

“A INCUBADORA RESGATOU A IMAGEM
DA COOPERATIVA NA SOCIEDADE”:
Estratégia como Prática e Memória Social na Incubadora
de Empreendimentos Solidários da Universidade La Salle

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2022.58.10735>

Recebido em: 12/5/2020

Aceito em: 12/11/2021

Caroline Raupp de Oliveira¹, Robinson Henrique Scholz²

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar as práticas de incubação desenvolvidas pela Incubadora de Empreendimentos Solidários da Universidade La Salle no período de 2009 a 2016, por meio da lente conceitual da memória social, economia solidária e estratégia como prática. A metodologia de incubação de empreendimentos econômicos solidários foi desenvolvida por uma equipe multidisciplinar e projeta a assessoria para cooperativas de resíduos sólidos nos municípios de Canoas, Nova Santa Rita e Esteio, RS, Brasil. Com financiamento da Fapergs, este estudo, em andamento, apresenta alguns resultados sobre a pesquisa em tela. O método utilizado para esta pesquisa é qualitativo e explicativo, com viés etnográfico. Para a coleta de dados foram utilizados os documentos da incubadora, observação participante e entrevistas semiestruturadas. A análise de conteúdo temática é empregada no estudo. Reflexões mostram que a atuação da universidade na área de incubação é fundamental no se fazer estratégia ao fortalecimento de cooperativas de resíduos sólidos urbanos de maneira mais solidária, com o desenvolvimento de procedimentos técnicos de apoio para a gestão das cooperativas e a sistematização das ações, tendo a memória como elemento de destaque.

Palavras-chave: Memória social; economia solidária; estratégia como prática; incubação de empreendimentos solidários.

“THE INCUBATOR RESCUED THE IMAGE OF THE COOPERATIVE IN SOCIETY”: STRATEGY AS A PRACTICE
AND SOCIAL MEMORY IN THE SOLIDARITY ENTERPRISES INCUBATOR AT LA SALLE UNIVERSITY

ABSTRACT

The purpose of the article is to analyze the incubation practices developed by the La Salle University Incubator of Solidary Enterprises from 2009 to 2016, through the conceptual lens of social memory, solidarity economy and strategy as a practice. The methodology for incubating solidary economic enterprises was developed by a multidisciplinary team and designs advice for solid waste cooperatives in the municipalities of Canoas, Nova Santa Rita and Esteio, RS, Brazil. With funding from Fapergs, this ongoing study presents some results about the research on screen. The method used for this research is qualitative and explanatory, with an ethnographic bias. For data collection, documents from the incubator, participant observation and semi-structured interviews were used. Thematic content analysis is employed in the study. Reflections point out that the performance of the university in the incubation area is fundamental in making a strategy for strengthening urban solid waste cooperatives in a more solidary, with the development technical support procedures for the management of the cooperatives and the systematization of actions, with memory as an element standout.

Keywords: Social memory; solidarity economy; strategy as practice; incubation of solidarity enterprises.

¹ Universidade La Salle (Unilasalle). Canoas/RS, Brasil. Banco Cooperativo Sicredi. Porto Alegre/RS, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/1327662792357987>. <http://orcid.org/0000-0002-5679-479X>.

² Autor correspondente: Universidade La Salle (Unilasalle). Av. Victor Barreto, 2288 – Centro. Canoas/RS, Brasil. CEP 92010-000. <http://lattes.cnpq.br/3396340286949330>. <http://orcid.org/0000-0003-3907-6208>. robinson.scholz@gmail.com

INTRODUÇÃO

Os olhares interdisciplinares no desenvolvimento das ciências podem contribuir para o refinamento analítico e epistemológico sobre um determinado campo de conhecimento. Do mesmo modo, é salutar para o debate científico as bases conceituais estruturantes e as chaves analíticas possíveis de compreensão, dada a necessidade de se aprofundar e expandir os conceitos por meio das dinâmicas da sociedade. É nesse contexto que essa pesquisa se estrutura e se projeta como um espaço profícuo de conhecimento e busca de novas vertentes de interpretação sobre a atuação de uma incubadora de empreendimentos econômicos solidários.

Para um melhor entendimento, o objetivo da pesquisa é analisar as práticas de incubação desenvolvidas pela Incubadora de Empreendimentos Solidários da Universidade La Salle no período de 2009 a 2016, por meio da lente conceitual da memória social, economia solidária e estratégia como prática. A incubadora está localizada no município de Canoas, RS, Brasil, tendo uma forte atuação com cooperativas de catadores de resíduos sólidos urbanos, as quais estão localizadas nos municípios de Canoas, Esteio e Nova Santa Rita, sendo esse o contexto de estudo da pesquisa.

O objetivo da Incubadora de Empreendimentos Solidários da Universidade La Salle é fortalecer a capacidade empreendedora e a dinâmica solidária de empreendimentos solidários, potencializando sua atuação sustentável e autogestionária nos territórios onde atua. Inclui a criação e o desenvolvimento de empreendimentos populares solidários, a sistematização da metodologia de incubação aplicada e associada a processos de pesquisa e extensão.

O método utilizado na pesquisa financiada pela Fapergs é qualitativo e explicativo (BAUER; GASKELL, 2002), tendo como procedimento técnico o viés etnográfico para o desenvolvimento do estudo (GEERTZ, 1973). As técnicas utilizadas na coleta de dados são: 14 entrevistas semiestruturadas com os sujeitos envolvidos nos processos de incubação, observação participante sistematizada em 38 diários de campo e documentos da incubadora. Para a organização e interpretação dos dados foi utilizada a análise de conteúdo temática (BAUER; GASKELL, 2002).

O artigo apresenta-se a partir desta introdução, seguida do referencial teórico que versa sobre os conteúdos conceituais, sobre a economia solidária, a estratégia como prática e memória social. Posteriormente, são apresentados os resultados alcançados, finalizando com as considerações finais do artigo e as referências bibliográficas consultadas. A seguir são apresentados os referenciais teóricos que sustentam a pesquisa, tratando sobre as temáticas da memória, estratégia como prática e economia solidária.

ECONOMIA SOLIDÁRIA

A economia solidária organiza-se por meio de iniciativas coletivas e compreende um conjunto de ações comunitárias que visam a atender às necessidades humanas (COSTA; SILVA, 2019). Para o desenvolvimento de ações pautadas nos estudos e práticas da economia solidária e a incubação dessas iniciativas populares de organização econômica e autogestionária, uma incubadora requer o desenvolvimento de processos metodológicos que orientem as suas atribuições para com os coletivos de trabalho incubados. No sentido de situar que tipos de coletivos de trabalho autogestionários são válidos no contexto da economia solidária, verifica-se que os

empreendimentos podem ser grupos informais, associações e cooperativas, levando em consideração os processos democráticos e de autogestão no seio do trabalho, com vistas à geração de trabalho e renda (VERONESE; GAIGER; FERRARINI, 2017).

Contribuindo com a lógica de empreendimentos solidários, Souza, Santos e Rocha (2020, p. 83) apresentam que “o pressuposto da organização autogerida é a primazia do trabalho sobre os meios de produção. [...] não se trata apenas da criação de empregos, pois coloca ênfase no trabalho estável, as relações criativas, eficientes e eficazes, participativas, e das estratégias de desenvolvimento”.

Por mais, no entanto, que a economia solidária tenha um modelo cidadão que preconiza a igualdade de direitos, torna-se difícil sua aplicabilidade na lógica dominante do mercado capitalista e fazer vigorar os valores da cooperação de forma ampla (GIRELLI; COUTINHO; FILHO, 2014). Sendo assim, ao contrário da economia capitalista, que é movida pela acumulação de capital, a economia dos setores populares tem como característica o fortalecimento de um sentido comunitário, coletivo e participativo. A priorização da economia popular é atender às demandas sociais por meio dos recursos financeiros gerados (KRAICHETE, 2007). A respeito disso, a seguir é apresentado, no Quadro 1, o comparativo entre os modelos de organizações capitalistas e solidárias para a devida compreensão das diferenças que existem entre os modelos.

Quadro 1 – Comparativo entre empreendimento capitalista
versus empreendimento solidário (ou autogerido).

Empreendimento Capitalista	Empreendimento Solidário (autogerido)
Estrutura hierarquizada.	Supressão da hierarquia.
Competição entre setores.	Colaboração e cooperação entre setores.
Alienação, absenteísmo e <i>turnover</i> .	Envolvimento, comprometimento, vínculo social comum.
Decisões centralizadas pela gerência.	Participação direta e efetiva; democratização das decisões.
Conflitos de interesse entre proprietários e trabalhadores.	Interesses comuns são compartilhados entre os produtores.
Controle pela gerência de todo o processo de trabalho.	Autocontrole do processo de trabalho pelos produtores diretos.
Heterogestão de toda a organização.	Autogestão da organização coletivista de trabalho.
Imposição pela gerência dos projetos a serem executados e apropriação privada dos resultados.	Colaboração e solidariedade quanto aos projetos e resultados.
Divisão de responsabilidade e autoridade; concepção funcional.	Partilha das responsabilidades em todas as instâncias.
Separação entre concepção e execução.	O executor da atividade é o próprio planejador da mesma.
Produção de excedentes econômicos crescentes.	Preservação e valorização do trabalho coletivo; excedentes são trocados visando à manutenção do coletivo.
Propriedade privada dos meios de produção.	Propriedade coletiva dos meios de produção.
Trabalho assalariado e subsumido ao capital.	Trabalho coletivo e libertário; remuneração proporcional ao trabalho aplicado.

Fonte: SOUZA; SANTOS; ROCHA (2020, p. 85).

Por meio desta lente analítica, pode-se entender que a economia solidária permite a ascensão de populações desempregadas a projetarem possibilidades de trabalho e que resultem em renda. A visão do ambiente de trabalho solidário pode ser entendida como uma formação de consciência da distribuição de renda e riquezas produzidas, que é promovida, com o tempo, por meio da mudança educativa e cultural dos grupos envolvidos no processo de incubação (SILVA, 2020).

Assim, além de atender às pessoas de classe mais baixa, fornecendo subsídios para geração de renda e realocação social, os empreendimentos da economia solidária têm um papel fundamental dentro da economia, servindo muito além de motor de mercado, mas como um exemplo da gestão solidária que move barreiras e agrega valor econômico e social (PIRES, 2017).

As ações das incubadoras de empreendimentos solidários estão previstas em planos estratégicos de trabalho quando da submissão e aprovação do projeto de fomento (pelas instituições que financiam as ações de incubação). As práticas cotidianas dos empreendimentos incubados, contudo, inevitavelmente apresentam-se distintas daqueles rumos inicialmente delineados (PITA; LIMA; LIMA, 2015). Do mesmo modo, a economia solidária mostra-se uma alternativa importante e favorável para a agregação das práticas experientes e tradicionais. Neste caso, os cooperados criam e recriam suas práticas no contexto do seu trabalho a partir de suas habilidades profissionais e culturais. Mesmo que, todavia, o processo de incubação e a prática da economia solidária sejam processos diferentes do regime de mercado liberal, incluindo a solidariedade, o aspecto econômico ainda é essencial e prioritário aos indivíduos (MATARAZZO; BOEIRA, 2016). Assim, a incubadora incorpora o papel de elo entre os empreendimentos solidários e a universidade, fomentando ambos os setores (OLIVEIRA; ADDOR; MAIA, 2018).

Cabe salientar que a incubadora, na pesquisa em tela, atua com grupos autogestionários de catadores, organizados em associações e cooperativas. Os sujeitos que operam seu trabalho nesses contextos muitas vezes não conseguem se inserir no mercado formal de trabalho. Neste sentido, os indivíduos considerados excluídos do mercado de trabalho digno, por assim dizer, conseguem gerar trabalho e renda por meio das cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos urbanos (VERONESE, 2016).

Na verdade, trata-se do imprevisível mundo das práticas, ou, visto de outro modo, o mundo onde os meios (que são concretizados durante as práticas em uma sequencialidade não linear e muitas vezes não racional) distanciam-se mais ou menos dos fins (resultantes das estratégias).

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

O entendimento sobre prática diz respeito à busca por entender “como” as pessoas gerenciam, tomam decisões, resolvem problemas, lideram, avaliam, entregam produtos, prestam serviços, enfim, como elas realizam as diferentes atividades em que estão envolvidas (WHITTINGTON, 2007). A economia solidária pressupõe a vivência de processos autogestionários, portanto, de maneira coerente, cabe à incubadora buscar constituir um *habitus* de autogestão em seus processos (BOURDIEU, 2007). A teoria e a prática se põem em prova, uma

vez que a realização da autogestão é formada e praticada no dia a dia das vivências. Tais práticas e suas relações com os resultados estratégicos acabam formando um espaço de compartilhamento de vínculos sociais e formulação de sociabilidades na qual a estratégia, como prática, tem significativa contribuição aos processos que envolvem a (auto)gestão da incubadora.

Através das práticas educativas em uma organização cooperativa, coloca-se o desafio de reconstruir a identidade das ações dos indivíduos com o sentido do coletivo no contexto de cultura que produz sempre mais indivíduos, articulados uns aos outros através de um sistema de valores, segundo a lógica capitalista (FRANTZ; SCHÖNARDIE; SCHNEIDER, 2017, p. 22).

Neste sentido, o conceito de gestão na economia solidária deve ser analisado, mas não necessariamente replicado, para que não se perca a própria abordagem do conceito de economia solidária pautada pela autonomia e independência. Para cada organização, portanto, se deve entender, primeiramente, a necessidade e, depois, definir as estratégias a serem abordadas aos problemas do empreendimento (SANTOS, 2016). A cooperação para o alcance dos resultados pode ser compreendida em práticas na produção e na gestão e no relacionamento intra e inter-grupal, levando em consideração que a estratégia como prática se revela no pensar e no agir estrategicamente (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Ou seja, a prática estratégica se constrói por meio dos microprocessos e da participação grupal no exercício dessa construção. Ainda, todavia, deve-se levar em consideração as influências externas do contexto do empreendimento. Assim, aprofundar o estudo sobre as interações sociais em contextos organizacionais que atuam nestas dimensões é relevante à estratégia como prática e, para que elas aconteçam, o estudo sobre a liderança e suas práticas sociais é fundamental. À luz dos estudos de Whittington (2003), no que se refere à gestão de uma organização, Borges, Scholz e Cargnin (2015, p. 114) apresentam que

Outra perspectiva de interpretação da estratégia está correlacionada com as práticas gerenciais, ancoradas em uma compreensão sociológica, mesmo contextualizada nos conceitos de firma, no sentido de que a gestão necessita de recursos e mecanismos que possam ser aplicados e desenvolvidos por meio de atividades que visam os objetivos organizacionais.

Numa perspectiva de elucidação do campo convergente na busca de resultados (fins) contraditórios nas lógicas de ação dos coletivos (práticas), se faz relevante a compreensão das práticas associativas que perpassam os empreendimentos autogestionários.

Cabe aqui destacar a importância da atuação de uma incubadora em um diálogo estreito com os empreendimentos incubados no que se refere ao desenvolvimento da inovação social (HULGÅRD; FERRARINI, 2010) nesses espaços, os quais podem ser específicos ao contexto de um empreendimento econômico solidário bem como a inovação social pode ser desenvolvida, testada, sistematizada e replicada em outros empreendimentos, gerando tecnologia social.

A tecnologia social, portanto, pode ser entendida como um conjunto de práticas de intervenção social que se destacam pelo êxito na melhoria das condições de vida da população, construindo soluções participativas, estreitamente ligadas às realidades locais onde são aplicadas, por serem concebidas com o intuito de promover transformação social (GAPINSKI *et al.*, 2018, p. 90).

Contribuindo com esse entendimento, Borges, Scholz e Rosa (2014, p. 68) desenvolvem que “uma possível alternativa de geração de renda e integração econômica – aqui não caracterizando lógicas puras de inclusão social por meio de um contrato formal de trabalho, mas sim,

no sentido de ativar economicamente os trabalhadores vulnerabilizados –, seria por meio da economia solidária”. A (re)inserção dos trabalhadores desempregados nos processos coletivos de trabalho e geração de renda pode ser uma forma de garantia de subsistência temporária, como também permanente, levando em consideração a autogestão, a estratégia como prática e a liderança. Corroborando a discussão sobre a dinâmica da estratégia como prática no contexto da economia solidária, Borges, Scholz e Cagnin (2015, p. 118) salientam que

As práticas associativas de geração de trabalho e renda, aliadas a processos de autogestão nos empreendimentos compostos pela associação de pessoas, podem (re)afirmar o espaço social, alicerçando dinâmicas de subsistência para além das fronteiras econômicas, haja vista que suas contribuições atingem as esferas sociais, políticas e ambientais. Outrossim, podem romper elos complexos de reprodução das desigualdades.

Cabe ressaltar, contudo, que a estratégia como prática é um conceito que emerge dos estudos organizacionais, os quais são atravessados pelas relações de poder e vinculados na lógica da hierarquização estrutural das organizações. Com isso, a estratégia como prática merece atenção analítica e conceitual para a sua aplicação nas ciências sociais, adequando-a.

MEMÓRIA SOCIAL

O ponto de vista analítico e conceitual da memória social tem muito a favorecer o entendimento de práticas de uma incubadora, uma vez que a memória não é uma reprodução do passado, mas, antes, uma elaboração do passado, colocada em marcha dentro de uma relação eu *versus* outro (ABREU, 2016). O eu e o outro, no contexto deste artigo, refere-se às cooperadas (mulheres são maioria nas cooperativas) e à equipe da incubadora que esteve com elas por oito anos. Nessa relação, um vai e vem de encontros e desencontros levou à inúmeras reflexões e crescimento conjuntos.

Para este estudo, interessa o entendimento de memória social entrelaçada com saberes e discursos, uma vez que a memória passa a ser ponto focal para análise das práticas sociais de uma incubadora de empreendimentos solidários. A memória social pode ser descrita a partir de um dado momento do tempo, quando é possível mensurar os movimentos e ações de tal grupo (CORREIA-LIMA; RIGO; SANTOS, 2016). Esses movimentos e ações formam a cultura da organização, como ela se comporta perante os processos e como eles são regidos (BROCHIER; SCHWENGBER; BORGES, 2016).

Considera-se que os documentos estudados não são inocentes e, diante do objetivo de estudar a atuação da incubadora, leva-se em conta o desafio que está diante dos pesquisadores. Assim, as práticas de incubação possuem uma relevância significativa, uma vez que a incubadora incorpora o papel de elo entre os empreendimentos solidários e a universidade, fomentando ambos os setores. Verifica-se que as práticas sociais desempenhadas nos processos de incubação vão ao encontro da inovação social, a qual tem como atribuição solucionar problemas das demandas de ordem social, seja dentro de uma organização ou mesmo externo a ela, como o caso das cooperativas incubadas e sua relação com o seu contexto de atuação na sociedade. Pode-se destacar uma pesquisa realizada sobre memória institucional em uma cooperativa de reciclagem, a qual apresenta que ela é

[...] o desenvolvimento da autogestão no que tange à tomada de decisão em um empreendimento econômico solidário no campo da reciclagem refere-se ao hábito da prática social cotidiana replicada ao longo do tempo. A prática da memória-arquivo é identificada na fala dos participantes afirmando haver decisões autogestionárias na cooperativa (BROCHIER; SCHWENGBER; BORGES, 2016, p. 7).

Identifica-se, portanto, que a memória coletiva internalizada em cada indivíduo é capaz de construir as organizações, que são, também, construídas por meio da essência de cada integrante que atua no local, ou seja, mesmo aqueles que não são cooperados dos empreendimentos, mas que se responsabilizam em desempenhar um papel de condutor do trabalho, como é o caso da incubadora. A construção da memória coletiva, então, acaba ocorrendo dentro de seus respectivos períodos vivenciados. Após os fatos e acontecimentos captados da memória coletiva, ela se dissocia mediante o psicológico do indivíduo, formando sua identidade (CORREIA-LIMA; RIGO; SANTOS, 2016).

Contribuindo, a inovação social pode ser considerada por duas ou mais óticas distintas, pois ela pode viabilizar a transformação social bem como uma oportunidade de negócio, posto que ambas podem contribuir no complexo comunitário se praticado com ética e com objetivos fins de movimento social (OLIVEIRA; ADDOR; MAIA, 2018).

A seguir, o Quadro 2 apresenta uma interface de análise entre os elementos teóricos, as quais contribuem para o entendimento da construção do conhecimento no campo da incubação de empreendimentos solidários.

Quadro 2 – Interface de análise entre os elementos teóricos

Estratégia como Prática	Economia Solidária	Memória Social
Análise	Autogestão	Lembrança
Resolução de Problemas	Desenvolvimento Humano	Saberes
Liderança	Cooperação	Elaboração
Entrega	Educação Popular	Documento
Realização	Democracia	Modelagem

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base no referencial teórico exposto, apresenta-se, na sequência, as análises parciais da pesquisa em andamento.

RESULTADOS ALCANÇADOS

O campo de investigação desta pesquisa remete a variadas interpretações analíticas e relacionadas com o objetivo proposto, que é o de analisar as práticas de incubação exercidas pela Incubadora de Empreendimentos Solidários da Universidade La Salle no curso temporal de 2009 a 2016. Levando em consideração os aspectos dos registros já realizados pela incubadora, bem como as memórias do processo de incubação trazidas pelos entrevistados e os diários de

campo até o final de mês de maio de 2019, pode-se afirmar que a emancipação dos sujeitos que atuam de forma cooperada nas cooperativas de catadores de resíduos sólidos urbanos é latente e aparece em mais de uma cooperativa incubada:

Assim, eu posso dizer que consegui muitas coisas aqui na cooperativa; eu pude conhecer mais sobre a reciclagem, sobre como se relacionar com os governantes, saber que tem dinheiro público para os catadores. Isso tudo foi bem legal de saber; quando a técnica veio aqui, lá da incubadora, e nos mostrou os projetos, falou da lei da coleta seletiva e trouxe uma luz para nós, que é a questão do convênio. Junto com a ONG, a prefeitura e vocês, da incubadora, a gente conseguiu o nosso espaço (DIÁRIO DE CAMPO, 3 de maio de 2015).

Nota-se no depoimento supra a importância da incubação realizada com a cooperativa, uma vez que a assessoria técnica implica potencializar as ações do empreendimento, valorização da profissão do catador e geração de trabalho e renda por meio das práticas da economia solidária (VERONESE; GAIGER; FERRARINI, 2017).

No decorrer do percurso didático desenvolvido pela incubadora, os envolvidos no processo dialógico tiveram a oportunidade de se reconhecer como parte da sociedade, conforme relata o Entrevistado 1: “a gente foi aprendendo né, que tinha as leis, que nós só tinha a ganhar[...], a gente não sabia sobre voto [...], a gente foi aprendendo devagarinho e começou a atrair os recursos”. Esse contexto demonstra a importância dos trabalhos realizados por meio da incubadora, pois um indivíduo que não conhece seu papel na sociedade, a legislação pertinente ao segmento de trabalho e a forma como as parcerias podem acontecer para exercê-lo, pode ficar refém de um sistema predatório de exploração da força de trabalho, além de situações que tangenciam à exclusão social.

Em aspectos relacionados ao desenvolvimento do ser humano como indivíduo socioeconômico em seu território de moradia e de convívio social, são evidentes as contribuições que a incubadora trouxe aos catadores nas cooperativas incubadas por meio da seguinte declaração:

Pra ti ver, a gente era como bicho do mato, não se sabia conversar, tudo era na base do grito. Lá em 2012, quando começou o trabalho da incubadora com a gente, nossa, tudo foi mudando, a forma da gente conversar, falar, trocar ideias, saber ouvir e falar na hora certa! Isso é uma maravilha! Até em casa eu to mais de boa, falo com o pessoal com mais calma e tudo melhorou! Sério mesmo, sou uma outra pessoa! (ENTREVISTADO 2).

Percebe-se que a importância na melhoria das relações sociais e o convívio na cooperativa e fora dela, são destacados como resultados do trabalho da incubadora, oportunizando processos de socialização por meio de dinâmicas de grupo que permitem a melhor compreensão do papel de cada um dentro da cooperativa e as formas de solidariedade que permeiam o trabalho coletivo e autogestionário (VERONESE, 2016). Além disso, a valorização da comunicação nas interações entre os cooperados foi qualificada, podendo prevalecer a participação, o respeito e a forma como os catadores dialogam entre si e com seus familiares. Complementando, o Entrevistado 4 apresenta na sua fala uma prática social que a incubadora desenvolveu nos processos formativos e de incubação e que remetem à interpretação da estratégia como prática: “No início, eu não gostava das formações, achava uma perda de tempo. Mas, no dia que a gente se enroscou em um nó, que as gurias do La Salle fizeram aqui, aí eu entendi que a gente estava também, como vou dizer, um nó! Isso, tudo enrolado”. A estratégia como prática (WHITTINGTON, 2007) da dinâmica de grupo aplicada pela equipe técnica da incubadora

permitiu a compreensão de como o trabalho também pode ser complexo, usando a metáfora do nó, oportunizando a necessidade de se problematizar a realidade e desenvolver práticas sociais que permitam a melhora do convívio entre as pessoas na cooperativa.

Cabe destacar que a dinâmica do nó é uma das atividades de grupo que a equipe da incubadora desenvolveu para aplicação em 2015 à luz da educação popular, e foi muito bem recebida pelas cooperativas para se trabalhar as relações interpessoais, comportamentais e de conflitos (subjetivos ou de gestão), conforme destacam Borges, Scholz e Rosa (2014). Assim, percebe-se que essa atividade é uma estratégia como prática, uma vez que implica projetar uma solução por meio de uma experimentação, sem ela ser pensada e desenvolvida estrategicamente *a priori*, mas, sim, pensada e aplicada, avaliada e mensurada posteriormente, no sentido de ressignificar sua aplicação em um contexto futuro, entendendo como uma estratégia de solução de conflitos para um determinado grupo social (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Nesse sentido, a equipe da incubadora, juntamente com os catadores, consegue compreender como a cooperativa estava no momento (enrolada), e, por meio de uma experimentação (a dinâmica do nó), pode-se projetar soluções para as demandas que lá vivenciavam naquele período. Ainda hoje essa lembrança é trazida:

A reunião do grupo estava tensa, pois havia muitos problemas a serem resolvidos na parte da coleta seletiva e na produção dos materiais. Assim, houve um tumulto inicial, pois foi informado pela coordenação que haveria um “cerão” a ser feito para aumentar o volume de material a ser vendido naquela semana para se pagar umas contas atrasadas. O conflito era muito grande e a técnica da incubadora não conseguia acalmar os ânimos e projetar soluções com o grupo. Uma cooperada se levanta e diz: “Tá na hora da gente desatar esse nó! Lembram da brincadeira? A gente está do mesmo jeito!” Assim, a técnica perguntou se eles queriam fazer a dinâmica e todos concordaram, mesmo em meio aos conflitos. A atividade foi realizada, houve um momento de descontração e relaxamento, muitas risadas e conversas. Após isso, se fez um café e o grupo conseguiu continuar os assuntos da reunião de forma um pouco mais calma e com consensos no coletivo (DIÁRIO DE CAMPO, 15 de março de 2016).

O dado de pesquisa reflete a estratégia como prática (WHITTINGTON, 2007), uma prática social de solução de problemas e encaminhamentos no âmbito das cooperativas incubadas. Além disso, pode-se entender que no momento em que é possível sentir-se parte do coletivo, como uma pessoa que beneficia o crescimento do grupo em que está inserido, pode-se compreender que os processos administrativos são de responsabilidades comum. Assim, a memória organizacional apresenta-se na formação da cultura da instituição; observa-se como ela se comporta perante os processos e como eles são regidos (BROCHIER; SCHWENGBER; BORGES, 2016). A memória apresentada no trecho do diário de campo oportuniza ao grupo uma possibilidade de solução de problemas de forma coletiva, participativa, democrática e de valorização das potencialidades de cada um, sem que haja assessoria técnica constante da incubadora (CORREIA-LIMA; RIGO; SANTOS, 2016).

Neste aspecto, o papel da incubadora também aparece no dia a dia das cooperativas, quando se observa a criação de um acompanhamento (fluxograma) dos resíduos que entram e saem. O acompanhamento é realizado de forma descritiva em quadros ou folhas de ofício, que ficam expostos para visualização de todos, que, de acordo com os cooperados, “foi identificado a possibilidade de aumentar a produção diária, pois conseguiram verificar que suas capacidades poderiam ir além do que os números mostravam, provendo um aumento na geração de renda”

(DIÁRIO DE CAMPO, 16 de maio de 2016); um processo, portanto, que pode ser considerado uma inovação social devido à atribuição de ações para solucionar problemas das demandas do contexto social, seja dentro da organização ou mesmo fora dela (OLIVEIRA; ADDOR; MAIA, 2018). Ainda sob este aspecto, entende-se que as inovações voltadas ao processo propiciam um avanço autogestionário, ou seja, é possível aperfeiçoar o nível de participação, gerando mais retorno e controle das partes envolvidas para o alcance dos resultados socioeconômicos de cada empreendimento incubado (OLIVEIRA; ADDOR; MAIA, 2018).

A incubadora incorpora o papel de elo entre os empreendimentos solidários e a universidade, sendo também entendida como uma tecnologia social (GAPINSKI, 2018) importante ao fomento de ambos os setores, permitindo, principalmente ao trabalhador, meios para que este assuma responsabilidades e se torne um indivíduo autocrítico e responsável pela sua condição de vida (NASCIMENTO; KREMER; BENINI, 2018). Na fala descrita seguinte do Entrevistado 7 é possível relacionar a teoria com a prática:

Nós éramos bem ignorantes, tanto na gestão financeira, quanto na gestão em grupo, então a incubadora foi bem bom para nós [...] com as aulas que vinham e davam de capacitação, foram ótimos! Adorava aquilo quando eles vinham ensinar a gente, dizendo que tínhamos que fazer direito, explicando direitinho o que nós podíamos e que nós não podíamos fazer.

Então, entre o contexto de geração de trabalho e renda e o desenvolvimento humano, a cooperação está atrelada ao crescimento conjunto dos entes participantes e a incubadora faz parte desse processo de aprendizagem e crescimento potencializado pelos fragmentos de memória (ABREU, 2016) descritos no trecho de fala do Entrevistado 7. Cabe destacar que a memória apresentada reflete a importância da socialização dos conhecimentos gerados, tanto por parte do trabalho no seio do empreendimento quanto nas formações desenvolvidas pela equipe da incubadora. Juntas elas aprimoram as potencialidades da autogestão, cooperação, participação e empoderamento dos sujeitos (VERONESE; GAIGER; FERRARINI, 2017) que lutam por dignidade e transformação social nos contextos mais empobrecidos da sociedade (aqui caracterizado o trabalho dos catadores que, muitas vezes, são excluídos e marginalizados nos bolsões de miséria das sociedades capitalistas).

Assim, a incubadora tem um grande papel para além do econômico: a cidadania dos cooperados nas cooperativas incubadas, conforme relata o Entrevistado 4: “pra você ver, a gente era como um bicho, todo mundo brigando por qualquer coisa [...] hoje, já temos noção dos nossos direitos, da importância do nosso trabalho, como falar com as pessoas e o respeito que devemos ter entre nós [...]”. As ações de incubação, portanto, potencializam a percepção do sujeito (cooperado) sobre a sua condição humana, fortalecendo os saberes necessários na busca da cidadania e dos seus direitos como trabalhadores, além de que os registros dessas ações, a materialização dos resultados e a socialização dos processos, podem ser animados pelos cooperados nas conversas e reuniões, fortalecendo a memória coletiva (CORREIA-LIMA; RIGO; SANTOS, 2016).

As ações de organização do grupo e práticas regulares de conversas (ou reuniões formais) buscam instaurar processos coletivos de rotinas e atividades na cooperativa, tendo a memória como um mecanismo importante na condução das atividades, bem como encaminhamentos a partir das decisões coletivas e autogestionárias (SOUZA; SANTOS; ROCHA, 2020). Assim, esses espaços de diálogo regulares, bem como a sua forma de condução, são entendidos à luz da

estratégia como prática (WHITTINGTON, 2007) no sentido de dinamizar as ações do empreendimento, como relata o Entrevistado 1: “as reuniões que estamos fazendo todas as terças de tarde, antes de ir embora, estão muito boas. A gente fala como está o trabalho, o que está acontecendo na gestão, o que pode melhorar; está bem legal isso que a incubadora nos ajudou a organizar [...]”. A estratégia como prática também pode ser aqui percebida, compreendendo uma forma de organização das reuniões semanais do coletivo que ocorreram no final da tarde, oportunizando a autogestão e a comunicação necessária para o fortalecimento dos vínculos sociais (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; BORGES; SCHOLZ, ROSA, 2014).

Já a solidificação dos processos de gestão e de produção, “tende a ser enfraquecida à medida em que a rotatividade de pessoal é elevada dentro das cooperativas de reciclagem de lixo”, diz a Entrevistada 9, que atuou junto com a equipe da Incubadora de Empreendimentos Solidários. Dessa forma, o viés destes empreendimentos está justamente na fragilidade de manter a mesma equipe a fim de promover um crescimento sustentável para a cooperativa. As inovações voltadas aos processos, no entanto, têm maior capacidade de aperfeiçoar o nível de participação dentre os indivíduos, gerando mais retorno e controle das partes envolvidas, tornando o papel da incubadora essencial na construção do modelo de autogestão (OLIVEIRA; ADDOR; MAIA, 2018).

A partir das análises apresentadas, na próxima seção são apresentadas as considerações finais do artigo com base no estudo em tela.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa traz apontamentos significativos acerca do estudo realizado no que se refere à compreensão da importância de se relacionar os processos de incubação de empreendimentos solidários com os estudos de memória, da estratégica como prática e da economia solidária. A revisão teórica e análise preliminar dos dados possibilitou o desencadeamento de chaves analíticas possíveis neste contexto, levando em consideração os processos metodológicos de assessoria técnica fundamentados na perspectiva da educação popular. A pesquisa ainda encontra-se em curso e este *paper* é um exercício de reflexão para o seu aprofundamento e resultados futuros.

A memória social contribui nesse entendimento sobre as práticas sociais de incubação, uma vez que, nas relações sociais estabelecidas entre a incubadora e um coletivo incubado, emergem situações das mais variadas ordens, seja no campo político, econômico, social e cultural. Assim, o estudo demonstra o quanto a atuação de uma incubadora universitária de empreendimentos solidários pode ampliar as relações com os incubados, provendo melhores práticas de autogestão, solidariedade, valorização dos saberes populares e trocas de experiência, tendo na estratégia como prática a possibilidade de fomento à pesquisa aplicada conjuntamente com a extensão universitária.

Por meio das ações estratégicas do processo de incubação, pode-se perceber que nas instruções direcionadas sobre o trabalho, na relação com os entes públicos e na verba que entra para a própria cooperativa por intermédio dos governantes por meio de políticas públicas voltadas para a coleta seletiva de resíduos sólidos urbanos, a emancipação dos sujeitos é latente e surge em mais de uma cooperativa. Desta maneira, a assessoria técnica é fundamental para

potencializar a gestão do empreendimento e seus cooperados e cooperadas que ali exercem seu trabalho de forma digna e solidária. Correlacionando a estratégia como prática e seus efeitos na economia solidária, é predominante entre as análises realizadas que os indivíduos se reconhecem nos processos e no meio social onde se encontram, a partir das dinâmicas e metodologias aplicadas.

Dessa forma, a sistematização das ações desenvolvidas contribui para a memória social, a disseminação do conhecimento e a possibilidade da geração de tecnologias sociais no contexto da inovação social.

Neste aspecto de inovação social, a incubadora demonstra um papel fundamental na condução de atividades que apresentam novas formas de executar o trabalho e potencializar resultados mediante o conhecimento coletivo e colaboração. Deve-se considerar, também, que a condução da inovação social prestada pela incubadora está focada em solucionar os problemas organizacionais, bem como as demandas do social, que se estendem ao ambiente externo da cooperativa.

Com base nisso, percebe-se que a atuação no campo da economia solidária oportuniza que as incubadoras promovam o desenvolvimento de inovações de produtos e de processos, focalizando suas competências na construção de tecnologias sociais de gestão, como o caso de metodologias participativas, desenvolvimento da estratégia como prática por meio das ações democráticas de decisão e diagnósticos participativos, sendo uma motivação para estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- ABREU, R. Memória social: itinerários poéticos-conceituais. *Morpheus: Revista de Estudos Interdisciplinares em Memória Social*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 15, p. 41-66, 2016. Disponível em: http://www.memoria-social.pro.br/painel/pdf/publ_19.pdf. Acesso em: 22 ago. 2018.
- BAUER, M.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BORGES, M. L.; SCHOLZ, R. H.; ROSA, G. Produção de sentido do trabalho para recicladores por meio da resignificação da identidade, aprendizagem e superação. In: SCHOLZ, R. H. *Economia solidária e Incubação: uma construção coletiva de saberes*. São Leopoldo: Editora Oikos, 2014. p. 60-82.
- BORGES, M. L.; SCHOLZ, R. H.; CARGNIN, T. D. M. Estratégia-como-prática na economia solidária: resultados e ações de catadores de uma cooperativa. *Desenvolvimento em Questão*, v. 13, n. 31, p. 108-142, jul./set. 2015. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoem-questao/article/view/2922>. Acesso em: 18 out. 2015.
- BOURDIEU, P. *A distinção: crítica social do julgamento*. Trad. Daniela Kern e Guilherme Teixeira. São Paulo; Porto Alegre: EDUSP; Zouk, 2007.
- BROCHIER, R. C. R. S.; SCHWENGBER, D.; BORGES, M. L. Memória institucional, autogestão e tomada de decisão em um empreendimento econômico solidário no campo da reciclagem. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2016. Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 out. 2016. Disponível em: <https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/226>. Acesso em: 3 set. 2018.
- CORREIA-LIMA, B. C.; RIGO, A. S.; SANTOS, M. E. P. Memória organizacional e construção de identidade local: uma análise da mobilização e organização social no Conjunto Palmeira. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 8, n. 4, p. 235-246, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/43281/memoria-organizacional-e-construcao-de-identidade-local--uma-analise-da-mobilizacao-e-organizacao-social-no-conjunto-palmeira>. Acesso em: 10 set. 2018.
- COSTA, B. A. L.; SILVA M. G. A incubação de redes de economia solidária sob o enfoque agroecológico. *Revista Conexão*, Viçosa, MG, n. 16, p. 1-13, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5212/Rev.Conexao.v.16.14233.017>. Acesso em: 9 maio 2020.

- FRANTZ, W.; SCHÖNARDIE, P. A.; SCHNEIDER, J. O. As práticas do movimento cooperativo como lugares de educação. *Revista de Didáticas Específicas*, n. 16, p. 14-26, 2017. Disponível em: <https://revistas.uam.es/didacticasespecificas/article/view/7496>. Acesso em: 14 abr. 2019.
- GAPINSKI, E. F. P. *et al.* Prática tecnológica e tecnologia social: um estudo a partir dos pressupostos teóricos da construção social da tecnologia. *Revista Tecnologia e Sociedade*, v. 14, n. 30, p. 83-103, 2018. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/5585>. Acesso em: 14 abr. 2019.
- GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- GIRELLI, S.; COUTINHO, M. C.; FILHO, K. P. Relações de saber/poder no discurso de trabalhadoras cooperadas: relato do percurso metodológico. *Revista Psicologia Argumento*, Curitiba, v. 32, n. 79, p. 187-199, 2014. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/psicologiaargumento/article/view/20629>. Acesso em: 9 maio 2020.
- HULGÅRD, L.; FERRARINI, A. V. Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública? *Ciências Sociais Unisinos*, São Leopoldo, v. 46, n. 3, p. 256-263, set./dez. 2010. Disponível em: http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/691. Acesso em: 12 abr. 2016.
- KRAICHETE, G. Economia popular solidária: paisagens e miragens. *Cadernos do Ceas*, Salvador, n. 228, p. 13-26, out./dez. 2007. Disponível em: <https://cadernosdoceas.ucsal.br/index.php/cadernosdoceas/article/view/116/96>. Acesso em: 2 set. 2018.
- MATARAZZO, G.; BOEIRA, S. L. Incubação de cooperativas populares: representações sociais e tensões entre racionalidades. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 14, n. 1, p. 207-227, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3232/323244399012.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2018.
- NASCIMENTO, D. T.; KREMER, A. M.; BENINI, E. G. Economia solidária e tecnologia social: potenciais alternativas de configurações organizativas. *Otra Economía*, v. 11, n. 20, p. 101-118, 2018. Disponível em: <https://revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/12665>. Acesso em: 18 maio 2019.
- OLIVEIRA, T. C. S.; ADDOR, F.; MAIA, L. As incubadoras tecnológicas de economia solidária como espaço de desenvolvimento de tecnologias e inovações sociais. *Revista Tecnologia e Sociedade*, Curitiba, v. 14, n. 32, p. 38-59, Ed. Especial. 2018. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/7855/5074>. Acesso em: 1º ago. 2018.
- PIRES, S. D. Empreendimento, comunidade e território: três objetos de incubação em economia solidária. *Realização*, v. 4, n. 8, p. 46-66, 2017. Disponível em: <http://ojs.ufgd.edu.br/index.php/realizacao/article/view/6883>. Acesso em: 10 ago. 2018.
- PITA, F.; LIMA, J. R. O.; LIMA, C. E. S. Normatizando solidariedade: experiência de construção coletiva de regras de uma cooperativa informal de Economia Solidária. *A Otra Economía*, São Leopoldo, v. 9, n. 16, p. 69-78, 2015. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/otraeconomia/article/view/otra.2015.916.05/4672>. Acesso em: 16 nov. 2018.
- SANTOS, A. M. Questão social, desemprego, precarização e produção da pobreza: os reflexos para a produção da economia solidária no Brasil. *Repositório científico da UC*, Coimbra, n. 20, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/35333>. Acesso em: 9 maio 2020.
- SILVA, E. W. Direitos humanos e democracia econômica: a essência da economia solidária. *Revista de Direito*, São Leopoldo, v. 12, n. 1, p. 1-20, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32361/202012016304>. Acesso em: 9 maio 2020.
- SOUZA, L. H.; SANTOS, L. M. L.; ROCHA, J. C. M. O caso da cooperativa de trabalho de costureiras unidas venceremos: relatos de uma experiência de economia solidária. *Revista DRd – Desenvolvimento Regional em Debate*, Londrina, v. 10, p. 76-97, 2020. DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v10i0.2543>. Acesso em: 9 maio 2020.
- VERONESE, M. V. Associativismo entre catadores de material reciclável urbano. *Contemporânea – Revista de Sociologia da UFSCar*, São Carlos, v. 6, n. 1, p. 213-236, jan./jun. 2016. DOI: <http://doi.editoracubo.com.br/10.4322/2316-1329.002>. Acesso em: 5 ago. 2018.
- VERONESE, M. V.; GAIGER, L. I. G.; FERRARINI, A. V. Sobre a diversidade de formatos e atores sociais no campo da economia solidária. *Cad. CRH*, Salvador, v. 30, n. 79, p. 89-104, abr. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792017000100089&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 16 nov. 2018.
- WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, v. 1, n. 1, p. 119-127, 2003.
- WHITTINGTON, R. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies*, v. 28, n. 10, p. 1.575-1.586, 2007.

“A INCUBADORA RESGATOU A IMAGEM DA COOPERATIVA NA SOCIEDADE”:
Estratégia como Prática e Memória Social na Incubadora de Empreendimentos Solidários da Universidade La Salle
Caroline Raupp de Oliveira – Robinson Henrique Scholz

WILSON, E.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para análise estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol44-num4-2004/pensando-agindo-estrategicamente-novos-desafios-para-analise-estrategica>. Acesso em: 20 dez. 2015.