquele momento preferiram não lembrá-las para que não fossem executadas? Assim, pode-se compreender que diante dessa situação de mudanças de regras, uma nova história poderia passar a ser contada como a oficial, tornando memória esquecida aquelas regras que não precisam, oportunamente para alguns, ser lembradas.

Além disso, e sob análise de elementos da racionalidade instrumental, pode-se entender que enquanto estratégia interpessoal, que segundo Serva (1997), são versadas sobre a interferência de outras pessoas. Como no caso dos cooperados da Renascer, que em interesse próprio ou de outrem alterarem as regras do regimento interno, o que para além do movimento de mudança do regimento designa poder a eles, o resultado, os fins de seus objetivos (SERVA, 1997), nesse caso, os de modificarem o regimento.

Semelhantemente, na Coopcamate também existe um regimento interno. Entretanto, conforme relatado em dois excertos de entrevistas, o regimento não foi construído com a participação dos cooperados. Nas duas falas, evidenciou-se que o regimento foi elaborado pela coordenação da Coopcamate, apenas com a aprovação do grupo em um momento

posterior. Em ambas as cooperativas há menções, com propriedade, à existência do documento, assim como o acesso a ele, já que afirmam que todos os cooperados receberam uma cópia, como apresentam os excertos a seguir.

Tudo tem assim suas regras, **não é porque é cooperativa que cada um faz o que quer**, a gente tem horários e tem uma, como que eu vou dizer assim, aí tem, **tem regras a cumprir** assim, tem que trabalhar pra receber né, se a gente não trabalha, a gente não recebe né... [Pergunta: Quem faz as regras?] Aí...[percebeu-se receio de falar], quem bota [as regras] no caso, a coordenação né... [Pergunta: Onde estão as regras?] Tem o regimento interno... não tinha antes, agora tem... [...] [Pergunta: Você ajudou a construir o regimento?] Sim, sim. [Pergunta: Como foi feito o regimento?] Foi feito reunião e foi dito o que ia ter... (CJOS - 07.10.2019).

[Pergunta: Quem faz as regras?] Quem faz é a P. e o Tesoureiro, eu chamo ele de tesoureiro... [Pergunta: Onde estão as regras?] Parece que ... eles falam pra nós daquele papel, eles deram um papel pra nós [...] esqueci como é o nome daquele papel, eles deram um papel pra nós, escrito. Cada um tem um papel, assim, não pode brigar aqui dentro...(CSO - 10.10.2019)

O regimento interno, como um documento que tem o objetivo de reger e normatizar os processos e o funcionamento de uma cooperativa, supostamente deveria ser pautada pelos princípios do cooperativismo, como a gestão democrática, por exemplo. Segundo as evidências, o regimento interno da Coopcamate não foi construído com a participação dos maiores interessados, os cooperados. Mais uma vez observa-se a centralização da coordenação nas atividades da cooperativa, limitando aos cooperados vivenciarem as questões práticas do empreendimento, sendo esse um aspecto relacionado com a construção da memória organizacional (STEIN, 1995). Assim, quando os cooperados deixam de vivenciar experiências que se referem às práticas de seu trabalho, deixam também de compartilhar conhecimento (GONÇALO; BORGES, 2010). Um documento carrega consigo parte da história de uma organização (LE GOFF, 1992), contudo o regimento interno da Coopcamate, como parte da construção de sua memória organizacional, carrega apenas o conhecimento da coordenação, podendo estar marcado ainda pelo poder e a manipulação de suas memórias (LE GOFF, 1992) e por relações de dominação (COSTA; SARAIVA, 2011). Tal manipulação, assim como o poder exercido pela coordenação, destacado nas evidências, vai ao encontro do que Serva (1997) menciona sobre as finalidades técnicas, econômicas ou políticas de uma organização para obtenção de poder, por meio da instrumentalização dos processos de gestão da cooperativa, elemento constitutivo da sua racionalidade instrumental.

A renda dos cooperados é fruto do trabalho dos catadores que triam nos galpões o material oriundo da coleta seletiva no contexto cooperativo de reciclagem, como acontece em Canoas. Contudo, organizar esse trabalho não é tarefa fácil, em especial no que tange à

geração de renda, assunto recorrente nos grupos. Evidencia-se, por meio de excertos do diário de campo desta pesquisa, que por mais que pareça difícil, os catadores estão em constante processo de construção e melhorias.

Durante a atividade da Incubadora, na construção do cartaz em que os cooperados descreveram os problemas internos identificados, foram pensadas alternativas de melhorias e soluções para o aumento da produção (DC RENASCER - 15.08.2018).

Algumas das ações planejadas no encontro de 15.08.18 já estão em execução, como: organização dos postos de trabalho, rodízio de função para trabalhar com os vidros. Salientaram que ainda faltam alguns itens, principalmente as metas e o cumprimento de horários (DC RENASCER - 18.10.2018).

Perguntei se elas lembravam quantas vezes já tínhamos conversado sobre renda na cooperativa, elas admitem a recorrência do assunto também. Ao perguntar por que achavam que renda estava baixa, uma pessoa mencionou que em função de muitas tarefas da cooperativa, ficam poucas pessoas na esteira. Perguntei quais seriam essas tarefas, CMTMP relatou que quando tem PEVS, retirada de rejeito sempre sai alguém da esteira para ajudar e assim diminui o pessoal na triagem (DC COOPCAMATE - 17.01.2019).

Durante a conversa, estimei que fizessem um cálculo da soma do tempo que acham que ficam paradas. O grupo possui entendimento do tempo que ficam paradas versus a renda. Em seguida, questionei o que poderiam fazer para mudar, melhorar e surgiram algumas ideias, mas a mais falada foi de cada um ter consciência de seu trabalho (DC 17.01.2019).

Observa-se que os dados dos dois primeiros excertos são datados de 2018. Ocorreu naquele momento uma reflexão pelo grupo da Cooperativa Renascer que identificou questões que poderiam estar vinculadas à redução da produção e consequentemente à diminuição da renda impactando nos resultados de produção. Juntos pensaram algumas estratégias operacionais para a resolução dos problemas identificados. E dois meses depois, observou-se que algumas das ações planejadas haviam sido operacionalizadas em prol da obtenção de melhores resultados. Nesse sentido, observa-se que o grupo teve uma conduta do tipo ‘comportamento’, para a qual a racionalidade funcional esteve em prol das consequências de maneira utilitária e conveniente (SIQUEIRA 2012, embasado em GUERREIRO RAMOS, 1981). Pode-se observar, dessa forma, que o grupo planejou e executou ações estratégicas para um determinado resultado, evidenciando a racionalidade funcional no trabalho diário da cooperativa.

Nos outros dois excertos, datados de 2019, mas com diferença de três meses entre si (entre outubro de 2018 e janeiro de 2019), atenta-se para a repetição da situação, pois o grupo da Renascer está novamente discutindo estratégias para pensar o aumento da renda mensal. As evidências demonstram que o próprio grupo indica as razões que entendem serem as

justificativas para a queda da produção e, conseqüentemente, da renda. No momento em que o grupo realiza uma reflexão do porquê encontram-se novamente com a problemática da renda, levando em consideração somente o ambiente interno da cooperativa, percebe-se que eles questionam as suas próprias escolhas, o seu comportamento para o não atingimento da renda almejada. Neste momento o grupo está tendo uma conduta do tipo ‘ação’, uma vez que estão deliberando sobre as formas de conduta, a maneira correta e ética de fazer seu trabalho e como as escolhas são realizadas na cooperativa. São momentos como esse que o grupo tem ações próprias da racionalidade substantiva, uma vez que os cooperados demonstram ter consciência das finalidades intrínsecas, mesmo que momentaneamente (SIQUEIRA, 2012 embasado em GUERREIRO RAMOS, 1981).

Nesse contexto, compreende-se que nos dois momentos analisados (2018/2019), ao perceberam a necessidade de melhorias na operacionalização de seus processos diários de produção, os cooperados da Renascer focalizaram estratégias pensando em obter melhores resultados. Dessa forma, observa-se que houve a instrumentalização de algumas das ações planejadas, voltadas para o resultado fim, para que a melhoria da renda acontecesse. Nesse sentido, pode-se identificar evidências de um dos aspectos da racionalidade no contexto analisado, que se caracteriza, entre outros pontos, pela efetivação de ações planejadas para atingir os objetivos fins (GUERREIRO RAMOS, 1989). Salienta-se que, em se tratando de um contexto cooperativo, a instrumentalização econômica não deveria ser entendida como a finalidade principal, mas pode ser o caminho para fortalecer a função social da cooperativa, enquanto geração de trabalho e renda (SCHNEIDER, 2003). Nesse contexto, os resultados evidenciados coadunam-se com o entendimento de Schneider (2003), uma vez que se observou que esforços dos cooperados para a efetivação econômica (o resultado fim, a renda), perpassam o sentido do ganho financeiro mensal individual e ao mesmo tempo fortalecem a finalidade social da cooperativa de gerar emprego e renda.

5.1.3 Desempenho

Tão importante quanto os resultados de uma organização, que se refere aos seus fins, seja ela cooperativa ou não, o desempenho é o aspecto ligado ao meio pelo qual foram atingidos os resultados (SERVA, 1997). O desempenho é um elemento constitutivo da racionalidade instrumental. Tal aspecto tem relação com a memória organizacional, pois, conforme Stein (1995) destaca, ela perpassa os elementos de armazenamento, aquisição e manutenção (WALSH; UNGSON, 1991), e para o autor há uma forte relação com os aspectos

práticos das experiências das organizações. Dessa forma, racionalidade instrumental e a memória organizacional tem relação com o desempenho, para a análise dessa categoria. Os trechos a seguir apresentam evidências do campo empírico a respeito deste tema.

Quando falei de gestão para J. e M., elas destacaram que precisam de ajuda, pois havia questões a serem repensadas na gestão da cooperativa. Questionei o que seria, relataram que eram questões sobre a organização do trabalho, regras e renda (DC RENASCER 10.01.2019).

M. me contou que essa semana tentaram organizar melhor o tipo de material a ser prensado para otimizar a venda. Na terça-feira fizeram até horas extras de trabalho para prensar mais material. M. me disse ainda que sabe que a venda será bem baixa (DC RENASCER 31.07.2019).

Conversando com o grupo sobre um assunto recorrente, a produção, a renda, Dona S. relata ou tenta justificar a baixa de produção “Eu tava pensando aqui, da falta de produção que vocês estão falando, né? Eu tava falando para as gurias lá na rua esses dias, sabe um pouco qual é o problema, é que assim, na esteira geralmente tem oito pessoas, né M., ai tem também, geralmente, até três pessoas trabalhando na esteira sozinha, pra que? Pra cobrir muitos que estão fazendo alguma coisa lá fora, com certeza, não é de “valdi”, um problema pra resolver, uma reunião, entendeu. Só que assim, aquelas três ali, no fim da quinzena, têm que cobrir aquelas que estão lá fora, tem que pagar aquelas três. Então isso, impacta bastante na hora do pagamento e na hora de triar”. Contudo, a Coordenadora diz “eu sei que isso influencia, mas se for pegar as vendas dos outros meses, do mês de março, fevereiro e janeiro, também tem um monte de falta, tem uma quinzena que ninguém faltou, foi a única vez desde que eu estou aqui em oito anos, que foi dividido o valor igual para todo mundo e que foi quinhentos e pouco”. Dona S. dialoga: ” Sim, M., mas todo mundo triou...” e a Coordenadora complementa “Eu sei que influencia, mas essa é a lógica, se fosse só isso aquela quinzena tinha que ter dado uns setecentos, oitocentos”. A Coordenadora complementa: “fica com ânimo diferente para trabalhar, quando tem pouco gente, principalmente se for na parte da tarde, espicha o café já que tem pouca gente, sabem os motivos as faltas, mesmo que justificadas [...] (DC – 05.09.2019).

A prestação de contas é um acontecimento mensal em que a coordenação apresenta ao grupo as contas pagas no mês com o dinheiro recebido pela prestação de serviço da coleta seletiva via contrato com a prefeitura. A agenda dessa reunião mensal é realizada de forma que todos os cooperados possam estar presentes, incluindo o pessoal do caminhão da coleta. A maior parte do dinheiro recebida referente ao contrato com a prefeitura já possui designação definida em contrato. A reunião acontece mesmo para a apresentação da movimentação financeira que repercute diretamente na renda do grupo (DC RENASCER 11.04.2019).

Percebe-se nas evidências que há uma preocupação da coordenação em pensar, articular e executar ações que promovam melhorias nos processos de gestão da cooperativa Renascer, demonstrando um compromisso com os meios para o atingimento de um fim (SERVA, 1997), por meio do processo de pensar como fazer. Entre os aspectos que a coordenação se preocupa há uma reflexão sobre a maneira como se organizam e o consequente resultado (relação com o desempenho), seja do trabalho e da renda, seja da gestão. Sobre o trabalho observa-se, além das falas das coordenadoras sobre estratégias de

forma geral da gestão da cooperativa, que quando os cooperados excederam o horário de trabalho para otimizar a prensagem de materiais, se tem também ações específicas uma atividade fim de seu trabalho, que é a venda dos materiais para posterior partilha. Ou ainda quando o grupo se reúne para refletir os possíveis entraves da produção e o impacto disso nas rendas, como RS socializa a questão as faltas, a partir de seu entendimento.

Outra ação evidenciada trata-se da prestação de contas mensal. Nessa atividade, a coordenação apresenta ao grupo os resultados mensais das vendas que significa o desempenho financeiro da cooperativa ao final de um mês de trabalho. Este é um momento em que discutem e avaliam os meios pelos quais se organizaram e atendem a seus objetivos. Na verdade, é um momento para verificar o desempenho do grupo ao revelar quanto foi vendido e qual o respectivo valor monetário revertido. Salienta-se que a categoria desempenho é apresentada em sete dos onze processos organizacionais da racionalidade instrumental (SERVA, 1997). O desempenho se refere à performance individual de cada indivíduo na realização de suas atividades (SERVA, 1997).

Além disso, o desempenho é um dos elementos da memória organizacional no sentido de que ele se refere ao resultado e à eficácia da organização que teve capacidade de coletar, armazenar e recuperar as informações (STEIN, 1995). Observa-se uma visão bastante instrumental para a memória organizacional, pois não leva em consideração outras questões para além da técnica. Por exemplo, quando as coordenadoras da Renascer chamam todos os cooperados para a reunião de prestação de contas a ser realizada conjuntamente, mesmo sem saber, elas estão agindo contra o sistema administrativo que transforma as atividades em mecanomórficas (GUERREIRO RAMOS, 1981), conduzidas por padrões, forças, estruturas e classes (SIQUEIRA, 2012). Atividades dessa natureza, mesmo que apenas brevemente, contemplam ética e moral, uma vez que “a produção é ao mesmo tempo, uma questão técnica e uma questão moral, [pois] [...] os homens produzem a si mesmos enquanto produzem coisas.” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.199). Para Serva (1996), em uma organização não substantiva não há lugar para reflexão sobre a existência organizacional, porque quando se analisa e se reflete a subsistência e o desempenho de uma organização, com que nela está inserido, evidenciam-se elementos de um sistema racional substantivo, tais como: autoanálise, entendimento moral e existência de valores emancipatórios. Para o autor, quando uma organização discute democraticamente e também reflete sobre suas práticas diárias de trabalho, aproxima seus integrantes, promove a participação, assim como conserva seus valores emancipatórios (SERVA, 1996).

Dessa forma, quando a coordenação ou grupo analisa seus processos de gestão e a

organização de seu trabalho, entende-se que possa haver o que Habermas (1987) denomina de ação do tipo instrumental. Tal ação é aquela em que os resultados de uma ação são avaliados em seu entendimento técnico. No caso da Renascer, no momento em que analisam os resultados de seu trabalho estão também avaliando tecnicamente o desenvolvimento do trabalho realizado por eles. Habermas (1987) destaca a ação do tipo estratégica, como aquela que analisa o nível de esforços envolvidos nas ações racionais. Tais ações são observadas na Renascer na atividade de apresentação da prestação de contas, quando acontece um momento de avaliação para além do resultado financeiro. É um momento de reflexão sobre os meios pelos quais aquele resultado ocorreu, sobre as estratégias utilizadas para o desenvolvimento do trabalho. O momento da prestação de contas compreende também um espaço de compartilhamento entre os cooperados, como uma ação do tipo comunicativa (HABERMAS, 1987) percebida na Renascer quando o grupo se reúne para analisar o próprio desempenho.

Na Coopcamate, o que se observa é que, quando se fala em prestação de contas ou quando se pensa em estratégias de melhorias para o grupo, as ações e interesses partem da coordenação. Uma cooperada entrevistada (CMTMP) menciona que a prestação de contas é feita pela coordenação anualmente, diz que existe um dia no ano em que todos param para ver e ouvir sobre a utilização do dinheiro da nota (dinheiro recebido pela cooperativa referente ao contrato de coleta seletiva). Segundo Tenório (1990), uma racionalidade instrumental, ou melhor, certa operacionalização de ações sociais explica que a divisão do trabalho existe para justificar as atividades administrativas em organizações sociais como as cooperativas. Em outro momento, conforme descrito no diário de campo, o coordenador relembra o planejamento já existente na cooperativa e menciona que precisam reformulá-lo.

[Pergunta: como ocorre a prestação de contas?] Eles mostram no final de ano assim... final de ano eles param o dia todo pra mostrar no computador e a nota, param o dia todo. (CMTMP – 07.10.2019)

O presidente mencionou que entende que o planejamento da cooperativa precisa ser reformulado, retomado a partir de alguns pontos [F. refere-se a um planejamento anual que foi construído durante o mestrado da autora] (DC COOPCAMATE - 21.06.2019).

As evidências apontam para o que Guerreiro Ramos (1981) denomina de submissão passiva por parte dos cooperados, que se mostram surpreendidos com o fato de que a cooperativa interrompe as atividades uma vez por ano para que o presidente apresente a prestação de contas (“a nota”). Para o autor, tal submissão passiva ocorre quando o trabalhador sente-se dependente do “detentor do emprego”, o que provoca o que ele denomina

de “psicose ocupacional”, uma vez que ela se espraia para outros ambientes da vida de cada um. No contexto das cooperativas de reciclagem, quando os cooperados não apresentam, em sua maioria, condições mínimas para um emprego “de carteira assinada” como eles denominam, a dependência torna-se ainda maior. Em uma cooperativa a racionalidade instrumental é guiada por uma política cognitiva que legitima todo tipo de pressão sobre os trabalhadores, chegando mesmo a ações denominadas como “de engrossar”. Tal evidência aparece na fala de CSP:

Quando a coisa engrossa mesmo o F. toma a frente, ou a A., chama nós aqui e fala as coisas que tem que falar [...] Ah... engrossar, tomar a frente, já que a gente não faz nada... daí eles vem... Daí é bom né, mas eles tem outras coisas pra fazer (CSP – 10.10.2019).

A política cognitiva refere-se à indução dos indivíduos para que interiorizem “padrões instrumentais de comportamento, transformando-os eles próprios em sistemas mecanomórficos” (SIQUEIRA, 2012. p.17), por meio de sistemas de comunicação de massa. Como consequência, a pessoa perde a capacidade de articular símbolos, distanciando-se das suas verdadeiras opções de existência, não conseguindo perceber a diferença entre o que é fabricado para ele acreditar e o real. Assim, quando a organização centra seu *modus operandi* na racionalidade instrumental sobra aos indivíduos engajar-se em “esforços penosos subordinados às necessidades dos processos produtivos” (SIQUEIRA, 2012. p.17) e assim afastando-se cada vez mais da necessidade de realização pessoal. Quando CSP diz que “F. toma a frente, ou a A., chama nós aqui e fala as coisas que tem que falar [...] Ah... engrossar, tomar a frente, já que a gente não faz nada... daí eles vem... Daí é bom né!”, ele está assumindo que concorda com a maneira que pode ser denominada de grosseira [“engrossar”] com que F. e A. dizem “o que tem que dizer”, o que envolve muitas vezes ofensas, tais como relatadas em outras comunicações (BROCHIER, 2015). Porém, o que é mais impactante é que CSP entende que tais comportamentos estão corretos, “já que a gente não faz nada...”, delegando ao presidente da cooperativa e à coordenadora uma ideia de si mesmo incapaz e que, como entende Guerreiro Ramos (1981) exaure o seu próprio ser.

Além disso, chama a atenção o quanto os cooperados estão conformados ou acostumados com tal situação, como as evidências denotam. No relato de CFGV, há um exemplo de como as decisões tomadas pela coordenação interferem no resultado de produção do grupo que trabalha na esteira e como o grupo não as discute e até concorda com elas. Contou que após a inclusão de uma pessoa como coordenadora de produção, inserida pelo

coordenador, mudou (aumentou) o número de *bags* de materiais triados.

A A. agora no caso, ela voltou pra cooperativa e não conhece os novos, ele voltou pra tentar...[Pergunta: O F. a trouxe de volta?] Sim, o F. e agora veio a A. que não conhece o pessoal, se tu fizer uma pesquisa ali em um sábado eles fizeram três *bags*. [...] E agora com a A. quantos *bags* eles fizeram ontem? 32 *bags*. (CFGV – 07.10.2019).

Neste trecho observa-se novamente a emergência de uma política cognitiva, onde aparece a introjeção de padrões instrumentais de comportamento (SIQUEIRA, 2012), o que Guerreiro Ramos (1981) denomina de síndrome comportamental. As evidências apontam para o crescimento da produção da quantidade de *bags* (em um sábado, portanto, meio período, fizeram três e junto com a coordenadora, 32) foi de 533% a mais. Para CFGV, tal aumento ocorreu por causa da presença da nova coordenadora de produção, mas a que custo para os cooperados? O quanto os cooperados estão “ajustados” a um modelo que “não reconhece a autonomia individual e defende a total inclusão do indivíduo na organização” (SIQUEIRA, 2012, p.25), principalmente porque se trata de um contexto cooperativo que pressupõe, para além da geração de trabalho e renda, a participação, a aprendizagem e o desenvolvimento intelectual por meio das práticas diárias do seu trabalho (SALES, 2010). O que se percebe é que quando a produção da cooperativa está focada apenas no resultado fim, seja qual for a forma que o trabalho se desenvolve, os cooperados ficam tensionados entre subsistir (racionalidade instrumental) e existir (racionalidade substantiva), caracterizando a síndrome comportamental que inibe ações de efetivações pessoais como a realização pessoal, já que o cerne do desenvolvimento do trabalho é a sobrevivência (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Ainda, outra entrevistada percebe que o trabalho mais difícil é o da coordenação, já que cuidam do dinheiro da cooperativa e que quando tomam decisões pelo grupo (pessoal da produção) eles percebem-nas como uma coisa boa, como se evidencia a seguir.

[Pergunta: o que a coordenação faz?] Eu acho que eles cuidam, coordenam geral, a parte mais difícil que é a deles, que é o dinheiro, os caminhões, a cooperativa, as vendas, os comprador, acho que tudo é com eles (CSP – 10.10.2019).

Cada vez que se viu ou se ouviu situações em que os cooperados da Coopacamate parecem naturalizar a concentração do poder de decisão na coordenação da cooperativa, para a autora desta pesquisa, o que parece é que pouco ou nada mudou no decorrer dos anos em que esta pesquisa se realiza com tal empreendimento. Em outras palavras, parece estar cada vez mais enraizado no grupo, o que se poderia chamar de enquadramento com as características da gestão realizada no empreendimento. Isso porque, na dissertação de

mestrado da autora, essa foi uma característica que emergiu durante a pesquisa realizada nos anos de 2014 e 2015, como se lê a seguir.

Também, nota-se que certa acomodação por parte dos cooperados com as decisões tomadas é que parece corroborar com o empoderamento de um cooperado (ou de um pequeno grupo de cooperados) na tomada de algumas decisões. [...]. Por mais que os cooperados estejam inseridos num ambiente que se diferencia das empresas comuns 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 (BROCHIER, 2015).

Dois aspectos podem ser ponderados quando a prestação de contas da cooperativa é realizada e apresentada apenas pela coordenação. O primeiro refere-se ao fato de os cooperados não participarem da construção de uma atividade importante da gestão da cooperativa, pois, para além do armazenamento, da reutilização e do compartilhamento (WALSH; UNGSON, 1991), os cooperados deixam de exercer as questões práticas de vivência das organizações para a construção de sua memória organizacional (STEIN, 1995). O segundo aspecto, refere-se à institucionalização dos processos de gestão da cooperativa, por meio das práticas diárias ao longo do tempo (SELZNICK, 1972). Entende-se, portanto, que na Coopcamate os processos de gestão se institucionalizaram como um modelo de gestão próprio da cooperativa, em que sua base está na centralização do poder na coordenação, e não construída de modo social, a partir dos resultados das interações sociais dos cooperados (DIAS FILHO, 2003).

Portanto, percebe-se que a Coopcamate está mais pautada pela racionalidade instrumental, pois quando as evidências demonstram o controle por parte da coordenação, a não participação dos cooperados nos processos de gestão da cooperativa, bem como a resignação de tal situação em prol de sua sobrevivência, entende-se que tais ações, centradas apenas no alcance de resultados econômicos, no desempenho, na utilidade, na rentabilidade, deixam de contemplar aspectos humanos individuais e grupais, como: autonomia, auto realização, valores emancipatórios, características da racionalidade substantiva (SERVA, 1997).

5.1.4 Sobre a história da organização

Para Walsh e Ungson (1991), a memória organizacional pode ser fortalecida pela história da organização. A maneira como a história de uma organização é rememorada (seja em eventos formais ou momentos informais) podem demonstrar como a informação foi

agrupada, retida e/ou recuperada (WALSH; UNGSON, 1991).

Evidências de excertos do Diário de Campo e de entrevistas apontam aspectos de que a história da Cooperativa Renascer parece ser protegida por meio da memória individual e coletiva de seus cooperados. A contextualização da Cooperativa Renascer foi apresentada no item 4.5.3 desta pesquisa. A seguir, respectivamente, um trecho do diário de campo e um excerto de uma entrevista apresentam como a memória coletiva e a memória individual dos cooperados colaboram como narrativas para rememorar a história da cooperativa.

Cooperados se emocionaram ao relembrar a trajetória da cooperativa. Dona S. lembra que o nome da Cooperativa Renascer vem justamente das vezes que a cooperativa quase acabou, morreu um pouco, mas ressurgiu como uma Fênix (DC RENASCER - 18.10.2018).

Ah, eu sei que eles passavam muito trabalho quando trabalhavam lá embaixo [no antigo lixão]. Não tinha ônibus, não tinha cozinha. O banheiro deles também não tinha. Eu trabalhei um dia lá e daí tinham que vir a pé, trabalhavam num barro, na chuva, era muito difícil lá embaixo (RJMF-06.07.2019).

Ao relembrar a história da cooperativa, Dona S. incentiva aos demais cooperados a também rememorem, para além da memória individual e da memória coletiva, pois estão buscando resguardar suas origens por meio de uma proteção de sua história. O excerto da cooperada RJMF parece reafirmar os motivos pelos quais os cooperados da Renascer relembram com emoção os primórdios da cooperativa, tais como: a falta de estrutura mínima para o trabalho (sem banheiro, sem refeitório, galpão só possuía cobertura), exposição ao tempo (chuva ou sol). Tais situações fizeram com que o grupo se emocionasse ao lembrar a trajetória da cooperativa. Ao finalizar sua fala, Dona S. fez referência à ave Fênix como uma analogia à trajetória de superação da cooperativa, significando que a cooperativa já renasceu (das cinzas) por diversas vezes, ao superar diferentes desafios.

Dessa forma, entende-se que momentos como o de recontar a história da cooperativa, são situações em busca de requalificar o passado no presente (HALBWACHS, 1990). Ao reconstruir as memórias do início da cooperativa, houve a oportunidade, por parte dos cooperados, de reconhecer que o presente se atualiza na memória, sendo que as informações que foram compartilhadas tornaram-se um meio de preservá-la (WALSH; UNGSON, 1991). Ademais, sob o entendimento de que a memória individual se refere a recorrer às suas próprias memórias, porém quando apoiada em outras, caracteriza a memória coletiva (HALBWACHS, 1990). Pode-se entender, a partir desta análise, que quando os cooperados se emocionaram ao relembrar a trajetória da cooperativa, isso acabou tornando-se um gatilho para que alguém recorresse inicialmente às suas próprias memórias (ponto de vista

individual), para, em seguida, apoiar-se nas lembranças de outras pessoas. Sendo assim, quando Dona S. lembra que a cooperativa possuía força da ave mitológica Fênix e que ela já renasceu diversas vezes, embasada em sua memória individual, isso pode ter servido como um gatilho para a memória coletiva (HALBWACHS, 1990), uma vez que os demais cooperados também demonstraram emoção ao rememorar a história da cooperativa. Sendo assim, as evidências mostram que a memória individual pode ser o estímulo para a memória coletiva, no sentido de recordar a partir das memórias dos outros, coadunando com o entendimento de Habwachs (1990).

Por outro lado, na Cooperativa Coopcamate, observa-se que os cooperados entrevistados sabem pouco da história da cooperativa. Em excertos de três entrevistas com cooperados que integram a cooperativa há oito, cinco e dois anos respectivamente, chama a atenção que todos eles relatam não conhecer a história da Coopcamate. Porém, eles possuem outras lembranças, como aquela descrita pela entrevistada CMTMP que achava que o empreendimento já tinha uns 35 anos, porque lembrava-se da festa dos 30 anos, na qual ganhou uma camiseta, mas também diz que faz oito anos que está na cooperativa, e que quando chegou, não existia nada. Os outros entrevistados mencionam não saber nada sobre a história, sob a alegação de que estão há pouco tempo no grupo, sendo respectivamente, cinco e dois anos. Os excertos a seguir apresentam as falas dos cooperados.

[Pergunta: Me conte a história desta cooperativa?] Como ela [a cooperativa] nasceu assim eu não sei, mas quando eu vim pra cá [aproximadamente oito anos] ela não tinha nada, bem dizer. Ela tinha, que eu me lembre tinha bastante dívida, acumulada, né, sabe. Que até tu ajudou o Flávio, quando eu vim era assim, tinha muito lixo em volta, mas como é que surgiu ela, bem antes eu não sei [...] tem 35 anos, parece que é 35 anos, uma coisa assim, que até eu fui numa festa dela [a cooperativa], tenho até a camiseta com o tempo dela aqui [bate no peito mostrando onde estava a estampa da camiseta] (CMTMP – 07/10/2019)

Bah, não sei [sobre a história da cooperativa] e isso que eu moro aqui na frente [...] quando eu morava aqui na frente só tinha uma caixa d'água aqui nesse terreno, depois eu fui morar em Alvorada e quando eu voltei já tinha a cooperativa [...] Bah, não me lembro [sobre o ano em que voltou a morar na frente da cooperativa]. (CFGV – 07/10/2019).

Não sei nada, só sei que aqui antes era um terreno, não tinha nada disso aqui [...] falaram as datas tudo direitinho, mas a gente não guarda, mas faz muitos anos, pelo o que eles falaram, muitos anos [...], o pessoal, os mais antigos, a T. falou, o seu D. contou bem direitinho [quando perguntado quem falou] (CSP – 10/10/2019).

Inicialmente a cooperada CMTMP relata não saber a origem da cooperativa, mas em seguida parece lembrar-se vagamente do tempo de sua existência. Pode-se entender que existem diferentes maneiras e ou gatilhos para acessar a memória, característica da memória

individual (AGOSTINHO, 2008). A própria pergunta da pesquisadora (“Me conte a história desta cooperativa”) ou a resposta imediata da entrevistada, de dizer que não sabia como nasceu a cooperativa, podem ter servido de gatilho para a memória, uma vez que CMTMP rememorou a festa de 30 anos da cooperativa em que esteve presente. Também o que se pode entender é que CMTMP de certa forma recuperou uma informação de um tempo e um lugar específico, a partir de um parâmetro em si mesmo, como o de ter participado da festa dos 30 anos, de modo que CMTMP participou de um episódio que a fez rememorar (ROWLINSON et al., 2010).

Contudo, ao relatar que faz oito anos que está trabalhando na Coopcamate, CMTMP menciona que quando chegou lá não tinha nada. Ainda destaca em outros trechos da entrevista que “O F. [tesoureiro] está desde o começo [...] Pra mim foi tranquilo por que eu já conhecia o F. né?! Eu trabalhava com ele na Cooarlas então pra mim não foi muito...” (CMTMP – 07/10/2019). A entrevistada associa a sua entrada na cooperativa com a chegada do tesoureiro. Salienta-se que a vinda do tesoureiro para a cooperativa teve um contexto de crise financeira, tal como foi relatado pela autora em sua dissertação, em 2015, como segue:

Em 2012, após terem perdido o contrato com a, o grupo [da Coopcamate] 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 10 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 (BROCHIER, 2015).

Observa-se que a chegada do novo tesoureiro na cooperativa Coopcamate, por indicação do secretário municipal do meio ambiente da época (2012), e as consequentes mudanças positivas, ainda no primeiro ano de gestão, acabaram por gerar um alto nível de empoderamento ao tesoureiro. Pode-se entender que no momento que CMTMP destaca que quando foi trabalhar na cooperativa “lá não tinha nada”, que ela esteja relacionando com a situação da cooperativa no momento em que se inseriu nela. Foi no mesmo período em que o tesoureiro entrou que a cooperativa estava quase fadada à falência, sem contrato ativo com a prefeitura e com muitas dívidas. Pode-se entender que, para CMTMP, a cooperativa passou “a existir” depois de sua recuperação financeira e posteriores investimentos. Para Le Goff (1992), uma memória pode ser escolhida por interesse da organização, partindo de seleções de verdades, na maioria das vezes vinculadas às relações de poder. Logo, se o tesoureiro possui

tal empoderamento e CMTMP fez parte da gestão do tesoureiro que realizou perceptíveis mudanças na cooperativa após sua inserção, pode haver uma conveniência de lembrar (RICOEUR, 2007), ou ainda, de tornar essa memória oficial (COSTA; SARAIVA, 2011), deixando o passado mais distante não revelado ou mesmo silenciado (LE GOFF, 1992).

Ademais, o fato de os outros entrevistados da Coopcamate mencionarem não saber da história da cooperativa, porém, chama a atenção já que eles têm um tempo significativo dentro da cooperativa, sendo cinco e dois anos, respectivamente. Não justificaria a alegação de não saber a história da cooperativa, porque não estavam presentes no momento da sua criação. CSP destaca que já foi contada a história da cooperativa, mas ela não lembra. Compreende-se que narrativas foram feitas sobre a história da cooperativa, o que remete ao entendimento de Linde (2009), de que são as pessoas que estão inseridas nas organizações que lembram ou esquecem, sendo essas narrativas essenciais para a construção da memória. Além de outros colaboradores já terem contado a história da cooperativa, como os próprios entrevistados mencionam, na dissertação de mestrado da autora, foi apresentado a todos os cooperados (em 09 de junho de 2015) um diagnóstico da pesquisa, onde foi contada a história da Coopcamate. Importante destacar que dois dos entrevistados eram associados em 2015, quando foi feito o referido trabalho. Então, por que os cooperados entrevistados não se lembram da história, já que parecem inclusive terem a ouvido mais de uma vez? Vários motivos poderiam ser elencados, dentre eles o de que poderia ser um sentimento de não pertencimento. Bourdieu (1996) entende que o pertencimento está relacionado à união de vínculos, referências, valores e ao lugar vivido. Sendo assim, poder-se-ia pensar que, para além de “não saber, não lembrar” sobre a história da cooperativa, um dos motivos pelo qual os cooperados dizem não saber pode estar relacionado a um não pertencimento àquele lugar, melhor dizendo, independente do tempo em que estão associados pode não haver vínculo com o lugar, como evidenciado na fala da cooperada CJOS “É, eu só estou aqui porque eu não tenho outra opção de trabalho né... por enquanto não surgiu nada...” (CJOS – 07/10/19). Percebe-se nesta evidência que, para a entrevistada, trabalhar na cooperativa é a última opção, já que demonstra o desejo por outro trabalho. Dessa forma, infere-se que um desejo de não estar naquele lugar poderia fazer com que o cooperado não se sentisse pertencente a ele, o que causaria consequências como a não importância da história da cooperativa, por não sentir-se parte dessa história.

5.2 Memória Institucional e Racionalidade Substantiva

Definiu-se para esta tese que a memória institucional está relacionada à reprodução de práticas sociais cotidianas que tendem a se cristalizar ao longo do tempo. Tal reprodução ocorre por meio de seleções de “memórias” entendidas como verdadeiras e universais por dado grupo dentro da organização (THIESEN, 2013). Já racionalidade substantiva, segundo Serva (1997), refere-se à dimensão individual com a efetivação de competências e contentamento, e à dimensão grupal com a concepção no sentido da conscientização do contexto social, ou melhor, questões humanas individuais e grupais em que se destaca a realização e a satisfação. Nesse contexto, entende-se que é na reprodução de práticas sociais cotidianas que o indivíduo (ou o grupo) se autorrealiza e se satisfaz enquanto participante de um contexto.

Do arcabouço teórico sobre memória institucional e racionalidade substantiva, apresentados nos itens 3.1.3 e 3.2.1, as seguintes categorias de análise emergiram: valores, relações sociais e autonomia, a partir de evidências reveladas no *corpora* de dados desta pesquisa, as quais são apresentadas a seguir.

5.2.1 Valores

Valores foi uma das rubricas orientadoras que Serva (1996) utilizou para fins de análise empírica a respeito da racionalidade (instrumental e/ou substantiva) das organizações. Para o autor, os valores e os objetivos organizacionais referem-se a um “conjunto dos valores predominantes na organização, sua origem e formas de difusão” (SERVA, 1996, p.312). Segundo Thiesen (2013), as instituições são resultados de escolhas que são guiadas por valores nelas presentes. O excerto a seguir apresenta as percepções de RJSS a respeito de seus sentimentos dentro da Renascer:

[Pergunta: Como você se sente aqui na Renascer?] Me sinto bem [...] aqui eu tenho respeito, entendeu, não tem deboche, não tem discriminação, não tem nada, é uma coisa boa, uma coisa leve, eu tenho gosto sim de vim, de me acordar cedo, de trabalhar, reciclar, isso realmente eu tenho [...] foi um lugar que me ajudou, entendeu. Que não tinha serviço nenhum, foi o único lugar que me aceitou super de boa, sem nenhum problema (RJSS – 02.07.2019).

Ao relatar que se sente bem na cooperativa Renascer, RJSS complementa que se sente respeitada, sem deboche, sem discriminação. Tal assertiva chama a atenção pelo fato de que ali é conquistado um direito básico humano de não ser rejeitado/a ou discriminado/a. Chama a

atenção que a entrevistada é transexual. Sendo assim, observa-se a presença de inclusão, quando a entrevistada revela sentir-se aceita naquele ambiente, o que corrobora o entendimento de Salles (2010), para o qual o cooperativismo pode promover a inclusão social. A discriminação é uma grande cicatriz, promotora de sofrimento psíquico para aqueles que Jessé de Souza (2009) denomina de Ralé Brasileira, denominação didática para chamar a atenção para a gravidade dos problemas que envolvem uma parte da população brasileira a qual é vista como menos cidadã que outra. Analisando as evidências, observa-se que o eu social que se relaciona com a interioridade, com os aspectos subjetivos (THIESEN, 2013) de RJSS é respeitado, fazendo com que ela exista enquanto pessoa, o que é promotor de saúde mental. Experiências como essa também interferem na memória institucional da cooperativa, uma vez que são as pessoas que vivenciam as práticas transformadoras de uma instituição (THIESEN, 2013).

A profissão de catador, presente no Código Brasileiro de Ocupações (CBO) desde 2014 trouxe maior legitimidade àqueles que trabalham com reciclagem, porém eles ainda sentem diariamente preconceito por este fato. Observa-se na fala de RJMF:

[Pergunta: O que as pessoas acham sobre o trabalho aqui na cooperativa?] Eu já tive muito preconceito de trabalhar no lixo que eles dizem, não dizem reciclagem, né. A maioria diz lixo. Que nem o meu guri mais velho sofreu muito bullying na escola [...] chamavam eu e minha outra colega de lixeiro, quando nós trabalhava no lixo. [...] Daí eu falei pra ela [professora do filho], eu trabalho numa reciclagem faz 10 anos e sustentei tudo meus de lá e tô sustentando esse daqui também e não tenho vergonha, tenho orgulho do trabalho que eu faço. Daí ela ficou quieta, não falou nada. E na rua a gente sofre muito preconceito também, na rua (RJMF – 08.07.2019).

Para RJMF, o preconceito deve ser combatido porque ele/a se (auto)enquadra na situação de pobre e honesta (contrariamente a de pobre e delinquente), portanto a partir de um entendimento de uma superioridade moral (SOUZA, 2009), RJMF foi conversar com a professora do filho. Porém, mesmo que dentro da escola a entrevistada parece ter sido respeitada, conforme o comentário “daí ela ficou quieta”, na rua o preconceito ainda aparece. Questiona-se, então, o quanto tal preconceito interfere dentro das cooperativas, no sentido de sua gestão? Sabe-se que o preconceito interfere nas formas de subjetivação, gerando ressentimentos e podendo levar a diferentes formas de esquecimentos (THIESEN, 2013), o que produz consequências à memória institucional.

Observa-se que o ambiente organizacional das cooperativas é complexo de ser estudado, uma vez que há o preconceito que as cooperativas precisam lidar, e de uma ou outra maneira, isso pode ser usado ao seu favor, na medida em que o grupo se une para combatê-lo,

ou contra, quando ele é permeável nas fronteiras da cooperativa. Um exemplo foi quando a autora ouviu relatos dos cooperados sobre um episódio em que havia desaparecido o cartão de passagens de uma cooperada e algumas evidências inicialmente indicavam a cooperada R. como culpada. Então, a cooperada foi convidada a se retirar da cooperativa em função do acontecido, mas após o surgimento de outros fatos, esclarecidos entre os próprios cooperados em conversas no grupo de *Whatsapp* da cooperativa e uma reunião entre eles, descobriram quem de fato havia pego o cartão de passagens, conforme relatado no Diário de Campo de 08/08/2019:

Salientei que apesar de ter ficado com o coração apertado sobre o momento em que [o cartão de passagem desapareceu e alguém foi culpabilizado ao ponto de ser convidado a se retirar da cooperativa], o grupo sempre me impressiona pela capacidade de resolução dos problemas, bem como a humildade, já que haviam pedido desculpas para a R. e pedido para ela voltar, depois de terem descoberto a verdade de uma história que a acusava de roubo na cooperativa e de já tê-la mandado embora (DC RENASCER – 08.08.2019).

Fica claro que houve um julgamento ético realizado pelo grupo. Para Serva (1996), o julgamento ético faz parte dos processos organizacionais de hierarquia e normas e que se refere à necessidade de responder pelos atos diante de uma validação de crítica moral (SERVA, 1996). Quando o grupo admite que errou ao afastar R. por achar que ela tivesse roubado, há um debate racional que suplanta a instrumentalização, trazendo o ser humano para o centro do debate, elemento característico da racionalidade substantiva.

Trabalhar na Renascer passa a ser uma escolha para RMFS, tal como ela coloca na sua entrevista:

[Pergunta: O que as pessoas acham quando sabem que você trabalha aqui?] Quando tu fala assim: ai eu trabalho numa cooperativa de reciclagem, trabalha numa cooperativa de reciclagem ficam olhando assim ó, até no colégio, uma cooperativa de reciclagem, sim trabalho numa cooperativa, “o que que tu faz lá?” ai te perguntam o que que tu faz lá, eu trabalho com as gurias na esteira separando material e quando tem coisa pra fazer da parte da secretaria [...] e quando eu contava as coisas da cooperativa então, ai sim ela [mãe] enlouquecia, que que tu quer trabalhando lá e não sei o que [...]. Deixa eu trabalhar lá, eu **gosto**, eu gosto assim ó, eu gosto da **liberdade** que eu tenho que eu me sinto trabalhando, eu **não tenho ninguém que me mande**, eu me **sinto bem no que eu faço**, eu falei pra ela, eu não gosto de reunião, eu não gosto de ir no caminhão, não gosto, eu gosto quando vai entre nós quando a gente fazia só entre nós que é só as guria e a gente colocava peruca, a gente zuava e brincava na rua coletando, eu gostava disso, mas ajudar os guri, eu vou mais não gosto, não gosto de trabalhar na prensa, **eu gosto de ficar na esteira, eu gosto de separar o material** é o que eu mais gosto de fazer, o que eu mais me sinto à vontade fazendo as outras coisas a gente faz porque tem que fazer, né, é um lugar que eu me sinto à vontade, eu me sinto bem por isso eu gosto de trabalhar, ai algumas coisas que acontecem, né (RMFS – 03.07.2019)

Percebe-se que há uma escolha de RMFS em alguns serviços que lhe aprazem, uma vez que ela identifica alguns valores que para ela são importantes, como gostar de trabalhar ali, ter liberdade, não ter quem a mande, etc. Observa-se que, para RMFS, parece que essa escolha vai além de uma “escolha pré-escolhida”, na qual não há alternativas laborais além daquela que a pessoa está, indo além de uma escolha aparente (SOUZA, 2009), uma vez que ela tem escolaridade. Tal escolha pode ter alguma ligação com a ação racional substantiva, para a qual Serva (1997) atribui duas dimensões, a individual e a grupal. A primeira dimensão relaciona-se com a efetivação de competências e contentamento ligados à autorrealização. O que vai ao encontro do que RMFS diz quando menciona que gosta de trabalhar na cooperativa pela liberdade que sente naquele trabalho. Dessa forma, entende-se que RMFS efetiva suas competências enquanto indivíduo (SERVA, 1997), sob o deleite de fazer o que diz gostar de fazer. A segunda dimensão refere-se à concepção, no sentido da conscientização do conteúdo social. Observa-se que a ação racional substantiva está centrada em questões humanas individuais e grupais, em que se destacam a realização e a satisfação. RMFS destaca em sua fala o seu regozijo em estar na cooperativa com os demais cooperados, quando está triando na esteira ou quando, antes da formalização do contrato da coleta seletiva (2010), faziam a coleta independente e ela ia ao caminhão para ajudar, usavam perucas e, segundo RMFS, brincavam fazendo a coleta. Compreende-se, portanto, que a satisfação da cooperada está no compartilhamento com os demais colegas, o que corrobora as afirmações de Weber (2000) sobre a relação comunitária, quando os indivíduos identificam-se afetivamente ou tradicionalmente com um determinado grupo. Aspectos como esses também podem ser evidenciados no excerto apresentado a seguir. A cooperada CSP, da Cooperativa Coopcamate, menciona que aprendeu a gostar de seu trabalho na cooperativa quando entendeu a importância da reciclagem, ao ponto de orgulhar-se de seu trabalho, já que como ela mesma relata, “no começo não sentia orgulho, porque eu não entendia”. A ‘falta de orgulho’ inicial pode ser explicada pelo motivo pelo qual foi trabalhar na cooperativa: “porque eu não achei emprego em outro lugar”. Nesse caso, CSP ingressou na cooperativa como única alternativa de emprego e não por escolha (SINGER, 2008, 2011). Para Singer, (2008), esse é um limitador para a compreensão do trabalho cooperativo. Da mesma forma, CJOS relata que apesar de sentir-se bem trabalhando na cooperativa, e ainda reconhecer que se não fosse o trabalho na cooperativa não saberia no que poderia trabalhar, sairia do grupo por questões financeiras. As evidências são apresentadas a seguir:

[Pergunta: Como você se sente aqui na Coopcamate?] Ah, me sinto bem, eu gosto!

Agora só vai, é muito bom. Eu gosto de tudo, eu gosto de ficar na esteira e na prensa. [Pergunta: O que as pessoas acham sobre o trabalho aqui na cooperativa?] Alguns acham que lidam com o lixo né, a maioria pensa assim. Mas eu trabalho com reciclagem, pra mim eu não vejo como lixo, nem tenho vergonha, se perguntar pra mim eu digo: ‘Eu trabalho numa reciclagem, numa cooperativa’, eu sinto orgulho. No começo eu não sentia orgulho, porque eu não entendia [...] **eu aprendi a gostar, vai aprendendo, comecei a achar importante, separar os materiais ali na esteira, olhar aquilo ali, aquilo é importante**, não pode ir para o meio ambiente. (CSP – 10.10.2019).

[Pergunta: Como você se sente aqui na Coopcamate?] Eu me sinto bem, **me sinto em casa** [...]. [Pergunta: O que tu acha que as pessoas acham de tu trabalhar na cooperativa?] Não, ninguém pergunta. Os que sabem são a minha família e os da minha rua sabem que eu trabalho aqui há anos. No caso ninguém pergunta, não falo. Agora, eu gosto, **adoro o serviço que eu faço** e deu... e bah...e se eu olhar assim a cooperativa eu sei onde tá errado e onde não tá. [...] Deus o livre! Mas credo! (CMTMP – 07.10.2019)

[Pergunta: Como você se sente aqui na Coopcamate?] **Me sinto bem** [...] É, eu só estou aqui porque eu não tenho outra opção de trabalho, né... por enquanto não surgiu nada [CJOS, está há dois anos no grupo]. [Pergunta: O que o trabalho na cooperativa significa/representa para a sua vida?] Representa muita coisa, **se não fosse aqui eu nem sei o que teria sido de mim**. Eu gosto de trabalhar aqui é bom aqui. [Pergunta: Se tu tivesse a opção de escolha, tu sairia daqui?] **Sim, sairia**. É, mais por questão financeira. (CJOS – 07.10.2019).

CSP apresenta evidências da importância do aprendizado para a memória institucional. Para Thiesen (2013, p.78), “as relações entre indivíduos e instituições são de fundamental importância para o processo de formação/aprendizagem social e política que conduz as ações de cidadania”. A evidência apresentada mostra que hábitos, ações cotidianas e corriqueiras (BERGER; LUCKMANN, 1973) podem levar ao desenvolvimento da cidadania e à elevação da autoestima, especialmente quando CSP diz: “olhar aquilo ali, aquilo é importante”. O que demonstra, para além de uma subjetivação, uma dimensão intersubjetiva pautada pela cooperação (SERVA, 1996), que pode ser identificada na Coopcamate, por meio do relato da CSP. CMTMP diz sentir-se em casa quando fala do trabalho na cooperativa, pois adora o trabalho que realiza. CJOS também relata sentir-se bem na cooperativa, mas faz indicação de que sairia do grupo por questões financeiras. Na expressão das cooperadas como: “sentir-se bem” trabalhando na cooperativa, pode-se entender que gostam de trabalhar na cooperativa, contudo o que as motiva também a permanecerem é a busca pelos fins determinados, isto é, a renda. (WEBER, 2000). Maciel e Grillo (2009) diferenciam o trabalho classificado e o trabalho desclassificado. O primeiro refere-se ao trabalho intelectual e o segundo refere-se ao trabalho braçal, como aquele realizado com o uso de esforço físico. Contudo, o trabalho braçal realizado na Coopcamate é honesto (MACIEL; GRILLO, 2009) e garante o alimento de muitas famílias, assim como relata CJOS, ao dizer que não saberia o que seria dele sem o trabalho na cooperativa. A seguir, a análise da categoria relações sociais é apresentada.

5.2.2 Relações Sociais

As relações sociais são entendidas como as ações recíprocas entre indivíduos (WEBER, 2000). Sob a abordagem da racionalidade substantiva, entende-se como sendo a racionalidade a condutora das ações dos indivíduos, assim, a racionalidade dos indivíduos conduz também as relações sociais (SERVA, 1997). No que se refere à memória institucional, o modo entre lembrar e esquecer, individual ou coletivamente, atribui-se ao comportamento humano efetuado a partir das relações dos indivíduos dentro das organizações, configurando-se nas relações sociais (THIESEN, 2013).

O trecho do diário de campo, a seguir, demonstra como as relações sociais estão envoltas pela igualdade na Renascer. A pesquisadora relata que dificilmente vê os coordenadores no escritório da cooperativa, pois na maior parte do tempo triam na esteira junto aos demais cooperados. Isso é uma das evidências de que não há distinção do e no trabalho, uma vez que os coordenadores representam papéis de liderança, mas atuam no trabalho como os demais cooperados.

Na maioria das vezes que chego na Renascer todo o pessoal está triando, pouco se vê o pessoal da coordenação no escritório, eles trabalham quase direto na esteira e param para resolver alguma coisa quando necessário (DC RENASCER – 28.03.2019).

Aqui a M.[coordenadora] trabalha com nós. M. e a J. [coordenadoras], M. e a M [coordenadoras atuais] agora, a Michele sempre trabalhou na produção junto e pareio com nós, ela e a J. e sempre foi declarado, sempre foi preto no branco (RJMF – 08.07.2019).

Além do trecho do diário de campo em que se destaca uma relação de igualdade no trabalho da Renascer, um excerto de uma entrevista realizada com uma cooperada ratifica que as coordenadoras da cooperativa trabalham na esteira triando também. O trabalho desenvolvido dentro de uma cooperativa, sem que haja distinção de sua compreensão e de sua prática, é uma característica de autogestão, uma maneira de estruturação do trabalho coletivo (CANÇADO, 2008). Além disso, observa-se também nesse tipo de relação dentro da Renascer a reciprocidade, uma vez que esse é um meio de manter laços sociais (LAVILLE, 2004). Assim, quando se observa que na cooperativa a coordenação e os demais cooperados que trabalham na produção executam as atividades sem distinção dos cargos que ocupam, evidencia-se nas práticas diárias um trabalho pautado pela reciprocidade e igualdade. Tais denominações aparecem na linguagem dos cooperados, as quais são características manifestas do comportamento humano e que influenciam na constituição da memória institucional

(THIESEN, 2013) daquela cooperativa. Contudo, quando se fala em relações sociais, remete-se também à experiência emocional (FERNANDES, 2014). Dessa forma, como pode ser observado no excerto a seguir da entrevista da RMFS, na Renascer também existem conflitos. A entrevistada destaca que, de uma forma geral, as relações na cooperativa são boas, mas às vezes, por motivos pequenos, as emoções se desestabilizam gerando alguns desentendimentos dentro do grupo.

[Pergunta: Como é o relacionamento entre vocês aqui na cooperativa?] Eu vou te falar assim ó vou te ser bem sincera, no geral é boa, no geral é boa, só que tem épocas que baixa umas “equisera” [gíria sobre tempos difíceis nas relações da cooperativa], mas, no geral é boa [...] É uma convivência boa quando todo mundo pega junto, quando baixa a cabeça mesmo pra trabalhar tu vê que funciona porque daí tu já vê também de messes atrás, tu vê que o negócio funciona, tu vê que dá certo quando querem [...] ou então quando é o contrário. Às vezes por uma coisinha de nada, uma fofoca que uma fez com a outra tinham virado a cara uma pra outra [...] porque daí eu não quero vim pra cá porque não quero trabalhar perto da fulana e aí ficou três de um lado e fico uma só trabalhando do outro, como assim? Só porque eu não quero porque eu tô brigada contigo, eu não quero ficar olhando pra tua cara, eu não quero ficar do teu lado, eu quero ficar do outro lado mesmo que a gente fique entre três [...] Mesmo que prejudique o trabalho? Esse tipo de coisa acontece e por uma besteira e se enfrentando e uma acusando a outra e brigando com a outra, um fuzuê, um fuzuê que tu não tem nem noção... aí a gente terminou a reunião elas foram pra rua e tavam se enfrentando e aí já alteram a voz (RMFS – 03.07.2019).

Uma relação social se estabelece, segundo Weber (2000), a partir de um mínimo contato entre os agentes, quando ocorre uma reciprocidade de sentidos, isso porque existe um estímulo de um agente em relação ao outro. Assim, quando RMFS diz que “por uma coisinha de nada” se manifestam conflitos, entende-se que um cooperado expressa seu comportamento em reciprocidade ao comportamento de outrem.

Na narração dos conflitos realizada por RMFS, observa-se a presença de autenticidade (SERVA, 1996), uma vez que os cooperados que entraram em conflito escolhem como irão se comportar diante da situação, próprio da racionalidade substantiva. Porém reagem de maneira própria da racionalidade instrumental: estratégia interpessoal de afastamento, embora continuem voltados para os fins, não impedindo a realização do trabalho prático. Nesse momento, percebe-se que o eu individual dos cooperados está mais rígido do que o eu social, quando interesses individuais suplantam os sociais (THIESEN, 2013), trazendo prejuízos para as relações sociais e, se persistirem no longo prazo, para a memória institucional.

Percebe-se que os conflitos na Coopcamate podem ser entendidos como estruturantes de sua memória institucional, pois, segundo Thiesen (2013), eles podem ser condicionamentos sociais legitimados, onde as imposições sobre os indivíduos estão maiores do que sua capacidade de reversão, neste momento da cooperativa. Tais aspectos podem ser

observados no Diário de Campo, a seguir.

No decorrer da atividade, surgiram assuntos sobre a gestão da cooperativa, o grupo expôs algumas questões que geram dúvidas, foi um momento de expressiva participação, já que comumente o grupo demonstra receio de falar sobre gestão e coordenação da cooperativa. Mas, em meio à conversa, surge no refeitório o coordenador da cooperativa e toma a fala, fazendo uma ferrenha crítica ao que estava sendo discutido, logo o grupo já frenou e não falou mais. O coordenador fez sua fala reprimenda e retirou-se, o clima ficou tenso o que limitou a participação dos cooperados no restante da atividade (DC COOPCAMATE – 03.05.2018).

Thiesen (2013) lembra que falar de instituições é referir-se a conflitos e resistências. Percebe-se na Coopcamate que as relações sociais estão encharcadas de conflitos, ambivalências e que os cooperados estão submetidos a um jogo de poder com relação à gestão. Nesse sentido, Linde (2009) menciona que replicar modelos já estabelecidos é fácil, uma vez que o desafio seriam as mudanças no presente a partir das representações do passado. Observa-se que a autora destaca a participação social na construção da memória institucional, uma vez que são as pessoas que integram as organizações que lembram ou esquecem, e não a instituição. No diário de campo, uma situação de conflito emergiu em uma atividade do Projeto:

Uma atividade dinamizada por um jogo de futepano¹³ foi o estopim para uma explosão de sentimentos. Já no início da atividade percebeu-se um clima áspero entre os cooperados, o que não demorou muito para vociferar. Uma briga generalizada se iniciou, ao ponto de termos que finalizar às pressas a atividade. Após acalmarmos os ânimos dos cooperados, com algum tempo de conversa, identificamos a origem do acúmulo de emoções manifestadas por meio da atividade (DC COOPCAMATE – 07.06.2018).

Ocorre que quando as pessoas são submetidas a alguma situação em que se sentem frustradas, seus sentimentos podem desembocar em violência. Para Souza (2009, p.128), a violência pode aparecer em um grupo quando não há o desenvolvimento de uma dimensão discursiva, causando “fricções de impulsos egoísticos que não são resolvidos” dentro das relações sociais, o que dificulta a construção de laços afetivos. Para Guerreiro Ramos (1981, p.171), “o conflito entre o indivíduo e os sistemas sociais projetados é permanente e inevitável” e qualquer tentativa de sedimentação de um dos dois lados gera alienação, o que o autor denomina de síndrome comportamental. Porém, verifica-se nas evidências que, mesmo caso haja certa alienação, as reações aparecem nas primeiras oportunidades, podendo ser uma

¹³ Um campo de futebol é desenhado sobre um tecido, em cada goleira existe um furo. Os dois times com o mesmo número de participantes segura o “campo de futebol” suspenso do chão. Inicia-se a partida colocando uma bola ao centro, o objetivo é fazer o gol no time adversário.

fuga de energia psíquica que foi recalçadas e controladas ao extremo (SIQUEIRA, 2012). Tais evidências concordam com Thiesen (2013), quando esta autora afirma que ninguém pode ser totalmente sujeitado, uma vez que todas as pessoas encontram-se em processo.

Nesse sentido, o excerto a seguir demonstra que há mudanças efetivas quando o grupo permite ou vai atrás de outra coordenação, porém salienta-se que tais mudanças ocorreram na Coopcamate.

Pelo que eu sei isso aqui só ficou grande assim, por causa de uma coordenação que não tinha, cresceu... Eu sei que mudou muita coisa, mudou para melhor, cozinha, refeitório, antes não tinha nada dessas coisas [...] eu fiquei sabendo de outra coordenação que não deu certo, que faliu. Isso aqui quase faliu, mudou e daí, mudou para melhor, é o que eu sei. Tem as pessoas que trabalham aqui, que trabalharam com a outra coordenação, que era ruim, muito ruim (CSP – 10.10.2019).

Percebe-se que as narrativas são reelaboradas como condições e percepções, uma vez que são comunicadas de formas e entre pessoas diferentes, sendo a narrativa um importante elo da construção da memória institucional (LINDE, 2009). Sendo assim, quando as pessoas (re)contam a história dos antigos gestores da cooperativa, a partir da vivência de outras pessoas, entende-se que as lembranças mantêm-se coletivas, porque por mais que a memória tenha também caráter individual, nunca se está sozinho, mas por sua vez pode ser um gatilho ou um apoio (HALBWACHS, 1990).

Sobre a característica da cooperativa de se diferenciar de uma empresa tradicional, o representante da Prefeitura de Canoas/RS entende que há tal diferença e que ela deve ser percebida na prática, não só das relações, mas também do que ganham em troca de seu trabalho. Tais aspectos podem ser percebidos no excerto de PMSM:

O cooperativismo na Essência não é isto. Eles se tornaram e muitos deles dizem e às vezes a gente conversa e digo, “mas gente, não é bem assim... Repensem...”. “A, mas nós somos como uma empresa”. “Tudo bem, vocês são uma empresa, tudo bem e vocês tem CNPJ, são empresa, enfim, mas é uma cooperativa e onde fica o cooperativismo? Cadê função social, cadê a inclusão...” não se faz inclusão nestas cooperativas gente [...] Eu vejo muita disparidade nesta questão, não consigo admitir que um coordenador, um administrador, enfim, ou administrativo faça uma retirada, sei lá, três ou quatro vezes mais que o cooperado que está lá na linha de frente (PMSM – 03.10.2019).

O entrevistado se refere ao que Baioto (2006) entende sobre a dupla dimensão da gestão cooperativa, sendo a econômica e a social. Mesmo que a dimensão econômica não seja a função principal, ela é um fator de sobrevivência para as cooperativas e para as pessoas. Porém, para o autor a função principal da gestão cooperativa é social, sendo o motivo pelo qual uma cooperativa existe, que se refere à geração do trabalho e da renda (BAIOTO, 2006).

Porém, as evidências indicam que tal realidade nem sempre acontece e que muitas vezes a gestão negligencia a inclusão e realiza retiradas muito maiores que os cooperados. Pode-se questionar quantos ganhos desiguais entre a gestão e os cooperados podem tornar-se parte da memória institucional de uma cooperativa? O quanto se tornam cristalizações que não encontram críticas ou mesmo limites, que conduzem a preconceitos e ressentimentos (THIESEN, 2013)? O que faria com que seres humanos se sujeitassem a isso? Para PMSM, a falta de renda pode ser a resposta, tal como aparece no seguinte excerto:

Já está ruim assim imagina se eu perco o serviço [...] assim como você disse isso tudo, esta carência da mão de obra que é o que realmente leva à cooperativa. Quem tem mais de conhecimento se aproveita disso e bom... Aqui eu consigo dominar, desse jeito, aquele jeito, enfim. É isto é muito triste assim sabe (PMSM – 03.10.2019).

Segundo as evidências, a necessidade de uma renda e a impossibilidade de outra fonte, devido à precariedade da empregabilidade, faz com que cooperados se sujeitem ao poder de um gestor que os domina, indo ao extremo oposto de um ambiente em que a racionalidade substantiva atua. Além disso, para Thiesen (2013), a sujeição ocorre porque os sujeitados precisam agir de maneira submissa, pois “todo aquele que se encontra submetido a um campo de visibilidades atesta a eficácia do poder: torna-se o princípio de sua própria sujeição” (THIESEN, 2013, p.95). Dessa forma, está entranhando na memória institucional de maneira a legitimar (ou não) a cooperativa diante das partes interessadas (fornecedores, clientes, parceiros, funcionários, entre outros (OYADOMARI et al., 2007). Torna-se problemático quando, para algumas das partes interessadas, a maneira como o poder é exercido e, portanto, como as relações sociais acontecem não lhes interessa.

A dependência que muitos cooperados têm das cooperativas centra-se em termos de sobrevivência, pois, mesmo gostando de trabalhar nela, COS e CSP entendem que o trabalho na cooperativa é importante para o seu sustento.

[Pergunta: O que o trabalho da cooperativa significa/representa para a sua vida?] Ah, eu gosto! [Pergunta: É importante pra ti?] É importante. [Pergunta: E porque que é?] Ah, pra pagar as contas, ter o dinheiro da pessoa, comer, um trabalho. (CSO – 10.10.2019).

[Pergunta: O que o trabalho da cooperativa significa/representa para a sua vida?] Significa estar empregada, digno, meu dinheirinho, pouco ou bem, mas, eu estou ganhando, trabalhar (CSP – 10.10.2019).

Percebe-se nos excertos das duas entrevistadas que suas atribuições de significado ao trabalho na cooperativa referem-se ao trabalho como subsistência. O trabalho, segundo

Borges e Tamoyo (2001), possui acepção individual e social, porque além de ser o meio de produção de vida de cada indivíduo, também faz parte da organização da sociedade. Assim como expressam SSO e CSP em suas falas, ambas mencionam o trabalho como o que garante sua sobrevivência. Além disso, enquanto sentido social, a cooperativa é um local de inclusão, a própria CSP relata que foi trabalhar na cooperativa “porque eu não consegui emprego em outro lugar, né, por causa da idade, daí minha vizinha disse, ‘vai lá na cooperativa que eles pegam lá, não vão dar bola para a idade’, daí eu vim, deixei currículo e uma semana depois me chamaram” (CSP – 10.10.2019). Nesse contexto, Schneider (2003) relata que a operacionalização econômica da cooperativa pode ser um meio de consolidar a sua função social, que seria a de geração de trabalho e renda. Contudo, seu alcance social perpassa a subsistência, pois como relata CSP, ‘é digno’, assim, esse trabalho subsidia também sua dignidade, uma trabalho talvez desqualificado, mas honesto (MACIEL; GRILLO, 2009). A seguir, as análises da categoria autonomia são apresentadas.

5.2.3 Autonomia

A autonomia é outra característica da racionalidade substantiva e que influencia na memória institucional. A autonomia é entendida como “condição plena dos sujeitos para poder agir e expressar-se livremente nas interações” e é um dos elementos que constituem a ação racional substantiva (SIQUEIRA, 2012, p.35). Para a memória institucional, a autonomia é vista como um tipo ideal weberiano, uma vez que para Thiesen (2013) as pessoas estão em processo e por isso nunca estarão totalmente autônomas e nem totalmente sujeitadas.

Segundo as evidências, há na cooperativa Renascer percepções de igualdade nas relações de trabalho, como pode ser visto no excerto de RJMF e também no Diário de Campo de 30/01/2019.

Aqui a M. trabalha com nós. M. e a J., M. e a Ma. agora, a Mi. e sempre trabalhou na produção junto e pareio com nós, ela e a J. e sempre foi declarado, sempre foi preto no branco. Tudo que eu pergunto pra ela, até hoje ela sempre me respondeu (RJMF – 08.07.2019).

E me chama muita a atenção que normalmente todo o grupo da Renascer, sabe o motivo pelo qual alguém faltou ou se está em alguma atividade externa, se for reunião na prefeitura o pessoal sabe dizer até o assunto que será tratado. Sinal de uma boa comunicação no grupo. E detalhe, não são sempre as mesmas pessoas, como por exemplo, os coordenadores que participam das atividades externas, normalmente existe rodízio para que haja a participação de todos. Bem como há a devolutiva no grupo (DC RENASCER – 30.01.2019).

A igualdade nas relações de trabalho pode ser relacionada, mesmo que de maneira distante, com a comunicação substantiva, “aquela que visa desvendar a subjetividade de pessoas engajadas em permutas autogratificantes, [a qual] é pouco tolerável em organizações econômicas (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.108). Questiona-se então o quanto um ambiente cooperativo, como o da Renascer, apresenta algumas tolerâncias diferentemente de outras organizações, o que pode estar ajudando a que pessoas como RJMF percebam que tem escolha de ali trabalhar, e portanto autonomia, tal como evidenciado a seguir.

Eu prefiro trabalhar em reciclagem do que trabalhar em casa de família, firma, eu não me acostumo, eu acho. Tô acostumada a trabalhar com esse tipo de serviço, com o material, assim, sabe. Gosto de trabalhar com reciclagem [...]. Eu gosto de trabalhar aqui na Renascer, aprendi muito com as gurias aqui, aprendi muito com a M. também. Gosto de trabalhar aqui na Renascer. Pretendo me aposentar aqui, eu acho (RJMF – 08.07.2019).

Há tolerâncias de diversas ordens, porém e quando elas impactam no valor recebido mensalmente? Veja-se o exemplo apresentado a respeito do tempo que cooperadas ficam nos 15 minutos de intervalo, conforme Diário de Campo de 14/08/2019.

D. comentou junto com a J. que às vezes mesmo estando cansada, uma puxa a outra, J. ironizou sua fala e disse que se não chamar todas, mas todas mesmo, elas ficam sentadas, porque o calor é intenso e cansam muito, às vezes ficam olhando fotos, TV, conversando ou mesmo dormindo. Mencionei que esses momentos de convivência também são importantes, mas se estiverem todos de comum acordo. Mas se observarem, cinco minutos em um dia pode não fazer muita diferença, mas isso somado em um mês faz a diferença. Isso foi observado desde o momento em que se dedicaram a controlar mais seus tempos de intervalos e horários e a prova foi a renda que quase dobrou de janeiro a março. Na sequência M. fala que são dispersas e ultrapassam o limite do tempo de descanso porque não tem ninguém para controlar, que às vezes não se leva tão a sério o ambiente de trabalho, muitas vezes não é só cansaço, ficam paradas por ficar. Questionei quem seria essa pessoa para controlar e qual a necessidade? A coordenadora respondeu que somente as suas consciências bastaria, mas não têm. Relatou ainda que se alguém do grupo cobrar nem darão bola... (DC RENASCER – 14.08.2019).

Nesta evidência é demonstrado que, enquanto as cooperadas apresentam um “comportamento” que vai contra uma estimativa utilitária das consequências, uma vez que quanto menos tempo estiverem trabalhando menor será a renda; no mesmo instante não se pode analisar que apresentam uma “ação” no sentido substantivo, uma vez que continuar “olhando fotos, TV, conversando ou mesmo dormindo” depois do horário do intervalo não representa uma forma ética de conduta, pautada por valores que influem no mundo em geral e apresentados no entendimento de Souza (2009). Antes disso, a identificação da sociedade produtiva com o aproveitamento do tempo e com o desprestígio de quem não trabalha

(SOUZA, 2009) tem relação com a racionalidade instrumental e, nesse ponto de vista, não voltar ao trabalho na hora exata não deixa de ser um modo de manter certa autonomia frente às regras organizacionais. Autonomia no trabalho pode presumir liberdade (FILIZOLA; MILIONI; PAVARINI, 2008), contudo tal liberdade não está sendo racionalizada quando se pensa no trabalho e consequentemente na renda. Além disso, há um comportamento de prazer pautado pela imediatividade (SOUZA, 2009), evidenciado quando a coordenadora diz que “somente a suas consciências bastaria, mas não têm”. Tal imediatividade enfraquece, de certa maneira, o entendimento das consequências futuras, como o aumento dos ganhos, o que pode estar relacionado a uma dificuldade de “percepção do tempo de vida incapaz de conceber o futuro como um campo de possibilidades e impossibilidades bem definidas” (SOUZA, 2009, p.229).

Na Coopcamate, quando se fala em autonomia, se percebe ambiguidade na fala da entrevistada CJOS. Durante a entrevista, a cooperada CJOS menciona que na cooperativa existe um responsável que diz o que deve ser feito e como deve ser feito, contudo, em seguida menciona também que sobre a produção, as próprias cooperadas tentam resolver os problemas, apesar de não perceberem resultados, pois menciona que as combinações não são duradouras, como o excerto a seguir apresenta.

[Pergunta: A cooperativa tem um dono? Um chefe? Como é que funciona?] Chefe e dono não tem, tem é um responsável, na minha opinião. [Pergunta: Esse responsável faz o que aqui dentro?] Diz o que vai ser feito e o que não vai ser feito, é daquele jeito que ele quer [Pergunta: E essa pessoa faz parte da coordenação?] [...] [Pergunta: E quando vocês tem que decidir alguma coisa dentro da Coopcamate, tem que resolver algum problema, como é que funciona? Quem resolve? Como vocês resolvem?] Na produção tentamos resolver entre o grupo, como podemos mudar e melhorar a produção [...] Tentamos procurar saber onde tá os erros, as falhas, no que pode melhorar a renda [Pergunta: E como fazem isso?] Na base do diálogo, conversa [Pergunta: E tu acha que dá resultados?] No tempo que eu estou aqui pouco mudou, coisas que tentaram falar para melhorar e serem resolvidas deu uma semana e já voltou tudo como era antes [Pergunta: E por que tu acha que voltou?] Porque as pessoas pensam diferente, nem todo mundo pensa igual. As pessoas “Ah não tá funcionando assim, vamos continuar do jeito que era antes”, elas não se esforçam para mudar a situação (CJOS – 07.10.2019).

Além do relato ambíguo da cooperada CJOS, por fim ela destaca ainda a resistência à mudança, quando diz que as pessoas justificam voltar a fazer como era antes porque a mudança não deu certo. Maciel e Grillo (2009) destacam que a ausência de autonomia exige o controle do próprio corpo em um espaço físico e também moral. Assim, quando a cooperada diz que preferem voltar a fazer [o trabalho] como era antes, entende-se que controlar seu próprio corpo (ritmo de trabalho, tipo de atividade) requer autonomia, o que talvez não seja

tão fácil, a ponto de retrocederem. Sob a perspectiva da racionalidade instrumental, ocorre que, quando se reúnem para refletir questões sobre a produção, trata-se de desempenho na realização das atividades, voltadas à utilidade, ou melhor, voltadas para a produção (SERVA, 1997). Entretanto, Serva e Santos (2013) destacam que existe um encontro naturalizado entre as racionalidades, isso porque os indivíduos não se estabelecem em uma ou outra racionalidade. Assim, indo ao encontro do excerto da CJOS, percebe-se o que, segundo Serva (1997), seria o entendimento para a racionalidade substantiva, como quando acordos e consensos são estabelecidos sob a valia de responsabilidade e da satisfação social, já que a resolução de problemas na cooperativa partem acordos feitos pelo grupo.

A evidência a seguir, ocorrida na Renascer, mostra comportamentos voltados para a racionalidade instrumental, uma vez que a divisão do trabalho, no que concerne ao carregamento do caminhão, foi realizada com maximização de recursos (somente quatro pessoas), desempenho e cálculo. Chama a atenção a presença de elementos como autonomia e entendimento mútuo, pois “quatro pessoas saíram da esteira e foram carregar o caminhão, sem que ninguém dissesse nada”. Nesse exemplo, poder-se-ia pensar que, nessa situação, não houve tensão entre a racionalidade instrumental e a substantiva?

Quando cheguei o caminhão do comprador estava encostando, quatro pessoas saíram da esteira e foram carregar o caminhão, sem que ninguém dissesse nada. Há um acordo claro de que a cada carregamento quatro pessoas diferentes ajudarão a carregar, então todos sabem quem carrega quando. As marcações de peso já estavam descritas nos fardos, a pessoa que fica no elevador, naquele dia era a M.(coordenadora - mas, em outros momentos que a autora presenciou outros carregamentos, outros cooperados também fizeram a marcação), marcava num caderno, separado por tipo de material, o peso de cada fardo que subia ao caminhão (DC RENASCER – 28.03.2019).

A Renascer demonstrou, naquele momento da atividade do carregamento do caminhão, que possui acordos claros e apreendidos pelo grupo, pois mais de uma vez a autora presenciou tal dinâmica em momentos de carregamento do caminhão na cooperativa, durante suas observações. Holzmann (2009) ressalta que a não diferenciação entre coordenação e demais cooperados pode ser uma maneira de sobrepujar a “síndrome da participação”, comum nas cooperativas. Isto porque embora a coordenação seja eleita por todos os associados de uma cooperativa, esses não são vistos como iguais, uma linha denominada de coordenação os separa. Outro momento em que se pode observar o tema autonomia em evidência foi narrado pela autora no diário de campo, quando a coordenadora menciona se incomodar com uma espécie de dependência que os cooperados têm em relação a ela ou sobre o cargo dela, inclusive ela diz sentir um peso em relação a isso, que preferia que seus colegas tivessem mais

autonomia, como segue o trecho a seguir.

M. contou que estava quase toda a semana trabalhando no *shopping*, porque a V. estava de férias e que quando foram levar uma carga de material na “Mãos Dadas” naquela tarde, o J. comentou que tinha ido mais material essa semana do *shopping*. Perguntei para a M. porquê e ela me disse que as gurias do *shopping* ficam muito tempo sentado, não procuram material no orgânico, só triam o que aparece de bom na frente. Ela disse que mais de uma vez já falou com elas sobre isso, a jornada de trabalho já menor que a do galpão, então poderiam se esforçar um pouco mais, inclusive a V. havia voltado de férias no dia anterior e a M. mesmo assim trabalhou um dia com eles no *shopping* para conversar e tentar ajudar a melhorar o trabalho de triagem. Na sequência a coordenadora M. diz **“eu odeio isso, eu odeio”**, **perguntei o que, ela respondeu que esse negócio de que quando ela está é diferente, exemplificou com algumas situações do galpão que dizem que quando ela está triam mais, a gaiola não fica tão cheia. M. menciona que para ela isso é um peso**, porque parece que depende dela que as coisas aconteçam. Comentou também que tenta deixar mais coisas para a M. resolver mais coisas, a saber, a M. que é a outra coordenadora. Mas M. destacou ainda que **eles esperam muito por ela, para decidir algumas coisas, fazer algumas coisas** e no seu entendimento suas colegas, que é assim que se refere ao pessoal do galpão, podem e devem tomar as decisões e fazerem que acham necessária, ela relata que sempre que precisa cobrir faltas no caminhão ou no *shopping*, por exemplo, ela faz questão de ir, **para deixar o pessoal mais autônomo**. (DC RENASCER – 15.08.19).

Na evidência, a coordenadora da Renascer coloca que “odeia” quando ~~ela~~ percebe que o trabalho rende mais somente devido à sua presença física, o que significa um peso para ela e que gostaria que os colegas fossem mais autônomos. Pode-se analisar que esta evidência mostra uma tensão entre a racionalidade instrumental e a substantiva. Comportamentos da racionalidade instrumental como dependência e passividade da parte dos cooperados diante da coordenadora podem significar que eles estão percebendo-a como a detentora de seus empregos e rendas (GUERREIRO RAMOS, 1981) e, por isso, submetendo-se ao que consideram como sendo seu controle. Ocorre que mesmo que M. tenha uma postura de favorecer uma maior autonomia aos cooperados, pode ser que as experiências laborais anteriores dos cooperados tenham tido um profundo efeito sobre sua personalidade, enfraquecendo sua capacidade de desenvolver julgamentos éticos (GUERREIRO RAMOS, 1981). Por outro lado, na Renascer há espaço para decisões coletivas e abertura de comunicação. Mas o que fazer com este espaço? Uma tentativa seria “se ocupar de atividades recompensadoras”, tal como estender o horário do lanche, porém questiona-se o quanto isso leva a uma realização pessoal (GUERREIRO RAMOS, 1981), a ações da racionalidade substantiva?

E quanto à memória institucional? Sabe-se que as pessoas que fazem parte de uma organização vêm com marcas e memórias (VIANA, 2006). “A memória institucional parece invadir as fronteiras do quadro temporal, para suscitar questões do vivido ao que ainda não se

viveu.” (THIESEN, 2013, p. 8). Estaria M. tendo um dilema ao se confrontar com a memória dos colegas a respeito do que significa para elas ser líder/chefe/superior? “Nessa instância, o papel da instituição é meramente reproduzir o passado no presente, com as informações/memórias que seleciona como verdadeiras e universais.” (THIESEN, 2013, p. 58).

Todavia, em alguns momentos o desejo de autonomia da coordenadora se efetiva, como se observa no trecho do diário de campo a seguir, quando a cooperada que trabalha no *Shopping* é convidada a sair daquele espaço, a pedido das demais cooperativas integrantes daquele trabalho de triagem, isso porque ela estaria comunicando ideias sobre igualdade nas cooperativas, já que na Renascer esta é uma prática comum.

A solicitação de substituição da catadora que trabalha no *Shopping* partiu das demais cooperativas que compartilham o trabalho naquele local, segundo M. e J. (coordenadoras) porque “Ela” estaria compartilhando suas ideias sobre igualdade de direitos entre as cooperadas de outras cooperativas. “Outras cooperativas não aceitam que o cooperado fale de igual pra igual com a coordenação” (COORDENADORA) (DC RENASCER 07.11.2018).

O que se observa é que a igualdade e o diálogo como uma prática característica e ordinária da Renascer foi compartilhada em outro espaço de trabalho, contudo, talvez por não ser tão comum em outras cooperativas, que essa prática foi, de certa forma, entendida como inconveniente. Compartilhar ideias sobre igualdade e direitos pode ter despertado nas demais colegas outras formas de pensar, como por exemplo, sobre o modo de trabalho cooperativo. Para Gutierrez e Almeida (2013), as relações são concebidas por ações pautadas pelo diálogo, bem como Motta (1991) destaca que não se refere apenas ao simples ato da linguagem, mas da compreensão social das ações concernentes ao diálogo. Dessa forma, o que se entende quando a cooperada, por meio do diálogo, dissemina em outro espaço práticas comuns àquelas da Renascer, como a igualdade, isso acaba sendo gatilho a outras formas de entendimento sobre o assunto. Percebe-se que, nesse caso, o diálogo teve uma compreensão social, enquanto ação de transformação.

Reverso, na Coopcamate, parece que o diálogo não é e nem intenta ser uma ação de entendimento social. CMTMP relata em sua entrevista que costuma apenas observar as coisas na cooperativa, que prefere ficar quieta, pois não entende como tendo o direito de participar, pois na maioria das vezes é a palavra da coordenação que prevalece, inclusive por meio de gritos, como se vê no excerto (descrição de um diálogo) a seguir.

Pesquisadora: E quando vocês têm problemas pra resolver na produção, como é que funciona?

CMTMP: Aí lá dentro é comunicado, eu tentava ver com as gurias, se é alguma coisa muito a gente pede a reunião.

Pesquisadora: Pra resolver o problema?

CMTMP: É...

Pesquisadora: E quando tem essas reuniões ou pra decidir ou pra resolver problemas tu costuma opinar? Costuma falar?

CMTMP: Eu geralmente não falo nada, eu só escuto... não opino nada.

Pesquisadora: E por que não?

CMTMP: **Eu não sei, eu só fico quieta, só observo, fico quieta, nunca dei opinião, nunca me envolvi assim.**

Pesquisadora: Mas veja bem, lá no começo tu disseste que a cooperativa é de todo mundo né, tu não acha que é um direito teu?

CMTMP: É, é um direito, mas às vezes a gente fala uma coisa e eles distorcem né, sempre eles têm razão e não a gente tem certas coisas que eles têm razão e não a gente então fica quieta.

Pesquisadora: E quem são eles?

CMTMP: **O F. e a A. Às vezes é a resposta deles e deu, daí eles gritam com a gente, então pra evitar grito eu fico neutra, quieta.** (CMTMP – 07.10.2019).

A ideia que se tem a partir do relato da CMTMP é que sua ação é de passividade e submissão a quem detém a chancela de seu “emprego” (coordenação). A opressão pelo poder limita os indivíduos de sua capacidade de fazer e agir (SIQUEIRA, 2012). Isso explica porque CMTMP diz que prefere observar a falar. Outro aspecto importante a salientar é que ~~de~~, se no seu local de trabalho (de onde se tira o sustento) mantém-se a dignidade enquanto indivíduo produtivo na sociedade, mas sua capacidade de fazer, agir e pensar é oprimida, como esta pessoa terá coragem de, talvez, fazer diferente fora daquele espaço, na sua vida, no seu convívio social? (GUERREIRO RAMOS, 1981). O autor corrobora que quanto maior a dependência econômica do trabalho, menor é sua capacidade de autonomia, podendo também explicar o motivo pelo qual CMTMP se limite às participações, já que seu trabalho tem grande significado econômico.

Nesse contexto, pondera-se ainda sobre as memórias silenciadas (COSTA; SARAIVA, 2011) como aquelas que são coagidas, reprimidas, pois entende-se que é dessa forma que CMTMP sente-se ao silenciar, já que em outros momentos sua participação ou a de seus colegas já foi silenciadas pelos gritos do coordenador, como ela mesma relata. Pollak (1989) diz que silenciar memórias significa também adulterar as memórias oficiais, porque as memórias verdadeiras deixam de ser rememoradas. Dessa forma, a construção e a repetição ao longo do tempo de ações como a relatada pela entrevistada, correm o risco de se cristalizar, pois assim como CMTMP relata silenciar-se por sentir-se oprimida, a tendência é de que os demais cooperados também tenham a mesma reação, o que para Andrade (2002) significa a institucionalização de sentidos dentro das organizações. Talvez o maior impacto da opressão do coordenador revele-se na não participação dos cooperados, impedindo o aprendizado por

meio das práticas cooperativas que são promotoras do desenvolvimento intelectual e de cultura (SALES, 2010).

E por fim, o que se percebe na Coopcamate é que o que Voegelin (1964) chama de o enfrentamento do ser humano com dois problemas na sociedade, o de existir e o de sobreviver biologicamente. Existir pela vivência de significados, por suas ações simbólicas, porque enquanto seres humanos os cooperados da Coopcamate são dotados de substantividade. Contudo, sobreviver condicionados pelos imperativos de sobrevivência, calculados pela maximização de recursos e dominados pelo coordenador, é o conflito mais evidente naquele contexto.

5.3 Contrastes entre os casos: Renascer e Coopcamate

Como a estratégia de pesquisa utilizada nesta tese foi o estudo de casos múltiplos, após realizadas as análises dos dados das cooperativas Renascer e Coopcamate apresenta-se, nesta seção, o cruzamento dos resultados das análises, descritos em completude (SILVA; MERCÊS, 2017).

O quadro 15 apresenta o cruzamento dos resultados das duas grandes categorias de análise resultantes das cooperativas Renascer e Coopcamate. Para a categoria Memória Organizacional e Racionalidade Instrumental (MO & RI) foram analisadas as subcategorias gestão, operacionalização e desempenho. Para a categoria Memória Institucional e Racionalidade Substantiva (MI & RS) foram analisadas as subcategorias valores, relações sociais e autonomia.

Quadro 15 - Cruzamento dos Resultados das Análises das Categorias MO & RI e MI & RS

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS/CARACTERÍSTICAS		RENASCER	COOPCAMATE
MO & RI	GESTÃO	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS APRENDIZAGEM PARTICIPAÇÃO	Gestão Democrática Aprendizagem Armazenamento, retenção e compartilhamento Participação Desempenho Dimensão social (cooperativismo) Autogestão (subjatividade)	Processos de gestão centralizados na coordenação Interesse utilitário Memórias silenciadas Autogestão não se efetiva Resultado (efetividade)
	OPERACIONALIZAÇÃO	FERRAMENTAS SISTEMATIZAÇÃO CONHECIMENTO REGRAS	Regimento interno (construção coletiva) Memória oficial Responsabilidade solidária Produção x renda x objetivos fins	Regimento interno (construído pela coordenação) Conhecimento não compartilhado Produção x renda x objetivos fins
	DESEMPENHO	ARMAZENAMENTO AQUISIÇÃO MANUTENÇÃO MODO DE OPERACIONALIZAÇÃO	Inquietações sobre os meios pelos quais os processos acontecem Participação Valores emancipatórios	Coordenação define forma de trabalho Autonomia dos cooperados anulada pelo coordenador Não há participação dos cooperados
MI & RS	VALORES	SENTIDOS SUBJETIVIDADE TRABALHO	Inclusão Catador como profissão Julgamento ético Valor do trabalho na cooperativa Autorrealização	Reconhecimento do trabalho de catador Inclusão Autorrealização Sustento por meio do trabalho
	RELAÇÕES SOCIAIS	AÇÕES RECÍPROCAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS PARTICIPAÇÃO SOCIAL	Trabalho coletivo Igualdade Conflitos x resultado	Conflitos Poder da coordenação nas narrativas dos cooperados Dependência financeira (trabalho)
	AUTONOMIA	COMUNICAÇÃO SUBSTANTIVA LIBERDADE AUTOCONTROLE	Compartilhamento Liberdade x produção Participação igualitária Peso da referência de ser coordenadora Diálogo	Ausência de autonomia Dependência econômica x sustento Dignidade (trabalho) Diálogo coagido

Fonte: Autoria própria (2019).

A categoria Memória Organizacional e Racionalidade Instrumental (MO & RI), apresentada no quadro 15, expõe resultados contrastantes entre as duas cooperativas integrantes da pesquisa. Os aspectos elencados a seguir podem ser percebidos a respeito de cada subcategoria da MO & RI.

Gestão: As evidências denotam que na Renascer a gestão acontece com base em características democráticas, pautadas na participação e na aprendizagem. Tais aspectos embasam-se nas suas práticas diárias, as quais se evidenciam por meio do armazenamento, retenção e compartilhamento de informações e do conhecimento. Tais características denotam perspectivas da autogestão, enfatizando a dimensão social do cooperativismo e a geração de trabalho e renda, o que impacta de maneira positiva na memória organizacional, fortalecendo-a. Já na Coopcamate, a gestão se desenvolve em um modelo cujos processos são centralizados na coordenação. Não se identificou a participação dos cooperados, portanto a autogestão não se efetiva, tampouco é reivindicada por aqueles a quem isso interessaria (os cooperados). O que parece existir é um interesse utilitário na mão de obra para a efetividade de resultados, ao preço do silêncio das memórias dos cooperados, o que acaba prejudicando a memória organizacional da cooperativa. Logo, no que tange à gestão, as duas cooperativas investigadas neste estudo de casos múltiplos conduzem seus processos de formas distintas: na Renascer aparecem traços de substantividade mais evidentes do que na Coopcamate, onde a gestão é mais voltada para uma instrumentalização.

Operacionalização: A Cooperativa Renascer possui um Regimento interno que foi construído coletivamente por seus cooperados. Tal documento registra a memória oficial da cooperativa, enquanto conjunto regras e procedimentos a serem seguidos para a normatização e desenvolvimento do trabalho e das relações do grupo. Contudo, o mesmo processo de construção coletiva tracejado pelo direito à participação é utilizado, por conveniência, para alterações no regimento interno, quando o grupo, ao se responsabilizar solidariamente pelas ações de colegas que burlaram de alguma maneira as regras vigentes, realiza mudanças específicas no já efetivado documento. Nesse contexto, evidencia-se certa tensão entre as racionalidades instrumental e substantiva, quando se observa que o mesmo processo de construções coletivas, pautado pela participação, é utilizado, por vezes, como um meio para o alcance de fins individuais, com sentido distinto daquele coletivo. Do mesmo modo, quando se analisa a produção, a renda e o resultado na Renascer, observa-se que o grupo se organiza coletivamente para pensar em estratégias de melhorias. Na Coopcamate também existe um regimento interno para nortear o trabalho e as relações do grupo, porém ele foi construído pela coordenação e não pelo grupo. Além dessas, outras evidências destacam que não foi

demonstrado um compartilhamento do conhecimento entre os cooperados. A respeito de produção, renda e fins, na Coopcamate quem realiza as articulações é a coordenação, que escolhe pessoas para trabalhar, realiza as vendas e depois apenas apresenta os resultados aos cooperados. Assim, no que se refere à operacionalização das atividades das cooperativas Renascer e Coopcamate, observa-se que enquanto a organização geral (regimento interno, processos de produção e venda) é semelhante, a maneira como são criados e executados os processos de gestão são diferentes, porque na Renascer tais processos são ponderados na coletividade e na Coopcamate os mesmos são monopolizados pela coordenação.

Desempenho: Na Renascer, os meios pelos quais os processos se desenvolvem são estruturados de forma coletiva, com a participação ativa e direta daqueles que neles estão inseridos em diferentes momentos. Isso porque a prática individual para a realização de atividades vai além do armazenamento, aquisição e manutenção. Sua principal relação está no compartilhamento do conhecimento e na manutenção da memória. Por consequência, evidencia-se a constituição de valores emancipatórios para a operacionalização dos processos de gestão, como: construção coletiva do regimento interno, cálculo da partilha, acompanhamento de vendas, entre outros. Entretanto, na Coopcamate, o que se observa é uma não participação dos cooperados na concepção dos meios pelos quais seu trabalho se estrutura, abafada pela centralização da coordenação, o que acaba por anular as possibilidades de autonomia do grupo. Portanto, na Renascer manifesta-se maior substantividade, mesmo em questões organizativas, já que seus processos de gestão são pautados por arranjos coletivos, cuja participação é evidenciada. Dessa forma, o que se percebe também é que tais aspectos coletivos e de participação beneficiam o compartilhamento do conhecimento e a manutenção da memória. Porém, a Coopcamate apresenta-se quase integralmente com característica utilitária, com foco nos resultados a qualquer preço, sem que haja a participação dos cooperados em qualquer processo de gestão ou de produção. Assim, o que se compartilha é uma cultura de submissão imposta pelo poder da coordenação.

Os aspectos elencados a seguir podem ser percebidos a respeito de cada subcategoria da Memória Institucional e Racionalidade Substantiva (MI & RS), conforme apresentado no quadro 15.

Valores: Na Renascer, alguns valores como a inclusão e o sentido do trabalho são evidenciados nas falas e no dia a dia dos cooperados. Percebe-se um reconhecimento, por parte de seus integrantes, de que a cooperativa é um local que acolhe e não discrimina, e que, sobretudo, gera o sustento. Além disso, o ambiente de trabalho da cooperativa também é propício para proporcionar momentos de compartilhamento de conhecimento entre os

cooperados. Dessa forma, as dimensões individual e grupal são evidenciadas como satisfação social. Tais momentos são dotados de substantividade, identificada na satisfação de se fazer o que gosta. Também na Coopcamate evidenciou-se a inclusão e o reconhecimento do trabalho de catador, mas há evidências de um importante vínculo voltado para a sobrevivência econômica. Talvez esse seja o principal motivo pelo qual os cooperados da Coopcamate permaneçam na cooperativa. Mas também observa-se inclusão, quando pessoas excluídas do mercado de trabalho encontram na cooperativa, talvez, sua única chance de um trabalho digno e promotor de sustento. Esse, na maioria das vezes é o caminho que leva as pessoas a trabalharem na cooperativa: a exclusão e a busca pela subsistência. Contudo, as vivências das práticas diárias do trabalho de catador possibilitam a transformação por meio da aprendizagem, fortalecendo assim o trabalho de catador enquanto profissão. Assim, conjectura-se que os valores expressos pelos cooperados da Renascer possam estar ligados à função social do cooperativismo, o que, por consequência, gera trabalho e renda, e na Coopcamate, tais valores parecem relacionar-se apenas à subsistência econômica por meio da garantia de um trabalho.

Relações sociais: Na Renascer, as relações sociais são declaradas sob fortes características do trabalho coletivo em que a igualdade se mostra, de modo geral, naturalizada nas relações. Também foram identificados conflitos interpessoais, comuns nas relações grupais. Porém, o grupo demonstra forte capacidade de resolução de problemas por meio do diálogo, primando aspectos coletivos de direito de participação e foco na produção. Contudo, a mesma capacidade voltada para o diálogo, também é utilizada para momentos em que, por interesse de alguns cooperados e conivência de outros, as regras do regimento interno são alteradas em prol de benefício próprio, o que denota o uso do direito coletivo como interesse. Momento em que se evidencia emergirem características da racionalidade instrumental, uma vez que as alterações do regimento impactarão diretamente nas regras da cooperativa. Na Coopcamate, os conflitos apresentam-se de maneira constante, mas ao mesmo tempo, percebe-se que eles são anulados nas narrativas dos cooperados a partir do poder da coordenação. Isso ocorre porque os conflitos dos cooperados estão relacionados com a forma de gestão da coordenação. Outra característica desses conflitos é a dependência financeira do trabalho na cooperativa. Assim, há um submissão dos cooperados para a aceitação dos moldes de gestão impostos. Dessa forma, o que se percebe na Renascer são relações baseadas na igualdade e na Coopcamate relações assimétricas, caracterizadas pelo poder da coordenação.

Autonomia: No que tange à autonomia, na Renascer existe uma contradição no que se refere à autonomia, uma vez que sob práticas de igualdade, participação, diálogo e

compartilhamento, por vezes, excedem o controle quando se fala em liberdade para gerirem seu próprio trabalho e seu tempo. Tal evidências de alguma falta de controle atribui à coordenadora maior responsabilidade enquanto referência de sua função, isso porque o grupo concede-lhe o poder de resolução da situação, mesmo que contra a vontade dela. Na Coopcamate, o que se observa é a ausência de autonomia, uma vez que o diálogo é coagido pela coordenação, detentora de todo o poder na cooperativa, inclusive da garantia do trabalho dos cooperados, motivo pelo qual se tornam submissos. Talvez isso ocorra porque tão ou mais difícil que suportar a opressão, seja a possibilidade de perderem o trabalho, o que é para muitos, a única alternativa de sustento e alguma dignidade. Portanto, na Renascer, existe um sentido contraditório do uso da liberdade e da autonomia, e talvez isso ocorra justamente porque aquele contexto seja embebido de subjetividade e de substantividade. O que não se percebe na Coopcamate, pois a autonomia dos cooperados está oprimida pelo poder da coordenação.

Portanto, quando se analisam os contrastes das cooperativas Renascer e Coopcamate sob a luz da Memória Organizacional e da Racionalidade Instrumental (MO & RI), e da Memória Institucional e da Racionalidade Substantiva (MI & RS), infere-se que os processos de gestão da Renascer possuem características eminentes de que a memória organizacional e a memória institucional da cooperativa constroem-se por meio da participação, da aprendizagem e do compartilhamento do conhecimento, sistematizados nas regras e ferramentas que norteiam o trabalho e as relações da cooperativa. Assim, concatenando, tais evidências sinalizam a Renascer para uma organização cuja racionalidade substantiva é repleta de representação de sentido da existência da cooperativa, o que vai ao encontro da função social da cooperativa que é gerar trabalho e renda.

No que se refere à Coopcamate, a construção da memória organizacional e institucional pautadas por armazenamento, retenção, compartilhamento do conhecimento e manutenção da memória das pessoas inseridas na organização, bem como por uma introjeção do jeito da cooperativa, podem estar comprometidas. Isso porque, na referida cooperativa, evidências apontam para a centralização dos processos de gestão. Dessa forma, a não participação e a ausência de autonomia no grupo como consequência da opressão do poder de decisão podem ser motivos pelos quais as memórias estão silenciadas ou são negadas. Por isso a Coopcamate apresenta traços de uma organização instrumental, baseada em interesses econômicos e de poder social.

Ademais, mesmo que a Renascer tenha apresentado maiores evidências de que se constitui uma organização que centra seus processos na racionalidade substantiva e a

Coopcamate na racionalidade instrumental, entende-se que nas práticas diárias do trabalho possa ocorrer um ir e vir ou ainda uma tensão entre as racionalidades instrumental e substantiva, porque uma organização não é somente instrumentalizada, definida por processos operacionais e nem somente substantiva, carregada de subjetividade humana.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral que direcionou esta tese foi o de construir um modelo teórico/metodológico para fundamentar análises sobre a gestão a partir das abordagens da Memória Organizacional e Racionalidade Instrumental e da Memória Institucional e Racionalidade Substantiva.

Para que tal objetivo fosse atingido, construíram-se os objetivos específicos, descritos a seguir: a) Identificar as relações teóricas entre memórias organizacional e institucional e as racionalidades instrumental e substantiva; b) Compreender os processos de gestão das cooperativas participantes da pesquisa; c) Analisar a memória organizacional e a racionalidade instrumental; a memória institucional e a racionalidade substantiva, implicadas nos processos de gestão de duas cooperativas de resíduos sólidos urbanos.

Por meio dos resultados das análises do estudo de casos múltiplos realizado em duas cooperativas de reciclagem do município de Canoas/RS demonstrou que os processos de gestão das duas cooperativas apresentaram-se diametralmente opostos, apresentados a seguir.

Em uma das cooperativas os processos de gestão centram-se no compartilhamento de informações e do conhecimento e no estímulo à aprendizagem que retroalimenta a MO e incentiva a participação e a autonomia. Além disso, a operacionalização das atividades promove, neste contexto estudado, práticas diárias que possibilitam o compartilhamento e sistematização das informações e do conhecimento, evidenciados por meio de um esforço voltado para a reciprocidade de sentidos, o que favorece as metas coletivas fomentando modos de autogestão mais complexos e participativos. A autonomia do grupo envolve sua participação na criação (e “descrição”) de regras como o regimento interno, fortalecendo a MO. Nas vivências diárias evidenciou-se o compartilhamento das informações armazenadas voltadas para os resultados comuns, característica da RI. Diante de situações problemáticas há uma tentativa de lembrar situações semelhantes por meio das interações sociais e organização documental o que integra a MO. Os modos de operacionalização do trabalho ocorrem por meio da divisão do trabalho e são caracterizados por comportamentos solidários voltados para os fins coletivos. Diante disso, depreende-se que, para esta cooperativa, a MO e a RI encontram-se congruentes.

A respeito da categoria Memória Institucional (MI) e Racionalidade Substantiva (RS) ficou evidenciada que a identificação com os valores da cooperativa gera contentamentos favorecendo uma ação racional substantiva. Além disso, a subjetividade é respeitada colocando o ser humano no centro do debate por meio do desenvolvimento da cidadania e

autoestima. Ali se evidenciou a geração da sobrevivência por meio da possibilidade de renda e da existência pela vivência de significados, os quais se dão nos compartilhamentos afetivos, onde a dimensão intersubjetiva é pautada pela cooperação. A autonomia depende da comunicação substantiva evidenciada por meio da reciprocidade de sentidos e, portanto, substantiva em uma dimensão intersubjetiva. Há também evidências que a prerrogativa de liberdade, especialmente sobre as regras da cooperativa, gera ambiguidade no grupo em termos de maior autonomia e menores ganhos mensais, bem como em relação a um autocontrole frágil na escolha pelo prazer imediato ou capacidade de esperar em detrimento do prazer a longo prazo.

Portanto, em uma análise da categoria MI e RS nesta cooperativa, observou-se que permutas autogratificantes aliadas à autonomia grupal (próprios da RS) sobre as regras e normas (próprias da RI) evidenciaram tensão entre a racionalidade instrumental e a substantiva nesta cooperativa. A tensão centra-se na ambiguidade entre seguir o regimento interno construído coletivamente, voltado para o aumento dos ganhos do grupo e ceder ao prazer e ao imediatismo, mesmo em detrimento dos ganhos mensais, o que enfraquece a RI.

Na outra cooperativa analisada para este estudo, os processos de gestão estão sob o controle da coordenação o que gera dependência e alienação dos cooperados, podendo inclusive levar a uma síndrome comportamental que envolve a introjeção de padrões instrumentais de comportamento o que pode conduzir a problemas psíquicos. Evidências de controle das informações e centralização do poder diminuem a participação e aumenta o silenciamento das memórias, fragilizando a MO e gerando falta de transparência nos resultados e até submetimento. Estando o conhecimento e as informações centralizadas nos gestores, gera dependência no grupo e uma cristalização no modo de fazer o trabalho. Ações de produção de sentido das normas não são promovidas em prejuízo do próprio desempenho.

O armazenamento das informações é centralizado e as questões práticas voltam-se para resoluções imediatas de problemas operacionais, prejudicando a memória organizacional. Da mesma maneira, quando há um problema a busca por soluções é centralizada em uma pessoa, o que fragiliza a MO e gera submetimento dos cooperados. A MO também se fragiliza quando os padrões de interação são regidos pela sujeição e assimetrias e as informações não estão registradas em documentos. Assim, os modos de operacionalização ocorrem por meio da divisão do trabalho, onde podem ocorrer comportamentos individualistas voltados para a manutenção do “emprego”. Uma cooperativa pautada pela RI, torna-se rígida e, portanto prejudica o atingimento dos fins, como por exemplo, alta produtividade.

Com relação à categoria MI e RS contempla-se que quando sentimentos de

preconceito (externos ou internos) são percebidos, isto gera ressentimentos e esquecimentos e caso persistam, estruturam a MI. Em cooperativas que geram trabalho e renda (sobrevivência) por meio de um trabalho honesto e digno, a presença constante de conflitos gera memórias silenciadas e a existência subjetiva dos indivíduos fica apagada. Assim, quando conflitos ocorrem em detrimento de debates racionais, há afastamentos interpessoais, onde a centralização do poder gera sujeição, que é o oposto da racionalidade substantiva. Outra maneira que se percebe a geração de conflitos é no não acionamento da reciprocidade de sentidos, o que gera também ressentimentos e esquecimentos, que favorecem interesses individuais. Quando não há reciprocidade de sentidos, a intersubjetividade não ocorre gerando mal entendidos na comunicação e conflitos que podem se perpetuar na MI. Ou, quando as trocas geram intersubjetividade pautada pela opressão, gera memórias silenciadas o que inibe o aprendizado. Nesse contexto, tem-se um ambiente com menor autonomia, onde pode estar em ação uma síndrome comportamental em que acontece sujeição e submetimento e um aparente autocontrole do indivíduo, em prol de uma síndrome de participação, por causa da dependência.

Portanto, evidenciou-se que esquecimentos e memórias silenciadas caracterizam a MI nesta cooperativa por meio de um jogo de poder da coordenação. As análises indicam também que a RS é caracterizada por ressentimentos e conflitos que acabam sendo estruturantes da MI por meio de memórias silenciadas, individualismo e aumento do sofrimento psíquico. Com isso, os fins/objetivos de aumentar a produção são prejudicados, em detrimento da própria RI.

O primeiro objetivo específico foi o de identificar as relações teóricas entre memórias organizacional e institucional e as racionalidades instrumental e substantiva, foi atendido por meio do desenvolvimento do referencial teórico, apresentado no capítulo 3 desta tese. A MO foi entendida, dentre suas principais características, como um processo tanto individual como coletivo que intenta compreender e armazenar as informações, por meio de um conjunto de processos e ferramentas capazes de organizar, preservar e tornar acessível o conhecimento criado nas organizações (WALSH; UNGSON, 1991). Já a MI está atribuída à reprodução de práticas sociais cotidianas compreendidas como verdadeiras e universais por dado grupo dentro de uma organização que, ao se cristalizarem ao longo do tempo, ratificam uma legitimidade institucional (THIESEN, 2013). A racionalidade instrumental refere-se aos meios pelos quais uma organização alcança seus objetivos econômicos, seus interesses estão ligados a interesses econômicos ou de poder social (SERVA 1997). Já a racionalidade substantiva está atribuída a duas perspectivas de premissas humanas, a individual e a grupal, ambas estão relacionadas com a efetivação, a primeira em relação à realização das competências

individuais e a segunda na conscientização da satisfação social (SERVA 1997).

A primeira dupla de abordagens envolveu a MO e RI. Elas são mutuamente compreendidas como o compartilhamento de informações do passado, por meio da MO, para operacionalização de seus processos de gestão e produção, a fim de atender metas e objetivos no presente. Aspectos semelhantes entre as duplas, tais como: operacionalização, resultados, desempenho, processos, ferramentas, metas nas organizações, podem ser compartilhados no que tange o desenvolvimento processos organizacionais. Quando o conhecimento, sobre elementos da memória, como o armazenamento, o compartilhamento e a reutilização, são utilizados nas práticas organizacionais diárias, também contribuem para a construção da trajetória da organização e efetivam a construção da memória organizacional. Além disso, o funcionalismo da operacionalização das atividades depende da aquisição, manutenção e armazenamento das informações e do conhecimento que podem servir como incentivo à aprendizagem ou dependência quando há controle deste processo.

A confluência da dupla da MI e RS centra-se na construção da MI, sob aspectos da memória hábito e encadeada com as narrativas recontadas ao longo do tempo nas instituições, as quais podem ser consideradas o elo de efetivação das competências e concepção de auto realização, tanto individual como grupal. Aspectos semelhantes entre as duplas, tais como: valores e sentidos, hábitos e sistema social, reconhecimento social e sistema social, ação e autonomia evidenciam que a participação social é estruturante tanto para a MI, tanto na RS. Assim, são as práticas diárias que formam hábitos e constroem os sistemas sociais, promove autonomia e, além disso, cria os valores, sentidos e o reconhecimento social. E quando replicadas ao longo do tempo, efetivam a MI.

Entretanto, a conjunção do que é instrumentalizado, no contexto teórico desta tese, a MO e RI, e o que é institucionalizado, como a MI e a RS, conjectura-se que em dados momentos, principalmente no que se refere às questões das práticas diárias de gestão dos grupos, tais aspectos tencionem-se, isso justificado, talvez, pelo conflito entre a razão e os valores. Em outras palavras, razão quando se refere ao necessário discernimento dos grupos em gerir seus próprios empreendimentos, compatibilizado com os sentidos e valores cooperativos, sendo esse o evidente desafio diário para gerir, gerar trabalho e renda sem que se perca a essência dos valores e sentidos do cooperativismo.

Os resultados das análises indicaram que, em se tratando de contexto cooperativo e observados os aspectos práticos diários de gestão, MO e RI e também MI e RS, podem tencionar-se nos aspectos da razão e dos valores cooperativos, o que influencia na gestão das cooperativas compreendidas a partir dos valores do cooperativismo.

Para atender ao segundo objetivo específico da tese que foi o de compreender os processos de gestão das cooperativas participantes da pesquisa, partiu-se da coleta de dados que se iniciou em 2018 por meio de observações participantes nas duas cooperativas, na Coopcamate em fevereiro e na Renascer em julho do mesmo ano. No ano seguinte, em 2019 as observações participantes tiveram continuidade em ambas cooperativas. Neste ano ocorreram as entrevistas e coletados documentos

Os principais achados desta pesquisa das intersecções entre MO e RI e também MI e RS, contempla-se que na Coopcamate o poder do coordenador entendido como autocrata revelado no seu modelo de gestão, embasa a memória oficial da cooperativa. Evidenciou-se uma conveniência entre lembrar e esquecer importante nesta cooperativa. Dessa maneira, o passado mais distante da cooperativa, não menos importante que o tempo de gestão (7 anos) do coordenador, parece estar silenciado. Ademais, não são as organizações que rememoram, mas indicam o que deve (ou pode) ser lembrado ou esquecido e a maneira como isso deve acontecer para que possa ser replicado no presente. Nesse contexto, o abuso da MO ameaça a MI, uma vez que o que está sendo replicado são os modelos já estabelecidos (pelo poder de uma coordenação autoritária). Assim a provocação seria ocorrer mudanças no presente, por meio das representações do passado (LINDE, 2009).

A construção da MO centrada no armazenamento e no compartilhamento de informações deixa de se efetivar quando a centralização dos processos de gestão inibem o aprendizado, porque a disseminação da informações principais não somente coibidas, como a sua construção não ocorre pelos cooperados. Consequentemente, o que se revela é uma subordinação dos cooperados a quem domina os processos de gestão e informação como finalidades estratégicas que desembocam na geração de poder (SERVA, 1997).

Por outro lado, a história da organização pode ser preservada por meio da MO, tal como evidenciado na Cooperativa Renascer. Por meio da memória individual ou coletiva, ao identificar a força da cooperativa tal como uma ave mitológica Fênix. Percebe-se uma trajetória de consolidação de informações que são armazenadas, atualizando as decisões no presente, evidenciando a MO. Assim também, a participação social está diretamente ligada à construção da MI, por meio de narrativas que as instituições recontam o passado no presente.

Entretanto, a participação social é dicotômica sob o ponto de vista dos preceitos da OCB, em destaque a participação democrática e igualitária. De um lado a não participação dos cooperados nos processos de gestão da cooperativa ameaça a construção da MO e MI. Isso ocorre porque a coordenação é detentora de poder, o que evidencia também a busca por resultados fins (RI), sem que o meio pelo qual se atingem os resultados, seja observado a

partir da substantividade dos cooperados (característica da RS). Do outro lado, a participação dos cooperados, para além de uma aproximação em relação aos princípios do cooperativismo, promove aprendizado a partir do compartilhamento das informações para quem participa, o que contribui para a construção da MO e do compartilhamento afetivo em uma dimensão intersubjetiva gerando práticas transformadoras em um ambiente característico da RS.

A construção do regimento interno de forma coletiva é um aspecto que expressa a forma de organizar, preservar e tornar acessível o conhecimento criado na cooperativa. Contudo, por vezes, evidenciou-se uma ambivalência a partir de uma espécie de excesso de participação e de autogestão, como quando as regras do próprio regimento interno são alteradas em função de interesses pessoais dos próprios cooperados. Assim, ao alterar esses registros, tais memórias tornam-se esquecidas. Ao planejar e executar ações estratégicas para um determinado resultado, o grupo apresentou uma conduta do tipo “comportamento” sob perspectivas utilitárias e convenientes, demonstrando a relevância da racionalidade funcional para a tomada de decisões. Isso porque, nesse caso, o resultado fim a que se propuseram, estava circunscrito na demonstração de poder em alterar o regimento. Ou ainda, observa-se ambivalência dentro do mesmo contexto de participação, porque a independência gerada por meio da aprendizagem e da autogestão, estimulados, muitas vezes, pela coordenadora no desenvolvimento prático das atividades da cooperativa, demonstra-se fragilizada pela baixa autoconfiança em realizarem as atividades sozinhos e com autonomia plena.

Em uma organização não substantiva não há espaço para refletir sobre a existência organizacional. Aqui dois aspectos são analisados numa mesma ação, reunir os cooperados para a realização da prestação de contas, denota uma ação do tipo instrumental uma vez que serão avaliados tecnicamente os resultados de seu trabalho. Entretanto, ao mesmo tempo estão refletindo os meios pelos quais ocorre o entendimento, enquanto controle e divisão do trabalho, cuja participação dos cooperados é o centro de sua efetividade. Entende-se que possa haver um encontro entre as duas racionalidades porque há uma regulação dos indivíduos nas duas racionalidades. Para Guerreiro Ramos (1989), o indivíduo não é um ser inteiramente sociabilizado, por isso, ir e vir entre as duas racionalidades parte de seu próprio senso crítico, de não estar por inteiro, em uma ou outra racionalidade.

Observa-se um antagonismo, quando até as funções sociais parecem ser instrumentalizadas, pois a geração do trabalho e renda, que seria a função social da cooperativa, está sob a chancela de uma coordenação tomada pelo poder, voltada para os resultados e fins econômicos. Nesse contexto, as evidências indicam que a premência pela subsistência incorre em uma síndrome de participação, onde os cooperados não se colocam

por estarem submetidos a uma síndrome comportamental (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Quando se menciona a função social da cooperativa, para além da geração do trabalho e renda, é possível destacar ações de inclusão, porque se evidenciaram práticas transformadoras institucionalizadas, tal como o respeito às questões de gênero e de questões de julgamento ético e justo. Estas ações foram evidenciadas nas práticas diárias do trabalho cooperativo, pautado pela participação e pelo diálogo, características de um ambiente permeado pela RS. Outros valores podem também ser atribuídos à função social da cooperativa, além dos supracitados, como o valor do trabalho, evidenciados pela liberdade e pela autonomia, característica de uma organização substantiva, em que o compartilhamento do e no trabalho, reafirma a construção da MI, por meio das práticas diárias do trabalho.

O trabalho na cooperativa também pode transformar valores por meio da aprendizagem (THIESEN, 2013). Por mais que possa parecer um trabalho desqualificado (MACIEL; GRILLO, 2009), as vivências diárias da reciclagem, hábitos, ações cotidianas e corriqueiras (BERGER; LUCKMANN, 1973) promovem o desenvolvimento da cidadania e elevação da autoestima. Todavia, o valor do trabalho pode ser significado pelo ganho financeiro. Isso porque em uma organização com forte traço instrumental o trabalho se desenvolve para o alcance dos resultados fins, sem que haja preocupação com os meios pelos quais o trabalho se desenvolve. Tampouco permite que os cooperados que, de alguma forma expressem sua substantividade, uma vez que isso poderia custar-lhe o “trabalho” que os sustenta. Assim, a submissão ao poder da coordenação faz com que memórias sejam silenciadas, o que, por consequência, acabam por modificar a memória oficial.

O trabalho coletivo, cuja participação igualitária, sem haver distinção na divisão do trabalho, pode fortalecer laços e relações sociais. Os conflitos convergem das e nas relações sociais, pois mesmo em atrito, eles expressam autenticidade. Neles há uma forma de posicionamento em relação à situação, e isto é individual, característico, mas em excesso, os conflitos podem prejudicar as relações sociais e a MI. Ainda a recorrência de conflitos, pode ser também uma replicação de modelos já estabelecidos, caracterizando assim a MI, para a qual o desafio do presente é a resignificação do passado.

O trabalho cooperativo, pautado pela autogestão requer autonomia. Contudo a autonomia perpassa a liberdade, a qual exige também controle. Por isso, no que tange a organização do trabalho, ela pode ser divergente, promovendo o tensão entre RI e a RS (SANTOS; SERVA, 2013). Porque dado contexto autogestionário, a autonomia no trabalho pode presumir liberdade, contudo é ela quem controla as regras, os horários, etc em uma das cooperativas. Ocorre que a autonomia exige autocontrole das próprias ações e do próprio

corpo. A dificuldade encontra-se em abrir mão da imediatividade e do prazer em prol de um ganho a longo prazo, gera ambiguidade.

Para atender o terceiro objetivo específico o de analisar a memória organizacional e a racionalidade instrumental; a memória institucional e a racionalidade substantiva, implicadas nos processos de gestão de duas cooperativas de resíduos sólidos urbanos.

Após o aprofundamento das análises individuais e das análises comparativas, agrupado com o processo de análise de cada categoria, sob os aspectos teóricos e metodológicos da pesquisa, foi possível sistematizar uma proposta teórico-metodológica, conforme apresenta-se no quadro 16.

Quadro 16 - Proposição teórica-metodológica

CAT	SUBCATEGORIAS CARACTERÍSTICAS		CONCEITO	POLOS	AUTORES
MO & RI	GESTÃO	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	Atividades que dependem do compartilhamento das informações e do conhecimento, disseminado nas ações sociais e institucionalizadas nas práticas diárias.	-O funcionamento da operacionalização das atividades depende do compartilhamento das informações. -Quando sob controle geram dependência e sob incentivo geram aprendizagem.	WEBER, 2000 SELZNICK, 1972 WALSH; UNGSON, 1991 SERVA, 1997
		APRENDIZAGEM	Processo participativo fomentado por agente de aprendizagem onde informações são compartilhadas por meio do conhecimento gerado, armazenado e recuperado de maneira individual ou coletiva.	-De um extremo, a aprendizagem retroalimenta a memória organizacional por meio do compartilhamento do conhecimento na maneira de fazer as atividades. -No outro extremo a aprendizagem não é incentivada em detrimento da memória organizacional e em favor da alienação e da síndrome comportamental.	WALSH; UNGSON, 1991 ACKERMAN; HALVERSON, 2004 KARAWAJCZYK, 2013 GUERREIRO RAMOS, 1981
		PARTICIPAÇÃO	Ações sociais reproduzidas de maneira individual e coletiva, que promovem o desenvolvimento intelectual dos cooperados e valores emancipatórios.	-Uma maior participação advém de um contexto de autonomia onde os processos decisórios são compartilhados (autogestão) favorecendo a memória organizacional e as atividades centradas na finalidade. -Contextos onde há controle das informações e centralização do poder diminuem a participação e aumenta o silenciamento das memórias.	WEBER, 2000 SALES, 2010 SERVA, 1996 WALSH; UNGSON, 1991 POLLAK, 1989 HOLZMANN, 2001
	OPERACIONALIZAÇÃO	SISTEMATIZAÇÃO	Organização dos processos e ferramentas utilizados no compartilhamento do conhecimento, por meio das práticas diárias.	-Quando as práticas diárias possibilitam que as informações sejam compartilhadas e sistematizadas coletivamente, ocorre a reciprocidade de sentidos favorecendo metas coletivas. -Quando as práticas diárias inibem o compartilhamento das informações, há uma centralização da sistematização dos dados, gerando falta de transparência nos resultados e gerando submetimento.	WALSH; UNGSON, 1991 SOUZA, 2009 SERVA, 1997 WEBER, 2000

		CONHECIMENTO	Armazenamento, compartilhamento e reutilização das informações gera aprendizagem das e nas vivências práticas da organização.	-Quando o conhecimento (técnico e de gestão) de como fazer as coisas é compartilhado nas atividades coletivas, gera aprendizagem e fomenta modos de autogestão mais complexos e participativos. -Quando o conhecimento é centralizado nos gestores, o modo de fazer as coisas não varia, o que gera dependência do grupo.	ACKERMAN; HALVERSON, 2004 WALSH; UNGSON, 1991 GONÇALO; BORGES, 2010
		REGRAS	Conjunto de normas que guiam atividades apreendidas a fim de organizar, preservar e tornar acessível o conhecimento para fins instrumentais.	-Quando as normas (por meio do regimento interno) são construídas coletivamente, elas fazem sentido para o grupo, o que fomenta a Memória Organizacional e um melhor desempenho. -Quando as normas é apresentada pronta ao grupo, não faz sentido para ele e assim dificultando a Memória Organizacional e o atingimento dos fins (desempenho).	TEIXEIRA FILHO, 2001 THIESEN, 2013 SERVA, 1997
		ARMAZENAMENTO	Reserva do conhecimento apreendido por meio da aprendizagem nas práticas diárias, acessível de reutilização e recuperação, sendo mais formalizado (documentos) ou menos (memória dos participantes).	-Quando o compartilhamento das informações armazenadas ocorre nas questões práticas da vivência torna-se meios para se atingir os resultados coletivos. -Quando o armazenamento das informações é centralizado, as questões práticas voltam-se para resoluções imediatas de problemas operacionais, prejudicando a memória organizacional.	WALSH; UNGSON, 1991 STEIN, 1995 SERVA, 1997
		AQUISIÇÃO	Resultados de processos de aprendizagem ocorridos por meio de decisões impactantes vivenciado nas práticas diárias.	-Quando há um problema e o grupo busca coletivamente lembrar-se das soluções encontradas no passado favorece a Memória Organizacional . -Quando há um problema e a busca por soluções é centralizada em uma pessoa, fragiliza a Memória Organizacional e gera submetimento.	WALSH; UNGSON, 1991 SERVA, 1997 WEBER, 2000

	DESEMPENHO	MANUTENÇÃO	Conservar as informações e o conhecimento apreendido por meio de padrões de interação social Nas práticas diárias.	-Quando padrões de interação social centram-se no compartilhamento de conhecimento e as informações primordiais estão em documentos favorece a manutenção da Memória Organizacional -Quando os padrões de interação são regidos pela sujeição e assimetrias e as informações não estão em documentos fragiliza a Memória Organizacional .	WALSH; UNGSON, 1991 STEIN, 1995 THIESEN, 2013
		MODO DE OPERACIONALIZAÇÃO	Meios pelos quais as regras, as ferramentas e o conhecimento são utilizados para suceder os resultados. Geralmente caracterizados pela divisão do trabalho.	Modos de operacionalização por meio da divisão do trabalho podem ocorrer: -caracterizados por comportamentos solidários voltados para os fins coletivos ou -comportamentos individualistas voltados para a manutenção do “emprego”.	SERVA 1997 WALSH; UNGSON, 1991 WEBER, 2000
		SENTIDOS	A realidade social é formada por fatos vinculados por conexões de sentidos a elaboração de diferentes sentidos forma a institucionalização	-Quando há uma identificação com os valores da cooperativa, pode haver efetivação de competências e contentamento ligadas a uma ação racional substantiva. -Quando valores de preconceito (externos ou internos) gera ressentimentos e esquecimentos, que se persistirem estruturam a Memória Institucional.	GUERREIRO RAMOS, 1965 WEBER, 2000 ANDRADE. 2002 SERVA, 1997 THIESEN, 2013
MI & RS	VALORES	SUBJETIVIDADE	Características intrínsecas e individuais que se relacionam com a interioridade e o ‘eu social’ evidenciadas nas ações sociais e relações sociais.	-Quando o ser humano está no centro de debates racionais, é ouvido e respeitado ocorre reciprocidade de sentidos e desenvolvimento da cidadania e autoestima. - Quando conflitos ocorrem em detrimento de debates racionais, há afastamentos interpessoais, onde a centralização do poder gera sujeição que é o oposto da racionalidade substantiva.	THIESEN, 2013 WEBER, 2000 BERGER; LUCKMANN, 1973

		TRABALHO	Significado das funções sociais do trabalho: renda, indivíduo produtivo na sociedade e dignidade representadas nas duplas dimensões econômica e social das cooperativas.	- Cooperativas geram trabalho e renda (sobrevivência) por meio de um trabalho honesto e digno e se suportam debates racionais possibilitam o existir pela vivência de significados. - Cooperativas geram trabalho e renda (sobrevivência) por meio de um trabalho honesto e digno e se na presença constante de conflitos gera memórias silenciadas e a não existência subjetiva.	THIESEN, 2013 BAIOTO, 2006
		AÇÕES RECÍPROCAS	Interação entre os indivíduos onde há reciprocidade de sentidos promotoras de aprendizado social, pautado nos hábitos e na cultura.	- Quando há condições para o compartilhamento afetivo, a dimensão intersubjetiva é pautada pela cooperação. - Quando a reciprocidade de sentidos não é acionada, gera conflitos, ressentimentos e esquecimentos que favorecem interesses individuais.	THIESEN, 2013 BERGER; LUCKMANN, 1973 WEBER, 2000
	RELAÇÕES SOCIAIS	RELAÇÕES INTERPESSOAIS	Dimensão intersubjetiva dos relacionamentos que pode ser pautada pela cooperação ou pela opressão.	- Quando as trocas geram intersubjetividade pautada pela cooperação centra-se em permutas auto gratificantes, - Quando as trocas geram intersubjetividade pautada pela opressão gera memórias silenciadas e inibe o aprendizado.	ANDRADE, 2002 SERVA, 1996 COSTA; SARAIVA, 2011 THIESEN, 2013
		PARTICIPAÇÃO SOCIAL	Participação social ocorre por meio do compartilhamento afetivo nos hábitos e ações cotidianas e, portanto na construção da Memória Institucional.	-Compartilhamento afetivo com colegas, que impacta nos hábitos ações cotidianas para o desenvolvimento da cidadania e aumento da auto estima. -A não participação social pode remeter a alienação pela síndrome comportamental e submetimento que é o oposto da racionalidade substantiva.	GUERREIRO RAMOS, 1981 SERVA, 1997 LINDE, 2009 SIQUEIRA, 2012 WALSH; UNGSON, 1991 THIESEN, 2013

		COMUNICAÇÃO SUBSTANTIVA	Envolve reciprocidade de sentidos entre os indivíduos por meio do compartilhamento intersubjetivo, próprio de uma ação de reciprocidade substantiva.	- Quando há uma reciprocidade de sentidos entre os indivíduos de um grupo, há um compartilhamento afetivo que gera uma ação de reciprocidade substantiva em uma dimensão intersubjetiva. - Quando não há reciprocidade de sentidos a intersubjetividade não ocorre gerando mal entendidos na comunicação e conflitos que podem se perpetuar na Memória Institucional.	WEBER, 2000 GUERREIRO RAMOS, 1981 SERVA, 1997 THIESEN, 2013
	AUTONOMIA	LIBERDADE	Autonomia no trabalho presume liberdade de escolha e autogratificação, ao contrário da falta de liberdade que pressupõe controle do próprio corpo e emoções.	-Em um ambiente de racionalidade substantiva pode o cooperado ter a prerrogativa da liberdade, onde acordos coletivos são feitos em prol da autonomia, porém a liberdade pode gerar uma ambiguidade em termos de maior autonomia e menor ganho ou ao contrário. - Em um ambiente onde a racionalidade instrumental prevalece, a liberdade restringe-se a continuar trabalhando naquele ambiente ou sair, o que gera submetimento diante da precariedade da empregabilidade.	SERVA, 1997 GUERREIRO RAMOS, 1981 FILIZOLA; MILIONI; PAVARINI, 2008 SOUZA, 2009
		AUTOCONTROLE	Envolve o controle das energias psíquicas do trabalhador, uma vez que certa tensão entre o indivíduo e as organizações é inerente, em prejuízo da sua saúde mental.	-Quando em um ambiente de racionalidade substantiva o autocontrole torna-se mais flexível, pois o prazer e a imediatividade entram em ambiguidade e geram uma tensão com relação a seguir as normas e regras estabelecidas. -Quando em um ambiente com menor autonomia pode estar em ação uma síndrome comportamental em que acontece sujeição e submetimento e um aparente autocontrole do indivíduo, em prol de uma síndrome de participação, por causa da dependência.	GUERREIRO RAMOS, 1981 SALES, 2010 HOLZMANN, 2009 SERVA, 1997 SOUZA, 2009

Fonte: Autoria própria (2019).

A elaboração da proposta teórica-metodológica partiu da junção dos aspectos teóricos e metodológicos analisados nesta tese a partir das duas duplas abordagens teóricas MO e RI e da MI e RS. Para cada dupla emergiram subcategorias e subsequentemente assinaladas suas características mais específicas para que se pudesse olhar com profundidade os aspectos teóricos e metodológicos para o campo teórico, empírico e prático das cooperativas.

Para a categoria MO e RI, as subcategorias gestão, operacionalização e desempenho embasaram a sistematização do processo teórico-metodológico de análise. Logo, o que se percebe a partir disso, é que os processos organizacionais se operacionalizam a partir do conhecimento armazenado e sistematizado no presente, por meio da participação dos indivíduos em que as conexões de sentido da realidade social, colaboram na elaboração de diferentes formas de institucionalização.

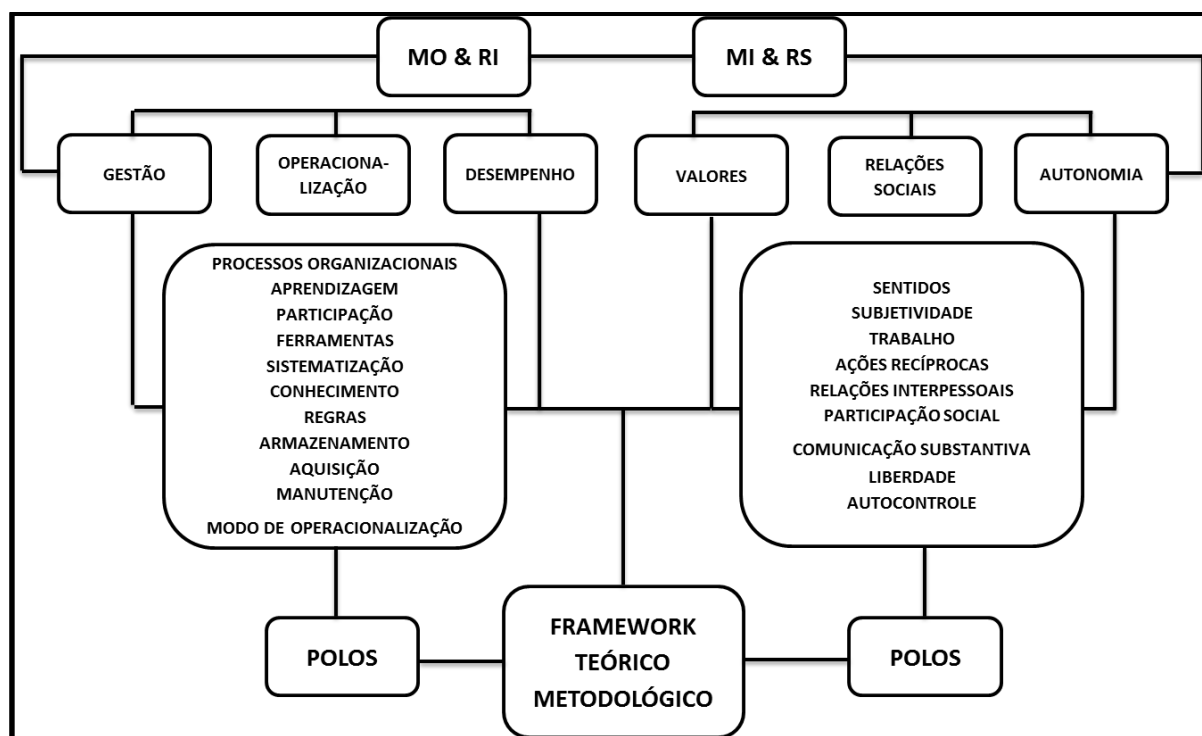
Na categoria MI e RS, as subcategorias que embasaram a sistematização do processo teórico-metodológico de análise, foram: valores, relações sociais e autonomia. Assim, entende-se que quando o trabalho cooperativo é delineado por ações recíprocas subjetivas nas relações interpessoais, pautadas na participação social e na comunicação substantiva, exige autocontrole das ações individuais em benefício das relações sociais e do trabalho coletivo.

Para ambas as categorias, foram ainda elaborados elementos para subsidiar as diferentes maneiras de institucionalização da gestão de cooperativas. Denominadas para esta tese de “polos”, no entendimento de que diferentes comportamentos geram diferentes ações ou reações ou ainda, diferentes respostas para um determinado contexto. Isso porque, uma das extremidades dos “polos”, seriam as organizações cujos traços mais evidentes referem-se aos aspectos da racionalidade instrumental, como foco no resultado fim. Nestas observa-se que aspectos da memória organizacional, como disseminação de informações, aprendizagem ou ainda aspectos da MI e da RS, como a participação social e a comunicação substantiva, possam ser afetados pela autocracia e pelo poder. Já a outra extremidade dos “polos”, refere-se a organizações com traços mais singulares da racionalidade substantiva, em que há espaço para o diálogo, para a aprendizagem, para o compartilhamento, aspectos inerentes da MO e também da MI. Contudo, nesse contexto, observa-se que a RI, como aquela que operacionaliza, avalia desempenho para a maximização de resultados, se fragiliza, justificado pelo excesso de cultura autogestionária e também a falta de controle sobre ela própria.

A partir da apresentação da proposta teórica-metodológica (quadro 16), apresenta-se o *framework teórico – metodológico*, o que evidencia que a tese proposta na introdução desta pesquisa se confirma. A tese deste estudo foi: É possível criar um framework teórico-metodológico para compreender os processos de gestão de cooperativas a luz das abordagens

teóricas Memória organizacional e Racionalidade Instrumental e da Memória Institucional e Racionalidade Substantiva.

Figura 12 - *Framework* teórico-metodológico



Fonte: Autoria própria (2019).

O *framework* teórico-metodológico sistematiza e evidencia que há duas grandes agendas paralelas presentes na prática diária das duas cooperativas participantes da pesquisa, as quais interferem no significado individual e coletivo da função social do trabalho, o que impacta nas relações sociais e na autonomia dos grupos. Uma das agendas é a maneira como as informações são operacionalizadas em prol dos resultados e fins e a outra se refere às ações recíprocas que geram intersubjetividade. Dessa forma, mesmo sob o entendimento de que ambos são contextos cooperativos no campo da reciclagem, evidenciou-se ao final desta pesquisa, que cada um possui um modo de gestão. Em uma das cooperativas estudadas, a aquisição e o compartilhamento das informações promovem aprendizagem e autonomia, ainda que por vezes, com a presença de certa ambiguidade. E na outra, os processos de gestão encontram-se sob o controle da coordenação, o que gera a centralização de informações e do poder. Mas, esclareça-se que ambas se desenvolvem e crescem com seus respectivos modos de gestão, sob a premissa de geração de trabalho e renda, sem que se possa indicar o certo ou errado, tratando-se de maneiras diferentes de gerirem seus próprios negócios.

Portanto, verifica-se que esta tese trouxe avanços ao **campo teórico**, pois ao estudar as quatro abordagens teóricas MO e RI e da MI e RS no contexto cooperativo, foi possível preencher uma lacuna nos estudos da área de gestão de cooperativas. Os principais achados referem-se a necessidade de compreensão de duas grandes agendas que ocorrem diariamente nas cooperativas (e também em todas as organizações), que dizem respeito, por um lado à busca pelos resultados e fins organizacionais e a maneira como as informações são operacionalizadas e a segunda se refere às ações recíprocas que geram intersubjetividade, as quais interferem no significado individual e coletivo da função social do trabalho e que impacta tanto nas relações sociais quanto na autonomia.

Esta tese também trouxe avanços para o campo empírico, uma vez que foi possível, por meio do estudo de quatro abordagens teóricas memória **MO e RI e da MI e RS**, construir um *framework* teórico-metodológico para compreender os processos de gestão de cooperativas participantes desta tese. Dessa forma, o campo prático das cooperativas, a partir de agora, pode utilizar-se deste estudo para o fim de contribuir ao desenvolvimento de seus processos organizacionais, visando o crescimento do empreendimento. Além disso, a partir do *framework* teórico-metodológico apresentado nesta pesquisa, análises de outros espaços organizacionais podem ser estudadas e novas questões de ordem prática podem ajudar na gestão daqueles locais.

Contudo, também foram encontradas limitações para esta pesquisa. Uma delas refere-se à observação participante. Mesmo somadas 53 visitas no decorrer da coleta de dados, muitos acontecimentos importantes ocorreram enquanto a pesquisadora não estava presente. Assim, muitas informações podem não ter sido presenciadas e registradas no diário de campo. Salienta-se que esta limitação é inerente às pesquisas qualitativas, uma vez a apreensão do campo é complexa demais para as técnicas utilizadas. Mesmo que nas visitas os fatos fossem relatados pelos próprios cooperados, talvez, as narrações realizadas algum tempo depois de terem acontecido, já não tenham mais a mesma integralidade ou ainda aspectos essenciais poderiam ser omitidos. Outra limitação pondera o envolvimento da pesquisadora com o contexto da pesquisa, pois o observador participante acaba por ser mais do que um instrumento de coleta de dados, melhor dizendo, utiliza a si próprio como instrumento. Dessa forma, são necessários esforços racionais para que, principalmente no momento da análise de dados, o pesquisador se desprenda de possíveis sentimentos tendenciosos e saiba dosar sua subjetividade. Ainda, pensar a replicação deste estudo em organizações tradicionais, provavelmente necessitaria de outro olhar sobre os aspectos da gestão.

Assim, sugestões para estudos futuros em cooperativas é que se possam investigar os

efeitos da RS, quando se efetiva a autogestão em um determinado contexto. Ou ainda, estudar quais seriam os efeitos da RS quando se trata de heterogestão em empresas tradicionais, instituições de ensino e outros *locus* organizacionais diferentes de um contexto cooperativo. Além disso, sugere-se a replicação deste estudo em diferentes estilos de organizações e instituições.

REFERÊNCIAS

- ACKERMAN, M.; HALVERSON, C. Organizational memory as objects, processes, and trajectories: An examination of organizational memory in use. **Computer Supported Cooperative Work (CSCW)**, v. 13, n. 2, p. 155-189, 2004.
- AGAMBEN, G. **O que é o contemporâneo? e outros ensaios**. Tradução Vinícius Nicastro Honesko. Chapecó: Argos, 2009. 91 p.
- AGOSTINHO, S. **Confissões- Livros VII, X e XI**. Universidade da Beira Interior. Lisboa, Covilhã, 2008.
- ALMEIDA, M. A. **Empresas de economia de comunhão: possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica?** 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2002.
- ANDRADE, R. F. As Análises Institucionalistas nas Organizações e o Conceito de Institucional. Caleidoscópio, **Rev. de Comunicação e Cultura, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**, n.3, jul. 2002.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective**. Reading/Mass: Addison-Wesley, 1978.
- BAIOTO, C. D. **Educação cooperativa solidária: perspectivas e limites**. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático**. Tradução Pedrinho A. Guareschi. 7. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2008.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A sociedade como realidade in A construção social da realidade tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Aspectos Econômicos das Cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.
- BIDERMAN, M T. C. **Fundamentos da Lexicologia**. In: Teoria Linguística: teoria lexical e linguística computacional. São Paulo: Martins Fontes, 2001. p. 99 – 155.
- BONI, Valdete. QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, v 2, n1, p. 68-80, 2005.
- BROCHIER, Rita de Cássia da Rosa Sampaio. **Autogestão e níveis de consciência: uma intervenção em uma cooperativa de resíduos pós-consumo**. 2015. 169f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Centro Universitário La Salle, Canoas, 2015.

BUNCHRAFT, Alexandra Flávio. **A identidade do trabalhador cooperado em uma organização popular e solidária de trabalho : o caso da Cooperativa de Mulheres do Parque São Bartolomeu, Salvador, Bahia**, 2004.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CAITANO, D. I. M. de O. **A racionalidade substantiva na gestão organizacional: consolidação de um campo de estudos**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

CANÇADO, A. C., TENÓRIO, F. G., PEREIRA, J. R.. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos da EBAPE.BR**, v 9, n 3, p. 681-703, 2011.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. Algo está podre no Reino da Dinamarca. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 26, p. 185-187, 2003.

_____, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; SILVA, S. M. G. A trajetória conservadora da Teoria Institucional. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. ed. esp., p. 469-496, 2012.

CHIARIELLO, Caio Luis. **Análise da gestão de cooperativas rurais tradicionais e populares: estudo de casos na COCAMAR e COPAVI**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

COSTA, A. S. M.; SARAIVA, L. A. S. Memória e formalização social do passado nas organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1761-1780, 2011.

DAL-SOTO, Fábio. SUZIN, Juliana Ballin. Práticas da Análise de Conteúdo no Campo de Estão Estratégica. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.15, n.4, 2017.

DIAS FILHO, J. M. **Gestão tributária na era da responsabilidade fiscal: Propostas para Otimizar a Curva da Receita Utilizando Conceitos da Semiótica e Regressão Logística**. 2003. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

DIMAGGIO, P. J. Construcción de un campo organizacional como un proyecto profesional: los museos de arte de los Estados Unidos, 1920-1940. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Org.). **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**. México: FCE, 1999. p.333-361.

EL SAWY, O. A. **Temporal Perspective and Managerial Attention: A Study of Chief Executive Strategic Behavior**. 1983. (Ph.D. Dissertation) - Graduate School of Business, Stanford University, Palo Alto, CA, EUA, 1983.

FRANÇA FILHO, G. C.; DZIMIRA, S. Economia solidária e dádiva. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.6, n.14, 1999.

FERNANDES, F. M. B. **Considerações Metodológicas sobre a Técnica da Observação Participante**. In MATTOS, R. A.; BAPTISTA, T. W. F. Caminhos para análise das políticas de saúde, 2011. p. 262-274.

FERREIRA, M. L. M. Políticas da memória e políticas do esquecimento. Aurora. **Revista de Arte, Mídia e Política**, [S.l.], n. 10, p. 102, jan. 2011. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/aurora/article/view/4500>>. Acesso em: maio de 2019.

FOSTER, J. K. **Memória**. Porto Alegre: L&PM Pocket. 2011. 160p.

GAJARDO, Marcela. 1999. **Reformas educativas em América Latina. Balance de una década**. Santiago do Chile, CIDE/PREAL, 1999.

GALVÃO, P. Identidade pessoal. In: BRANQUINHO, J.; SANTOS, R. (Ed.). **Compêndio em Linha de Problemas de Filosofia Analítica**. Edição 2013. Centro de Filosofia da Universidade de Lisboa Alameda da Universidade, Campo Grande, Lisboa, 2013.

GERTH, Hans. H.; MILLS, C. Wright. O homem e sua obra. In: WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

GEERTZ, Clifford. **he Interpretation Of Cultures**. Basic Books, 1973.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2009

GONDAR, Jô.: Quatro Proposições sobre Memória Social, in: GONDAR, Jô; DODEBEI, Vera. **O que é memória social**, Rio de Janeiro: UNIRIO, 2005.

GROSS, André. **Memórias institucionais da reciclagem de resíduos pós-consumo em duas cooperativas da economia solidária**. 2016. 133 f. Dissertação (mestrado em Memória Social e Bens Culturais) - Centro Universitário La Salle, Canoas, 2016.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

GUTIERREZ, G.; ALMEIDA, M. A. B. de. Teoria da Ação Comunicativa (Habermas): estrutura, fundamentos e implicações do modelo. **Veritas**, Porto Alegre, v. 58, p. 151-173, n. jan./abr., 2013. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/veritas/article/view/8691/9031>. Acesso em: maio de 2019.

HABERMAS, J. Teoria de la acción comunicativa. **Madrid: Taurus, 1987**.

HALBWACHS, M. **A Memória coletiva**. Trad. de Laurent Léon Schaffter. São Paulo: Vértice/Revista dos Tribunais, 1990.

HOLZMANN, Lorena. **Operário sem patrão: gestão cooperativa e dilemas da democracia**.

São Carlos: Editora EDUFSCAR, 2001.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades@**. Disponível <
<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=430460&search=||infogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas>> Acesso em out.2019.

JASIMUDDIN, S. M.; CONNEL. N.A.D.; KLEIN, J.H. Understanding organizational memory. In: JENNEX, M.E. **Knowledge Management: concepts, methodologies, tools and applications**. London: IGI Global, 2008.

JORGE, Alana da Fonseca. **O processo de (pré) incubação na economia solidária: o caso de um grupo de mulheres inseridas na indústria da construção civil**. 2015. 82 p. Dissertação (mestrado em Memória Social e Bens Culturais) - Centro Universitário La Salle, Canoas, 2015.

KARAWCZYK, T. C. Aprendizagem e memória organizacional: contribuições teóricas para organizações culturais. **Revista MOUSEION**. Canoas, n. 14, abr. 2013

LAKATOS. E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

LE GOFF, J. **História e memória**. Campinas: Unicamp, 1992.

LEOPOLDINO, C. J. **A Dupla Qualidade dos Cooperados: Sócios e Clientes nas Sociedades Cooperativas**. 2008. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

LINDE, C. Working the past narrative and institucional memory. **New York: Oxford University Press, 2009**.

MAGNANI, José Guilherme Cantor. 2009. “Etnografia urbana”. In: FORTUNA, Carlos; LEITE, Rogério Proença. (Orgs.). **Plural de cidade: novos léxicos urbanos**. Coimbra: Almedina, pp. 101-113.

MATTA, W. da. **Pesquisa da racionalidade no Sistema Unimed da Bahia**. 1998. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador. 1998.

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

MEYER J. W.; ROWAN, B. Organizações Institucionalizadas: Estrutura Formal como Mito e Cerimônia. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, set. 1977.

MORETTI, Cheron Zanini. ADAMS, Telmo. Pesquisa Participativa e Educação Popular: epistemologias do sul . Educ. Real., Porto Alegre, v. 36, n. 2, p. 447-463, maio/ago. 2011.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras. **História do cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/ramos>>. Acesso em: ago. 2017.

OYADOMARI, J. C. T. **Uso do Sistema de Controle Gerencial e Desempenho: Um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da V.B.R. (Visão Baseada em Recursos)**. 2008. 138 p. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

PAULA, A. P. P. Guerreiro Ramos: Resgatando o Pensamento de um Sociólogo Crítico das Organizações. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 14, n. 40, p. 169-188, mar. 2007.

PERROW, C. Economic theories of organization. **Theory and Society**, v.15, n.1-2, p. 11-45, 1986. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/BF00156926>>. Acesso em: maio de 2019.

PINTO, W. S. **Análise das práticas administrativas de uma fundação empresarial aberta**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2001.

POLLAK, M. Memória, esquecimento, silêncio. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 3-15, 1989.

POWELL, W. W. **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**. México: Fondo de Cultura Económica, 2001.

RAMOS, A. G. **A Nova Ciência das Organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

_____, A. G. **Administração e Contexto Brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

_____, A. G. Modelos de Homem e Teoria Administrativa: ascensão do homem parentético. [1972, 1984]. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, PUC-PR, n. 3, p. 1-16, dez. 2001.

RICOEUR, P. **A memória, a história, o esquecimento**. Tradução: Alain François. Campinas, SP: UNICAMP, 2007.

RIOS, G.S.L. 1989. **O que é cooperativismo**. 2. ed., São Paulo, Brasiliense, 69 p.

ROCHA, Ana Luiza Carvalho da. ECKERT, Cornélia; 2008. “Etnografias, saberes e práticas”. **Revista Iluminuras**, Porto Alegre, v. 9, n. 21.

ROWLINSON, M.; CASEY, A.; HANSEN, P. H.; & MILLS, A. J. Narratives and memory in organizations. **Organization**, v. 21, n.4, p. 441-446, 2014.

SAID, E. W. **Fora do Lugar: memórias**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

SALES, J. E. **Cooperativismo: Origens e Evolução**. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia. Centro de Ensino Superior de São Gotardo, São Gotardo, MG, n.1, p.23-34, jan.-

jun., 2010.

SANTOS, M. C., RIBEIRO H. C. M. Teoria Institucional: Análise de sua Produção Científica divulgada nos Periódicos Nacionais de 1999 a 2013. **Revista de Gestão e Contabilidade da UPFI**, Florianópolis, v. 3, n. 2, p.124-142, jul.-dez. 2016.

SANTOS L. S.; SERVA M. **A Tensão entre a Racionalidade Substantiva e a Racionalidade Instrumental na Gestão**. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 37, 2013. Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. p. 1-16.

SAHLINS, Marshall. **Cultura na prática**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2004.

SCHNEIDER, D.M. **Deposições irregulares de resíduos da construção civil na cidade de São Paulo**. 2003. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Universidade de São Paulo, 2003.

SCHWENGBER, Daiana. BORGES, Maria de Lourdes. Memórias Em Uma Cooperativa de Resíduos Sólidos: A Trajetória da Renascer. In: VIEGAS, Danielle Heberle; HOFMANN, Gabriel Selbach; WAISMANN, Moisés (Org.). **Canoas - múltiplos olhares: sociedade, memória e meio ambiente**. Universidade La Salle – Canoas: Editora Unilasalle, 2019.

SELZNICK, P. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n.2, p. 270-277, 1996.

_____, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SERVA, M.; CAITANO, D.; SANTOS, L.; SIQUEIRA, G.. A análise da racionalidade nas organizações: um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, jul./set. 2015.

SERVA, M. **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas**. 1996. Tese (Doutorado em Administração). – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

_____, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Rev. adm. empres**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, jun. 1997.

SHARKANSKY, I. **Administração pública: a formulação de políticas nos órgãos governamentais**. Rio de Janeiro: FGV, 1974.

SILVA, M. **Racionalidade substantiva no processo decisório: um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico infanto-juvenil na cidade de Natal/RN**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2009.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SINGER, Paul. Políticas Públicas para a Economia Solidária no Brasil. In: SIDNEY, Lianza e ADDOR, Felipe (Orgs.). **Tecnologia e desenvolvimento social e solidário**. Porto Alegre:

Editora da UFRGS, 2011, p.143.

SIQUEIRA, G. **Tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental na gestão de ecovilas:** novas fronteiras do campo de estudos. Florianópolis, 2012. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

STEIN, E. W. Organizational memory: review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**, USA, v. 15, n. 2, p. 17-32, 1995.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa:** Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

STRECK, Danilo Romeu. Metodologias participativas de pesquisa e educação popular: reflexões sobre critérios de qualidade. **Revista: Interface Comunicação Saúde Educação**, v. 20, n. 58, p. 537-47, 2016.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

TERRA, J.C.; GONDON, C. **Portais Corporativos: a Revolução na Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Negócio, 2002.

THIESEN, I. **Memória institucional**. João Pessoa: UFPB, 2013.

THIRY-CHERQUES, H. R. Max Weber: o processo de racionalização e o desencantamento do trabalho nas organizações contemporâneas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 4, p. 897-918, Aug. 2009. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000400007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: maio de 2019.

VIANA, N. Memória e Sociedade: uma breve discussão teórica sobre memória social. **Espaço Plural**, v. 7, n. 14, p.8-10, 2006.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. **Organizational memory**. **The Academy of Management Review**, NY, v.16, n.1, p.57-91, jan. 1991.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Vol. 1: Fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: UnB, 2000.

_____, M. **Economia e sociedade**. Tübingen: Fce 1922.

_____, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília, DF: UnB, 2004.

WEICK, K. E. **The Social Psychology of Organizing**. 2 ed. Massachusetts: Addison-Wesley, 1979. 292 p.

VOEGELIN, E. **Order and history**. Baton Rouge, Louisiana State University Press, v. 2, The World of the Polis. 1964

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p. ISBN 8536304626.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista - Cooperativas

ROTEIRO DE ENTREVISTA – COOPERATIVAS

DADOS SOCIOECONOMICOS

Nome:
 Idade:
 Sexo:
 Escolaridade:
 Casado, mora junto, solteiro?
 Possui filhos? Quantos? Quais idades?
 Paga aluguel, quantas pessoas moram na casa?
 Qual sua atividade anterior?
 E o que seus pais faziam?

- a) Você sabe o que é uma cooperativa? Como ela funciona?
- b) Me conte a história desta cooperativa
- c) Como esta cooperativa funciona?
- d) Como funcionam as regras aqui na cooperativa?
- e) Aqui na cooperativa tem um dono ou um chefe? Se sim, quem?
- f) Como funciona a gestão da cooperativa?
- g) Quem está na coordenação, há quanto tempo, o que eles fazem?
- h) Como são tomadas as decisões aqui na cooperativa? Explica melhor.
- i) Será que a cooperativa sempre funcionou desse jeito?
- j) Como são resolvidos os problemas aqui?
- k) Você costuma dar opiniões aqui dentro da cooperativa? Por quê?
- l) Como é a participação de vocês aqui na cooperativa?
- m) Conte-me como foi que você veio trabalhar aqui?
- n) Como aprendeu a trabalhar com triagem/motorista/prensa?
- o) Como é o seu relacionamento com a coordenação?
- p) Como é o seu relacionamento do grupo com a coordenação?
- q) Como você se sente trabalhando aqui?
- r) O que as pessoas acham quando sabem que você trabalha aqui?
- s) Como é o relacionamento entre vocês aqui na cooperativa?
- t) Você lembra de alguma situação de ajuda? Me conte.
- u) Vocês se relacionam fora daqui? Como?

- v) Como o seu trabalho está relacionado com a sua renda?
- w) A cooperativa tem metas de produção? Se sim, como fazem para alcançar as metas? (Periodicidade)
- x) Quando não alcançam as metas o que acontece?
- y) Como acontece a partilha das vendas?
- z) Qual foi a renda mensal nas últimas quinzena/mês?
- aa) Como funciona o contrato com a prefeitura? Quanto a cooperativa recebe de repasse?
- bb) Quem administra essa verba?
- cc) Como usam o valor do repasse?
- dd) Qual a importância desse contrato para a cooperativa?
- ee) Existem regras a serem cumpridas em relação ao contrato? Quais?
- ff) O que o trabalho na cooperativa significa/representa para a sua vida?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista – Prefeitura de Canoas**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – PREFEITURA DE
CANOAS/RS****DADOS SOCIOECONOMICOS**

Nome:
Idade:
Sexo:
Escolaridade:
Cargo:
Tempo de atuação coleta seletiva:

- a) Conte-me o que você sabe da história da coleta seletiva em Canoas.
- b) Como você entende o processo de funcionamento de uma cooperativa?
- c) Como é a relação da secretaria de resíduos com as cooperativas que integram a coleta seletiva municipal?
- d) Como é a sua relação com as cooperativas que integram a coleta seletiva municipal?
- e) Conte-me de sua experiência com a coleta seletiva.
- f) Conte-me de sua vivência com os catadores.
- g) Como funciona o contrato da coleta seletiva? (regras, fiscalização, participação...)
- h) Em sua opinião, qual a importância desse contrato para as cooperativas?
- i) Você percebe algum tipo de tensionamento (tensão) entre a execução do contrato (por parte das cooperativas) e a essência do trabalho cooperativo, pautado nos princípios do cooperativismo

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

1-Título da tese: MEMÓRIA INSTITUCIONAL e RACIONALIDADE SUBSTANTIVA; MEMÓRIA ORGANIZACIONAL e RACIONALIDADE INSTRUMENTAL NA GESTÃO DE DUAS COOPERATIVAS DE RECICLAGEM2- Esta pesquisa tem por objetivo: Analisar se e como a memória organizacional, a memória institucional e as racionalidades da gestão configuram os processos de gestão de duas cooperativas de Canoas-RS.

3- Os procedimentos que serão realizados são os seguintes: entrevista com gravação de vídeo e/ou áudio.

4- Para a realização dos procedimentos especificados acima, solicitamos um pouco do seu tempo para responder às pesquisas e para as entrevistas e/ou interação com o grupo.

6- Em qualquer etapa do estudo, você terá acesso aos profissionais responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas. O principal investigador é RITA DE CÁSSIA DA ROSA SAMPAIO que pode ser encontrado no endereço BR 386 KM 411, VENDINHA-TRIUNFO/RS..

7- É garantida a liberdade da retirada de consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo.

8 - Você tem o direito de ser mantido atualizado sobre os resultados parciais das pesquisas, quando em estudos abertos, ou de resultados que sejam do conhecimento dos pesquisadores;

9- Não há despesas pessoais para o participante em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação. Se existir qualquer despesa adicional, ela será absorvida pelo orçamento da pesquisa.

Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim.

Eu discuti com o pesquisador RITA DE CÁSSIA DA ROSA SAMPAIO sobre a minha decisão em participar nesse estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, as garantias de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidades.

Nome:

CPF:

Data / /