



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRARIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
TECNÓLOGO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**

LUCAS SANTOS SOUZA DOS SANTOS

**DESAFIOS NA AUTOGESTÃO DE UMA ASSOCIAÇÃO DE
CATADORES DE MATERIAL RECICLÁVEL**

Cruz das Almas - Ba

2014

LUCAS SANTOS SOUZA DOS SANTOS

**DESAFIOS NA AUTOGESTÃO DE UMA ASSOCIAÇÃO DE
CATADORES DE MATERIAL RECICLÁVEL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado na
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como
exigência parcial para obtenção do título de
Graduando em Tecnologia em Gestão de
Cooperativas.

Orientador: Prof. MsC José da Conceição Santana

Cruz das Almas - Ba


2014


LUCAS SANTOS SOUZA DOS SANTOS


**DESAFIOS NA AUTOGESTÃO DE UMA ASSOCIAÇÃO DE
CATADORES DE MATERIAL RECICLÁVEL**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Graduação em
Tecnólogo em Gestão de Cooperativas, pela Universidade Federal do Recôncavo da
Bahia.

Aprovada em 19 de novembro de 2014.

Jose da Conceição Santana – Orientador 
Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia
UFBA, Brasil.
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Ana Georgina Peixoto Rocha 
Doutora em Desenvolvimento Rural, pela Universidade Federal do Rio Grande do
Sul
UFRGS, Brasil.
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Maria da Conceição de Menezes Soglia 
Doutora em Agronomia pela Universidade Federal de Lavras
UFLA, Brasil.
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades e conseguir chegar ao final desta caminhada.

A esta universidade, ao corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior.

Agradeço a todos que estiveram presentes em minha trajetória acadêmica: colegas como Jeane, Fabiane, Alane, Ana Lúcia, Renilda a todos colegas da turma 2011.2 e a todos que contribuíram com sua força, conselhos, ajuda e colaborações durante esta caminhada.

A meus professores do ensino fundamental, médio e superior que mim apoiaram e mim auxiliaram na caminhada até aqui, em especial a professora Maria da Conceição por mim da uma oportunidade de participar do Projeto de Extensão da PROPAAE.

A meus pais, que apoiaram nos momentos difíceis e nas alegrias, nunca me deixando desistir diante dos momentos de angustia, diante do cansaço dos estudos me dando força para continuar.

Aos meus familiares que mesmo longe me apoiaram mandando mensagem de força, coragem, confiança e fizeram-me lembrar que nos momentos difíceis eles sempre estariam comigo.

E não podia esquecer do meu orientador José Santana, que teve muita paciência durante as orientações, sempre mostrando confiança, estando a disposição para mim auxiliar no desenvolvimento da monografia.

RESUMO

Este trabalho procura fazer uma análise sobre uma associação de catadores de material reciclável, mostrando as dificuldades enfrentadas no seu funcionamento, no que diz respeito ao seu gerenciamento. Partindo de um referencial teórico sobre Economia Solidária, Associativismo e teorias da Administração sobre formas gestonárias, liderança e conflito, a pesquisa buscou avaliar os tipos de gestão praticada dentro da associação (heterogestão ou autogestão), formas de liderança e identificar a existência de conflitos. Foi realizada pesquisa de campo, através de observação participativa e entrevistas estruturadas. A partir do material pesquisado e o exame à luz da teoria vista, concluiu-se pela fragilidade administrativa como empecilho ao desenvolvimento do grupo mostrando uma diferença entre essas formas de gerenciar uma empresa ou um empreendimento da economia solidária.

PALAVRAS CHAVE

Autogestão – Associações de catadores – Economia solidária

ABSTRACT

This paper attempts to make an analysis of an association of waste pickers, showing the difficulties in its operation, with respect to its management. From a theoretical framework of Solidarity, Associative Economics and Management theories about gestionárias forms, leadership and conflict, the research sought to assess the types of management practiced within the association (hetero or self-management), forms of leadership and identify any conflicts. Field research was conducted through participant observation and semi-structured interviews. From the research material and the examination in the light of the theory view, we concluded the administrative weakness as a hindrance to the development of the group showing a difference between these forms of managing a company or enterprise of solidarity economy.

KEYWORDS

Self-Management - Associations pickers - Solidarity Economy

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. REFERENCIAL TEORICO.....	10
2.1 Sobre organizações, liderança, motivação e conflito.....	10
2.2 O modelo autogestionário: arma contra exclusão social.....	17
2.3 Economia Solidária.....	20
2.4 Emergência das associações.....	22
2.5 Associações de reciclagem e as incubadoras.....	25
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	33
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
5. REFERÊNCIAS.....	44
6. ANEXOS.....	50

1. INTRODUÇÃO

No mundo atual, com o surgimento de novas tecnologias e uma competição altamente acirrada, muitas pessoas acabam sendo marginalizadas pelo mercado. Como saída para sobrevivência, busca-se diversas estratégias de geração de trabalho e renda. Nesse contexto surgem as cooperativas e associações, tornando-se na maioria das vezes um caminho para que essas pessoas se vejam dentro do mercado de trabalho. O “lixo” gerado pelo consumo aparece como uma alternativa para obter renda e alguns indivíduos veem nas associações de catadores uma perspectiva de ter um meio de sobreviver. Estas associações estão inseridas em uma nova forma de economia que não a capitalista, é considerada por muitos autores como Economia Solidária. A qual tem como sua principal característica a valorização do ser humano e uma forma diferente de comercialização.

Dentro desse contexto, o presente estudo foi desenvolvido sobre uma associação de catadores de material reciclável, localizada na cidade de Cruz das Almas. O trabalho começa abordando aspectos teóricos que envolvem as organizações do sistema de produção capitalista, tratando também dos aspectos da administração, lideranças dentro das organizações, motivação das pessoas para o trabalho e alcance dos objetivos e conflitos dentro das organizações. Temas como a autogestão e a exclusão social, são também abordados nesse princípio.

Será abordado a emergência das associações, o que é associação e os aspectos que contribuíram para o seu desenvolvimento. Foi percorrido também sobre as associações de reciclagem, se devendo este enfoque ao fato do estudo está sendo desenvolvido em uma associação de reciclagem. Foi tratado também sobre algumas características das associações, economia solidária e algumas de suas características, as incubadoras e o seu processo de assistência técnica para os empreendimentos da economia solidária.

Logo em seguida será abordado o desenvolvimento e análise dos dados obtidos com a pesquisa de campo, sendo abordadas as questões principais do objetivo do estudo que foram a identificação de possíveis formas de conflito, formas de liderança e como o grupo vem sendo administrado pelos seus membros. Dessa discussão, foi possível fazer algumas inferências sobre alguns dos assuntos anteriormente citados.

Por fim serão feitas considerações sobre o objetivo da pesquisa, constando algumas conclusões sobre o estudo, bem como foram sugeridas possíveis soluções para que os problemas que foram encontrados pudessem ser amenizados.

O principal objetivo deste trabalho foi identificar quais os principais empecilhos que por ventura venha existir no gerenciamento da associação de catadores de material reciclável. Tentando propor possíveis soluções para o aprimoramento do seu processo de gestão. Sendo o objetivo que vai nortear o desenvolvimento do trabalho, encontrar os desafios e os empecilhos para o gerenciamento de uma associação, tendo como objetivos específicos os seguintes pontos: Descrever a dinâmica de funcionamento gerencial da Associação de Catadores de Material Reciclável; Identificar formas de liderança; Identificar e analisar situações de conflitos; Identificar limitações gerenciais no controle de pessoal e financeiro; Projetar possíveis soluções.

O presente trabalho foi um estudo de caso sobre uma associação de catadores de material reciclável, que fica sediada na cidade de Cruz das Almas. A opção de estudo foi pelo método qualitativo, por possibilitar uma maior participação dos sujeitos que compõem o objeto de estudo, pois, segundo Neves (1996, p.1): “Nas pesquisas qualitativas, é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir, daí situe sua interpretação dos fenômenos estudados”. Entretanto, não foi descartado a utilização do método quantitativo em caráter complementar como traz Moresi (2003, p.64): “A Pesquisa Quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.”

Dentre os instrumentos da pesquisa qualitativa, foram escolhidos: a observação participativa e a entrevista estruturada. A observação participativa se deve ao fato do pesquisador possuir uma aproximação previa com o empreendimento, tendo este realizado seu estágio obrigatório do curso no referido grupo, bem como estar atualmente prestando assistência ao empreendimento na qualidade de bolsista do Programa de Permanência Qualificada da UFRB, o mesmo passou três meses dentro do grupo para cumprir o estágio obrigatório, no período de 22/07/2013 á 11/10/2013. Além do período de estágio, o pesquisador dá assistência ao grupo através de um projeto de Extensão Universitária da UFRB – intitulado Cata Renda – ao qual será tecidos comentários no tópico Resultados e Discussão. Assim, o

pesquisador adquiriu a condição relatada por Lüdke e André (1986), citado por Oliveira: “Nessa técnica de pesquisa qualitativa, os investigadores imergem no mundo dos sujeitos observados, tentando entender o comportamento real dos informantes, suas próprias situações e como constroem a realidade em que atuam.”.

Já a entrevista estruturada é uma forma para encontrar as respostas sem que o pesquisado apenas responda objetivamente. Este instrumento foi aplicado durante uma conversação com o seu entrevistado, tendo perguntas para orientar a conversa, como traz Oliveira (2014): “As entrevistas estruturadas são aquelas que apresentam um conjunto de questões, em que o pesquisador administra a cada sujeito na mesma sequência e usando as mesmas palavras.” Na realização do estudo de caso, foi utilizada a entrevista estruturada, com perguntas que nortearam a entrevista. As perguntas norteadoras que foram utilizadas tentaram responder os objetivos específicos do estudo de caso, levantando novos questionamentos sobre as questões que foram abordadas no mesmo.

Dentro deste trabalho não foi utilizado outros instrumentos, sendo privilegiados esses dois para a coleta das informações necessárias para a realização do estudo de caso. Por outro lado, o pesquisador conseguiu obter com ajuda dos instrumentos utilizados as possíveis respostas aos seus questionamentos, de forma consistente.

Para a análise da entrevista foi necessário um suporte teórico, tendo que utilizar autores que desenvolvem trabalhos na área de liderança, administração organizacional, organização empresarial, forma de gerenciamento, autogestão, para isso foram consultadas obras dos autores Maximiano, Chiavenato, Nascimento, dentre outros buscando formar a base teórica necessária.

As entrevistas foram desenvolvidas em duas etapas. Primeiro, elaborado inicialmente as perguntas norteadoras para a obtenção das respostas que levassem a identificar os principais desafios de gestão da associação, este período consta de Julho a Agosto de 2014. Logo após esse processo foi realizado um pré teste, para avaliar se o questionário era entendido pelas entrevistadas ou se o mesmo apresentava algum problema. A segunda etapa da pesquisa que se refere ao processo da entrevista com as associadas, no final do mês de Agosto do mesmo ano, foi aplicada em dois momentos, devido as associadas estarem em atividades fora da associação. No primeiro momento foram feitas três entrevistas, e três dias depois foram realizadas mais três entrevistas, totalizando seis entrevistadas, abrangendo o total da associação.

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho das associadas e não foi apontado nenhum incomodo ou dificuldade. Isso pode ser creditado à proximidade que o entrevistador tem para com o grupo, mas mesmo se sentindo à vontade para fazer a entrevista, as falas foram com respostas curtas e objetivas. Entretanto, esse fato não prejudicou ao que se propôs a pesquisa.

Por motivos de privacidade o autor preferiu não utilizar o nome da associação e nem das associadas, para preservação da sua imagem e integridade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sobre organizações, liderança, motivação e conflito

Vivemos hoje em uma sociedade formada por muitas organizações, para viver em sociedade, trabalhar e como forma de obtenção de renda para se manter e nos reproduzirmos. As pessoas de uma forma ou de outra estão envolvidas em uma organização, seja em igrejas, associações, empresas, organizações não governamentais, organização estatal, privada, de alguma forma a sociedade é dependente das organizações e do seu resultado, como mostra Maximiano (1997, p. 19) “é dramático o impacto do mau funcionamento de uma organização de grande porte sobre a sociedade. Considere, por exemplo, a quebra de um banco, como aconteceu com o econômico, em 1995. Funcionários perdem o emprego e contribuintes são obrigados a arcar com as consequências”.

As organizações estão de uma forma tão presente em nossa vida, que não conseguimos viver sem elas. Dentro desta questão o que vem a ser uma organização? Chiavenato (2014, p. 8) define a mesma da seguinte forma, “uma organização é uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturada e organizada para atingir um objetivo comum”. Podemos dizer então que são pessoas que se unem em torno de objetivos e propósitos iguais, em prol de realizar estes para o bem comum de todos. Esta é uma condição que as pessoas encontram e acham mais cômoda para chegar aos objetivos que tanto desejam alcançar ou realizar.

As organizações influenciam diretamente na vida das pessoas dentro da sociedade, tudo o que fazemos são orientados por algum tipo de organização: o que comemos, vestimos, assistimos e produzimos além de inúmeras outras coisas, contam com a participação de uma organização neste processo, Chiavenato relata que (2014, p. 4) “Todas as principais atividades necessárias à vida em sociedade são realizadas e interligadas por organizações. Vivemos em organizações, trabalhamos nelas e dependemos delas para tudo o que fazemos: finanças, saúde, educação, segurança, alimentação, vestuário, transporte, religião, entretenimento etc”. Isso prova a importância das organizações para a vida cotidiana de toda a população.

As organizações se utilizam de instrumentos da administração, para proporcionar o seu funcionamento dentro da sociedade. Esses instrumentos já tem uma base teórica bastante desenvolvida e cabe aqui, uma revisão – ainda que ligeira – sobre alguns desses conceitos da administração.

Para que estas organizações possam funcionar corretamente, elas precisam possuir um sistema administrativo bem definido, com uma forma de gerenciamento eficaz e eficiente, pois, se ocorrer um mau funcionamento dessas organizações pode haver uma influência negativa muito forte na vida cotidiana da sociedade. Maximiano (1997), diz que há uma administração própria para as empresas do sistema capitalista, não excluindo que pode haver outros tipos de administração dentro de organizações diferenciadas. Ao definir o que é Administração, Chiavenato (2014, p. 5) afirma que “a administração se refere à combinação e ampliação de recursos organizacionais – humanos, materiais, financeiros, informação e tecnologia – para alcançar objetivos e atingir desempenho excepcional”.

“A administração movimenta toda a organização em direção ao seu propósito ou objetivo através de definição de atividades que os membros organizacionais devem desempenhar” Maximiano (1997, p. 18) define a administração como sendo “o processo que procura assegurar a eficácia (realização de objetivos) e a eficiência (utilização racional de recursos) das organizações ou sistemas”. Este mesmo autor traz uma outra definição para melhor conceituar administração, “é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos”. Administração portanto é uma forma de otimizar os recursos que a organização possui, para que a mesma alcance seus objetivos, ou suas metas, utilizando os seus recursos de forma coordenada para atingir este fim, conseqüentemente se desenvolver dentro do sistema em que ela está inserida.

Para que uma organização tenha uma boa administração, a mesma precisa possuir pessoas competentes e capacitadas para exercer um bom gerenciamento na mesma, de forma eficiente e eficaz, para que esta possa alcançar seus objetivos, se tornando uma organização em excelência em sua área de atuação. Para que isso ocorra é preciso que a organização tenha clareza quanto às funções administrativas, as quais, Maximiano (1997) classifica em quatro que são: planejamento, organização, direção ou coordenação e controle. Para que a organização alcance seus objetivos e possa atender suas metas, ela precisa fazer um planejamento de tudo o que a mesma precisa, os instrumentos que vão ser utilizados, os recursos que vão ser

dispendidos para o alcance desse objetivo; a organização em si é o processo onde se definem as funções, responsabilidades e ações que serão desenvolvidas para o atendimento dos objetivos; já a função direção é o processo pelo qual a organização orienta os empregados para que os mesmos possam tomar as decisões corretas, tentando evitar que os mesmos percam o foco; a função controle é o processo pelo qual, a organização controla as ações, as atividades dos subordinados, para atender aos objetivos esperados pela empresa.

Para que os subordinados trabalhem em prol das metas e dos objetivos que para eles são colocados, se torna necessário uma pessoa para conduzir estes para o alcance dessas metas ou dos objetivos esperados pela organização. Nesse sentido é que surge uma figura muito importante para que tudo isso ocorra, esta pessoa é o líder que quando consegue obter a confiança e o respeito dos subordinados, os objetivos da organização são atingidos.

No processo de administração, os gerentes em sua grande maioria, acabam se tornando uma referência para os seus comandados ou empregados, exercendo a posição de um líder. Assim, esse precisa ter a capacidade de liderar os seus subordinados, passando para eles confiança e segurança. Liderança é definido por Maximiano (1997, p. 176), como “o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas” ou ainda, “liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores humanos”.

Sendo este um elemento importante para as organizações, o gerente pode ser um líder com formas distintas de liderar os seus subordinados. Maximiano (1997) traz a definição de três tipos de liderança: a orientada para a pessoa ou democrática; orientada para a tarefa ou autocrática; e o bidimensional. A democrática recebe este nome, pois, os líderes dessa forma procuram a participação das pessoas, focalizando no trabalho de equipe. A liderança autocrática é focalizada no trabalho, dando mais ênfase a realização das tarefas, para o alcance dos objetivos da organização. Por sua vez, a liderança bidimensional está focalizada no meio termo: ela inclui tanto características da liderança democrática, tanto quanto da autocrática.

Neste processo de lidar com os subordinados, o administrar se torna uma função muito importante, pois se, a organização quer atingir seus objetivos é preciso ter uma pessoa que possua a capacidade de administrar corretamente o seu negócio, como traz Chiavenato (2014, p. 6) “administrar não significa simplesmente executar tarefas ou operações, mas fazer com que elas sejam executadas por outras pessoas em conjunto e de maneira satisfatória e que traga

resultados. O administrador não é o que faz, mas o que faz fazer”. Isso demonstra que administrar não é uma coisa tão simples, que é preciso um empenho do administrador e dos administrados para que essa organização consiga atingir os objetivos que a mesma deseja alcançar. Nesse aspecto, o papel do líder é fundamental para o exercício de uma administração eficaz que consiga o empenho de todos que fazem parte da mesma, pois, se não houver este empenho, os objetivos da empresa não serão alcançados, podendo trazer prejuízos para a sociedade que depende das organizações, dos serviços que estas oferecem e para o desenvolvimento da própria organização. Um elemento de grande importância nesse processo de empenho pessoal é a motivação que o grupo pode vir a ter, a partir do modo de liderança que é exercido pela administração.

Apesar do mundo empresarial hoje, dispor do conhecimento de administração tratado por Maximiano (1997) e Chiavenato (2014), ainda assim várias empresas não conseguem manter ou ter um bom desempenho. Muitas acabam fechando e influenciando negativamente na sociedade, na vida das pessoas que dependem delas, outras por motivo de não ter uma boa administração não conseguem obter um bom desempenho, oferecendo um serviço de má qualidade à população, criando muita insatisfação nas pessoas que dependem dessas organizações. Para que a organização não ofereça serviços de má qualidade a população, os seus empregados precisam estar motivados para realizarem as suas atividades com qualidade e por consequência o alcance dos objetivos da organização.

Para muitas pessoas o trabalho é muito importante, tanto para sua vida quanto para o seu desenvolvimento pessoal, ou até mesmo para o bem estar da mesma, é uma forma que as pessoas encontram para obter valor pessoal, como traz (BASTOS, 2001, p. 11)

Serve também a várias funções de interesse para o indivíduo, contribuindo em especial para o amor próprio de suas maneiras. Através do trabalho, um indivíduo pode adquirir domínio sobre si mesmo e sobre seu meio. Ao dedicar-se a atividade que produzem bens e apreciados por outros, o indivíduo pode cortejar a avaliação do que faz de si com a avaliação dos outros a seu respeito, e obter assim um sentimento de valor pessoal.

São vários os motivos que podem mover uma pessoa para realizar uma ação, podendo ser primários ou secundários, segundo (BASTOS, 2001, p. 13)

Os motivos primários são considerados fisiológicos e não – aprendidos, como: sede, fome, sono, dor e outros. Os gerais são motivos não – aprendidos, mais

sem base fisiológica, tais como: capacidade, curiosidade, atividade e afeto. Os motivos secundários são classificados como não – fisiológicos e aprendidos, como: poder, realização no que se refere ao desenvolvimento de todo potencial do indivíduo, aplicação, segurança, status no que diz respeito ao prestígio pessoal, social e profissional e dinheiro, mediante o qual muito dos outros motivos são concretizados.

Um fator que contribui para a motivação do ser humano para o trabalho é a realização das suas satisfações dentro do trabalho que o mesmo exerce, criando nele uma maior vontade para realizar as tarefas designadas para ele, Bastos (2001).

A motivação dos trabalhadores depende exclusivamente dele, para que se sintam motivados, sendo que boas condições de trabalho, salários bons e ter o seu trabalho reconhecido também contribui para a motivação dos empregados e para desenvolver o seu trabalho com uma melhor eficiência, Bastos (2001).

A motivação das pessoas é muito importante para as organizações associativas, contribuindo para um melhor desempenho desta e dos associados, que estão dentro do grupo. Mas em alguns momentos quando um membro dentro desse grupo se sentir desmotivado ou perceber uma discriminação, isso pode causar conflitos dentro da organização.

Dentro das organizações muitos gerentes ou os donos, veem o conflito como sendo uma situação que vai trazer prejuízos para o seu negócio, mas este pode ser um conflito construtivo para a organização, podendo trazer muitos benefícios para a mesma, como é exemplificado por Nascimento e El Sayed (2014, p. 47 e 48),

O conflito é fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores. Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação. Assim, os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações.

Além do mais os conflitos já existem há muito tempo, como traz a definição de Nascimento e El Sayed (2014, p. 47) “Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional”.

Em relação aos efeitos negativos para a organização,

Quando desviam a atenção dos reais objetivos, colocando em perspectiva os objetivos dos grupos envolvidos no conflito e mobilizando os recursos e os esforços para a sua solução; quando tornam a vida uma eterna derrota para os grupos de perdedores habituais, interferindo na sua percepção e na socialização daqueles que entram na organização; quando favorecem a percepção estereotipada a respeito dos envolvidos, como ocorre freqüentemente em organizações. Se por um lado existem os estereótipos genéricos referentes às categorias profissionais, dentro de cada organização, além dos tipos que fazem parte de sua cultura individual, como seus heróis, mitos, tipos ideais, começam a surgir seus perdedores, ganhadores, culpados e inimigos” (NASCIMENTO e EL SAYED, 2014, p. 52).

Enquanto que os efeitos positivos podem ser:

“São bons elementos de socialização, pois oferecem aos novos participantes de um grupo a sensação de envolvimento com alguma causa;
Ajudam a equilibrar as relações de poder dentro da organização, pois em qualquer episódio de conflito pode haver diferentes ganhadores (independentemente das percepções anteriores);
Propiciam a formação de alianças com o objetivo de ganhar num conflito específico mas também de garantir mais poder” (NASCIMENTO E EL SAYED 2014, p. 53).

O conflito pode ser provocado por experiência de frustração de uma ou ambas as partes, diferenças de personalidade, metas diferentes ou diferenças em termos de informações e percepções, esses são alguns motivos que podem provocar um conflito, segundo Nascimento e El Sayed (2014). Ainda de acordo com estes mesmo autores, o conflito pode ter vários níveis que são: discussão, debate, façanhas, imagens fixas, *loss of face* (ficar com a cara no chão.), estratégias, falta de humanidade, ataque de nervos e ataques generalizados.

Os conflitos podem ser ainda classificados em áreas: sociais ou tradicionais. A área do conflito social “surge em decorrência do grau de complexidade e implicação social”, enquanto que na área tradicional, “os conflitos aparecem por três razões principais: pela competição entre as pessoas, por recursos disponíveis mas escassos; pela divergência de alvos entre as partes; e pelas tentativas de autonomia ou libertação de uma pessoa em relação a outra.” Nascimento e El Sayed (2014, p. 51).

Estes são aspectos que podem ser trabalhados dentro de uma organização ou de uma instituição para um melhor desenvolvimento de suas atividades e para um crescimento como organização, a partir do momento que se trata o conflito por uma visão mais ampla, observando os benefícios que este pode trazer para o negócio.

Esse melhor desempenho do negócio reflete-se positivamente para as organizações, as quais estão inseridas em um modelo econômico, baseado na maximização do lucro e em produzir os produtos em grande escala, provocando um aumento no consumo desses produtos. Este modelo é chamado de sistema capitalista ou capitalismo.

O sistema econômico em vigência pode ser considerado como uma forma desigual de tratar as pessoas, este tem a perspectiva de valorização do capital em vez de valorizar o trabalho e a pessoa, é um sistema que desvaloriza e exclui as pessoas menos preparadas para as mudanças que ocorrem dentro deste, como traz Paul Singer (2004, p. 4)

Mas o desenvolvimento capitalista é seletivo, tanto social como geograficamente. Parte dos trabalhadores perde suas qualificações e seus empregos e muitos deles são lançados à miséria Além disso, o desenvolvimento se dá em certos países e não em outros, e dentro dos países, em certas áreas e não em outras. Os moradores das áreas que se desenvolvem são beneficiados, os que moram nas demais são prejudicados.

É um sistema mais voltado para a maximização do lucro, uma exploração da mão de obra, uma maior centralização dos lucros nas mãos de poucos, aumentando ainda mais a desigualdade entre as pessoas e na sociedade, e de acordo Neto et al (2010, p. 2): “Afinal de contas, a principal característica do capitalismo é a reificação do trabalho, ou seja, de um lado têm-se os proprietários dos meios de produção, que compram força de trabalho, e de outro os trabalhadores, que são obrigados a vender sua força de trabalho”. Mostrando com isso que o capitalismo prioriza o lucro sempre, passando por cima das pessoas, para obter e alcançar seus objetivos, esta pode ser definida de forma simplista como lucro máximo.

O sistema capitalista com seu modelo concentrador e visando obter lucro sem pensar nas pessoas e no que elas desejam, pode trazer problemas organizacionais, a exemplo do conflito. Isso é válido para organizações de qualquer natureza, quer tenha o caráter comercial ou não. Mas, dentro do sistema capitalista, existem organizações comerciais que não tem como objetivo principal o lucro. Essas organizações possuem em sua grande maioria um modelo de gerenciamento diferenciado do modelo geral de produção capitalista. Adotam um modelo gerencial horizontal de administração, onde a participação de todos é fundamental. Esse modelo é denominado de autogestão e é praticado pelas organizações de cunho associativistas e cooperativistas. Com este novo modo de gerenciamento ameniza um pouco a exclusão das pessoas do processo de gerenciamento.

2.2 O modelo autogestionário: arma contra exclusão social

Dentro de uma lógica capitalista existem empreendimentos que tentam sobreviver a esta forma feroz de concorrência, onde somente as empresas mais bem estruturadas conseguem obter êxito. Paul Singer (2004, p. 8), trata esta questão da seguinte forma,

Mas, no próprio pólo de desenvolvimento a desigualdade se aprofunda: alguns enriquecem como executivos das novas empresas ou fornecedores das mesmas, outros conseguem um ganha-pão como empregados ou terceirizados, mas muitos ficam desempregados, à espera de uma oportunidade, e outros são excluídos de qualquer participação normal na vida econômica, ficando relegados a atividades precárias.

O mundo sofreu grandes mudanças com o advento da globalização, houve um crescimento na produção dos produtos, diminuiu o tempo de fabricação do mesmo, surgiram máquinas que aumentaram a produção exponencialmente, influenciando conseqüentemente na super especialização da mão de obra. Porém, muitas pessoas não tiveram condições de se aperfeiçoar, para se adequar ao novo sistema de produção industrializado e essas pessoas acabaram sendo excluídas do mercado de trabalho. Sobre este aspecto Campos et al (2009, p. 3) acrescenta,

Desde a década de 1980, a globalização, as novas tecnologias e a constante qualificação da mão-de-obra têm proporcionado uma evolução do processo produtivo. Por outro lado, os cidadãos que não têm acesso a essa evolução tornaram-se marginalizados e excluídos da sociedade, sem acesso aos bens de consumo e serviços básicos, sem oportunidade de emprego formal, ficando subordinados ao subemprego ou ao emprego informal.

Nesse sentido, complementa Leonello (2010, p. 50)

A exclusão do mercado de trabalho gera pobreza, impedindo o acesso a bens e serviços socialmente relevantes, rompendo os laços entre o indivíduo e a sociedade, pois propicia uma quebra na unidade social. Remete-nos para a crise estrutural que abala os fundamentos das sociedades dos nossos dias. Logo, a pobreza é uma das dimensões, talvez, a mais visível, da exclusão social.

Além do mais, este sistema causou uma degradação muito grande no meio ambiente, com a exploração desenfreada, dos recursos ambientais, como descrito por Campos et al (2009, p. 3)

Numa sociedade capitalista globalizada cujos princípios econômicos e valores básicos estão voltados para o consumismo, surgem diversos problemas, dentre eles: o crescimento da desigualdade entre ricos e pobres, o aumento da produção de resíduos sólidos urbanos e o conseqüente problema ecológico gerado pelo seu tratamento inadequado e/ou falta de depósitos apropriados para seu armazenamento.

Um dos motivos pelo qual a exclusão social pode ser amenizada é quando dentro do processo de administração os empregados, ou os trabalhadores participam das decisões que são tomadas, sendo esta uma característica do modelo da autogestão.

Essa nova forma de administração traz uma maior autonomia para os associados, dando-lhes maior liberdade de opinar com relação à administração do empreendimento, como mostra Tauile e Rodrigues (2014, p. 7) “O diferencial, contudo, desses empreendimentos está na forma (e natureza) da gestão, que é assentada em princípios de democracia, igualdade e solidariedade, que consagra os ganhos de sinergia gerados no processo, e também na caracterização de uma sociedade de pessoas”.

Lechat e Barcelos (2008, p. 97) contribuir para a definição de autogestão com a seguinte afirmação,

O termo autogestão significa literalmente administrar, gerir a si mesmo, do grego *autos* (si mesmo) e do latim *gest-o*, (gerir), mas é utilizado para designar grupos que se organizam sem uma chefia. O princípio da autogestão parte então do pressuposto filosófico e político de que os homens são capazes de se organizarem sem dirigentes.

A autogestão, esta nova forma de gerenciamento, possibilita uma nova perspectiva para a condução dos empreendimentos e de transformação social, segundo Nascimento (2004, p. 5)

Nesse sentido, a sociedade autogestionária é uma sociedade de experimentação social, que se institui e se constrói por si mesma. A autogestão é um método e uma perspectiva de transformação social. É um movimento, produto da experiência de vitórias e de derrotas; é um amplo processo de experiências em todo o conjunto da vida social.

Essa nova forma de conduzir um empreendimento, possui uma perspectiva social, solidária e justa muito forte no seu conceito, levando a conclusão por parte de muitos, a

considerá-la fora do sistema capitalista, mas para o autor Lisboa (2005, p. 5), “O fato de uma atividade ser economicamente sustentável e autogerida não a qualifica como parte de outro modo de produção, nem a torna mais desejável ou aceitável”. Mostrando com isso que devido ao fato do processo de autogestão, ser diferente da administração tradicional do capitalismo não quer dizer, que a mesma esteja fora do sistema econômico capitalista. Este é apenas um modelo que não segue a mesma linha de produção ou de comercialização que é praticado no sistema em vigência. “É importante notar que mesmo as atividades autogeridas, apesar de serem democráticas, não têm garantias de escapar à lógica do capital” (NASCIMENTO, 2005, p. 5).

Esses empreendimentos criam novos postos de trabalho e renda para as pessoas que se encontram excluídos do mercado de trabalho assalariado, descrito por Tauile e Rodrigues (2014, p. 7),

Criação de postos de trabalho e renda através da associação de trabalhadores, o que leva os trabalhadores a um processo de (re)inclusão social e econômica a partir da auto-organização para geração de trabalho e renda, exemplificada pela constituição de cooperativas, associações de produção ou de outros modelos societários, (quando o número de trabalhadores é inferior a 20).

Essas organizações, em regra geral, abrigam pessoas que vem de uma forma de exclusão social, devido ou ao fato de não possuírem a capacitação necessária para assumir uma vaga no mercado formal de trabalho ou por não se adequarem às novas tecnologias introduzidas na produção.

2.3 Economia Solidária

O modelo de economia definida como Economia Solidária, como exposto na definição dada pelo site do MTE (Ministério do Trabalho e Emprego) é “um jeito diferente de produzir, vender, comprar e trocar o que é preciso para viver. Sem explorar os outros, sem querer levar vantagem, sem destruir o ambiente. Cooperando, fortalecendo o grupo, cada um pensando no bem de todos e no próprio bem”. Já Paul Singer (2002, p. 1), traz a economia solidária de uma outra perspectiva, “A economia solidária foi inventada por operários, nos primórdios do capitalismo industrial, como resposta à pobreza e ao desemprego resultantes da difusão «desregulamentada» das máquinas-ferramenta e do motor a vapor, no início do século XIX”. Ela veio de um movimento de luta dos trabalhadores, da falta de condições de se manter financeiramente, buscando nesta nova forma de economia um jeito de voltar para o mercado de trabalho.

Já Costa (2009, p. 4) traz a seguinte contribuição para definir economia solidária,

A Economia Solidária se manifesta através de uma pluralidade de atividades voltadas para a geração de trabalho e renda, envolvendo empreendimentos produtivos e de prestação de serviços, além de organizações que prestam atividades de suporte, como financiamento, comércio e consumo dos bens e serviços ofertados pelos empreendimentos. Esses empreendimentos assumem formas variadas de organização (cooperativas, associações, grupos não formalizados) e apresentariam características bem marcantes que os distinguem tanto da atividade econômica capitalista tradicional como também da economia informal.

Os empreendimentos, que compõem esta nova forma de economia, não possuem os objetivos que as empresas capitalistas possuem, como mostra a fala de Singer (2002, p. 1)

A empresa solidária nega a separação entre trabalho e posse dos meios de produção, que é reconhecidamente a base do capitalismo. A empresa solidária é basicamente de trabalhadores, que apenas secundariamente são seus proprietários. Por isso, sua finalidade básica não é maximizar lucro mas a quantidade e a qualidade do trabalho. Na realidade, na empresa solidária não há lucro porque nenhuma parte de sua receita é distribuída em proporção às cotas de capital. Ela pode tomar empréstimos dos próprios sócios ou de terceiros e procura pagar os menores juros do mercado aos credores (internos ou externos).

Assim, esse modo econômico, visa uma maior valorização do ser humano dentro do seu trabalho, incluindo o mesmo no seio da sociedade trabalhadora, fazendo o processo de inclusão social dos seus associados, já que não possuem empregados, estando todos na condição de donos e todos participam da sua administração, sendo este um processo de participação democrática.

Mas como podemos identificar um empreendimento da economia solidária? Quem responde a este questionamento é Lisboa (2005, p. 5) “Para saber se um empreendimento pertence à socioeconômica solidária, faz-se necessário construir indicadores em três níveis: ambiental, social – de forma a avaliar o vínculo entre as pessoas – e econômico, de modo a vislumbrar o metabolismo interno da empresa, bem como o sentido da sua vida econômica”. São especificações que nem sempre são utilizadas, as quais deveria ser praticada por todas as organizações desse novo modo de economia, já que são empreendimentos de caráter solidário, mas nem sempre é o que acontece.

Estes empreendimentos fornecem um suporte para as empresas do sistema capitalista, como uma alternativa, Tauile e Rodrigues (2014, p. 9)

Quando nos referimos à Economia Solidária e aos Empreendimentos Auto gestionários, portanto, respectivamente, estamos nos referindo a um conjunto de elementos de fomento e suporte e às empresas formalmente constituídas ou grupos com potencial de constituição. Estamos falando de administração e gerenciamento baseados na democracia e na igualdade de direitos e responsabilidades; sociedades econômicas cuja natureza jurídica caracteriza-se por ser sociedade de pessoas, as cooperativas.

Além de ser uma alternativa ela é um suporte para as empresas, pois, quando estas demitem um empregado este, pode encontra nos empreendimentos da economia solidária uma forma de voltar ao mercado de trabalho. Esses empreendimentos estão incluídos em uma forma diferente de fazer economia, mesmo incluídos no sistema econômico capitalista, fugindo entretanto de um sistema puramente capitalizado. A essa nova forma, denomina-se economia solidária.

2.4 Emergência das associações

As associações são uma forma de reunir pessoas com objetivos comuns para todos, mas qual a origem do fortalecimento do movimento das associações e do associativismo? Para Goerck e Fraga (2010, p. 2), “No final do século XX e limiar do XXI emergem experiências/grupos associativistas e cooperativistas no Brasil e no mundo, como uma das possíveis formas de resistência da classe trabalhadora às manifestações de desigualdade da questão social – entre elas, a falta de trabalhos formais”. A emergência do associativismo e de associações como forma de enfrentamento já possuem uma influência considerável sobre a sociedade.

O associativismo emerge também de uma necessidade de luta da população, por seus direitos e de mobilizações para que estes objetivos sejam alcançados, como acrescenta Carlos e Silva (2006, p. 1),

As práticas associativas da sociedade brasileira ganharam especial relevo diante do processo de mobilização e de negociação dos movimentos sociais da década de 1980, especialmente em algumas regiões do País, que confeririam à sociedade civil uma expressiva densidade associativa embebida no ideário de luta por direitos e cidadania.

A pressão da sociedade civil organizada por uma condição melhor de igualdade e liberdade, fez com que na Constituição Brasileira de 1988 houvesse a inclusão de preceitos que permitiram a criação de novas políticas públicas de assistências as pessoas menos favorecidas. Torna-se uma luta de todos por condições de vida melhor, neste momento é que foram criadas outras políticas como o SUS (Sistema Único de Saúde), a lei de proteção à criança e ao adolescente, entre outras que vieram para dar uma vida melhor aos cidadãos brasileiros. Esse ambiente favorece ao florescimento de organizações do tipo associativista (GANANÇA, 2006).

Carvalho (2012, p. 47) traz uma outra perspectiva para a emergência das associações, quando ele afirma que,

No final do século XX, no Brasil, é possível observar o surgimento de um conjunto de iniciativas dos trabalhadores, que, a despeito de suas limitações, têm como objetivo a construção de práticas alternativas ao assalariamento para aqueles sujeitos que se encontravam em situação de desemprego ou de trabalho precário. [...]Em concomitância ao crescente desemprego e

precarização do trabalho, novas formas de inserção no mercado, visando a geração de trabalho e a busca pela renda, passaram a ser criadas.

As associações se tornam também espaços de convivência, se tornando muito importante para o desenvolvimento da sociedade e da região onde está localizada a associação ou o empreendimento.

As associações “seriam estruturas que evitariam a otimização da vida social, agregando interesses e educando o indivíduo para o convívio social. Nas associações os indivíduos de uma mesma classe ou segmento social aprenderiam a expressar suas opiniões, ouvir o outro, construir sínteses e posições coletivas, planejar e realizar ações comuns” (GANANÇA, 2006, p. 18). As associações é um espaço de convivências de pessoas com os mesmos objetivos, trabalhando em prol do bem de todos, dentro de um espaço como este e necessário haver uma confiança mútua, trabalho em equipe e motivação dos associados para a melhoria e o desenvolvimento da mesma.

Numa sociedade onde o consumo é o cerne da questão, onde muitas pessoas estão desempregadas, esses indivíduos passam a procurar por novas oportunidades para que possam ter uma vida mais digna, pois estão desempregadas e sem uma renda que possa sustentar sua família, ou comprar o alimento necessário para o seu sustento. Neste contexto é que surge novos empreendimentos, com uma administração diferenciada das que são praticadas pelas organizações comerciais. São alternativas para tentar superar a falta de um emprego e de uma renda para pode sobreviver dignamente,

“Para enfrentar os evidentes desníveis entre as classes sociais provocados por esse processo, uma das alternativas encontradas para tornar a sociedade mais equilibrada e justa está situada na mobilização do Estado e da sociedade civil organizada (ONGs, associações, cooperativas, Igrejas, etc.) juntamente com a economia privada visando o desenvolvimento do chamado ‘Empreendedorismo Social’” (CAMPOS, 2009, p. 3).

Essas organizações diferenciadas do modo tradicional capitalista empresarial se tornaram para muitos uma saída, para enfrentar a falta de emprego. O associativismo, como definiu Campos (2009), é uma dessas formas de “empreendedorismo social”, que pode ser encontrado em várias regiões do País. Essas organizações não possuem fins lucrativos, como é o caso das empresas do sistema capitalista sempre visando a maximização do lucro. As associações têm um objetivo mais social, valorização do ser humano, do trabalho e dos seus produtos, servindo de alento para muitas pessoas, como traz Leonello (2010, p. 43),

Uma associação é uma sociedade civil que não possui fins lucrativos, onde os indivíduos se organizam para atender aos seus interesses de forma democrática. Ela existe porque os associados possuem um objetivo comum e trabalham em grupo para a realização desse objetivo.

Uma associação não é somente uma organização de pessoas com objetivos comuns para proporcionar uma melhor reprodução econômica de seus sócios, mas, sim, uma organização mais complexa com objetivos também de caráter social, desempenhando importantes e complexas funções por meio de estatutos e regimentos.

A associação é uma instituição organizada por pessoas que possuem os mesmos objetivos, mas não possuem o intuito principal de obter lucro, muito menos a exploração da mão de obra que neste caso não são empregados, estes passam a ser associados e Leonello (2010, p. 43) acrescenta “de acordo com essa definição, podemos conceber a associação como uma organização social de pessoas com um objetivo definido. Devemos colocar que ninguém é obrigado a estar associado a nenhuma associação, sendo esta de livre participação”.

A associação é um lugar onde há trocas de experiências, convívio social entre os seus associados, ajuda mútua entre o mesmo, tudo de forma solidária e de respeito ao meio ambiente e a pessoa humana.

Para estas pessoas que estão incluídas em uma associação, o trabalho é uma coisa muito importante, para seu desenvolvimento pessoal, como descrito por Medeiros e Macêdo (2007, p. 76): “Pode-se concluir que o trabalho é elemento integrante da vida das pessoas, seja, na sua forma assalariada, ou não; pois, vive-se em uma sociedade em que é o trabalho que possibilita a construção de uma identidade, não só profissional como também pessoal, além de ser meio de reconhecimento e de valorização social”.

Nesse contexto onde muitos indivíduos que não encontram uma oportunidade de trabalho assalariado, as organizações associativas surgem como espaço de novos modos de obter renda, sendo uma delas as associações de materiais recicláveis.

2.5 Associações de reciclagem e as incubadoras

Dentro desse novo modo de fazer economia (Economia Solidária), surgiram muitas associações, sendo esta uma nova oportunidade para muitos que estavam sem um trabalho assalariado e essas organizações possuem como valor principal a preservação do meio ambiente, geração de renda, sendo esta uma das questões que mais contribui para o surgimento ou filia mento de novos associados nas associações de catadores. A coleta de resíduos recicláveis muitas vezes se tornando uma oportunidade de trabalho.

Nesse sentido muitos procuram se associar ou em muitos casos formar uma associação de catadores de material reciclável, como afirma Campos et al (2009, p. 6),

Portanto, não resta dúvida que a reciclagem, promovida na sua maioria pelas associações de catadores de lixo e pela iniciativa privada, é considerada uma forma de empreendedorismo comprometido com o social. Em outras palavras, os catadores viram no lixo uma alternativa para sua sobrevivência e a sociedade encontrou na reciclagem uma maneira de reverter o crescente quadro de degradação ambiental.

Esta forma de associativismo é muitas vezes uma opção para os catadores avulsos. Essas associações se tornam muitas vezes uma alternativa para pessoas que estão desempregadas, como descreve Campos et al (2009, p. 10),

A criação das associações de catadores de lixo, enquanto atividade econômica viável, foi repercutida no mundo a partir das discussões apresentadas na ECO 92, em que a sociedade viu na reciclagem uma maneira de amenizar os problemas ecológicos, e as associações de catadores de lixo, uma solução para a falta de renda às pessoas menos favorecidas. Em resumo, de forma bastante simplificada, o lixo, que precisa ser recolhido e reciclado para a sobrevivência do planeta, encontra no catador uma saída, e o catador, que precisa de trabalho, encontra no lixo uma alternativa de sobrevivência.

Essas associações são uma forma de sobrevivência, conseguir renda e poder ter uma forma de pouco exploratório e ajudando os menos favorecidos a ter uma renda para que possam ter uma condição suficiente para se manter e por conseguinte contribuindo para a preservação do meio ambiente. A reciclagem traz muitos benefícios para as pessoas que o faz, devido à grande quantidade de material que é produzida pela população, estes catadores encontram uma oportunidade de ganhar um bom dinheiro com isso, como acrescenta Ribeiro et al (2009, p. 9),

Atualmente, o lixo é considerado como uma das principais preocupações ambientais nos grandes centros urbanos. Logo, é preciso um destino correto a esses resíduos. Este estudo mostra que as diversas formas de preservação ambiental como a reciclagem, traz lucros não só no sentido de privilegiar as gerações futuras, como também para as partes envolvidas em todo o processo, dando um retorno imediato como: geração e aumento de renda e inclusão social para as partes atuantes.

As associações de catadores enfrentam problemas, seus membros sofrem com preconceitos, pelo trabalho que fazem de coleta de material reciclável, como descreve Medeiro e Macedo (2007, p. 82), “Contudo, observa-se que os catadores desempenham suas atividades em condições precárias, sofrem preconceitos e possuem baixo reconhecimento do papel que representam na economia e no meio ambiente, embora tenham a profissão reconhecida e sejam resguardados por um comitê específico”.

Muitas associações possuem dificuldades na sua administração, assim como no controle das atividades, como mostra esta afirmação de Baroni (2013, p. 48) sobre a ACATA (Associação de Catadores de Materiais Recicláveis de Ijuí)

Na entrevista com a presidente da Acata foi percebido que eles não possuem planejamento formal, apenas algumas metas para ampliar a quantidade de material vendido e para vender diretamente para indústria de reciclagem dos grandes centros. Essas metas, porém, não estão expostas estrategicamente de forma que todos possam ter conhecimento, focar e acompanhar os resultados. Por consequência, também não estão formalizadas as diretrizes estratégicas da empresa, ou seja, não foi estabelecida a missão, a visão e os valores da Associação.

É um dos problemas que esta associação apresenta, assim como muitas outras. Uma outra dificuldade das associações de reciclagem em especial tem, é em relação a dependência a projetos ou organizações de assistência técnica, no processo de gestão, como acrescenta Baroni (2013, p. 49)

O planejamento das decisões é feito, porém com a colaboração da Itecsol. A Incubadora mostra como agregar mais renda aos materiais; a Diretoria, por sua vez, examina as alternativas, mas não realiza as ações necessárias sem a interferência da assessoria fornecida pela Incubadora. A Itecsol mostra os caminhos, estimula mudanças para beneficiar o grupo e ajuda a verificar o quanto de recurso será necessário para realizar as modificações pretendidas por eles. Desta forma, nota-se que a Acata, sozinha, planeja as atividades diárias, de curto prazo, não tendo autonomia para planejar as ações em longo prazo. Este fato dificulta os demais processos administrativos, pois não tendo planejamento, não se consegue medir e muito menos controlar.

Ainda existe a forma em que os catadores são incluídos, segundo esses autores a forma com estes catadores são incluídos na sociedade, é muito perversa, não sendo uma inclusão que valoriza os catadores, esta é uma inclusão que desvaloriza o trabalho dos mesmos, Medeiros e Macedo (2007, p. 35),

Contudo, a inclusão desses catadores ocorre de forma perversa. Dessa forma, pode-se inferir que o catador de materiais recicláveis é incluído ao ter um trabalho, mas excluído pelo tipo de trabalho que realiza: trabalho precário, realizado em condições inadequadas, com alto grau de periculosidade e insalubridade; sem reconhecimento social, com riscos, muitas vezes, irreversíveis à saúde e com a ausência total de garantias trabalhistas.

Apesar do trabalho que os catadores realizam, ainda assim, sofrem muito preconceito, devido ao seu trabalho que é considerado por muitos, como sendo humilhante, as vezes até desumano, por este motivo uma parte das pessoas não os reconhece.

Quando esse preconceito se trata da participação das mulheres, isso se torna um pouco mais evidente, como caracteriza Silveira (2011, p. 4) “Quanto às diferenças mais observadas nas atividades de trabalho mais corriqueiras, tais como coleta, separação e comercialização, as catadoras consideram-se capazes atualmente de realizá-las, ainda que persistam as preferências masculinas pelas atividades externa e uma naturalização da triagem como atividade para mulheres”.

Essa separação acaba provocando um pouco de descontentamento com o trabalho por parte de algumas mulheres que se sentem desvalorizadas, já outras não vem isso como um empecilho, mas como uma forma de conseguir seus espaços, como traz Silveira (2011, p. 6) “Assim, na vida familiar, a alteração da divisão do trabalho doméstico com os companheiros necessita de muita negociação, que nem sequer é demandada pelas mulheres em geral, e especialmente pelas catadoras, já que naturalizam essa condição, ou se conformam a ela como sendo seu dever inato”.

Para diminuir um pouco a desigualdade na relação de trabalho, se faz necessário alteração dessas relações no que diz respeito a divisão sexual no trabalho, como afirma Silveira (2011, p. 7) “Para isso, visibilizar a interdependência do mundo da produção com o de reprodução deveria ser um eixo fundamental da formação para um mundo mais igualitário, solidário e

sustentável, pois as esferas pública e privada são articuladas e determinantes para garantir o funcionamento da sociedade”.

Nas associações de catadores isso é muito comum, já que muitos consideram que a atividade de catação na rua é trabalho para os homens, e a triagem do material é para as mulheres, pois estas possuem uma habilidade maior com relação os homens, como informa Silveira (2011). Nestas associações por possuírem a solidariedade como um dos princípios, a ajuda mutua, esse processo se torna menos desigual para as mulheres.

Uma característica muito importante que possui o associativismo é a solidariedade, como discorre Leonello (2010, p. 42), “O associativismo caracteriza-se pelo sentimento de solidariedade, de necessidade de associação, de convivência, de troca e atua localmente, procurando estabelecer uma relação com a realidade, contribuindo para a construção de uma sociedade com mais dignidade e para fortalecer as identidades”.

As associações assim como as empresas capitalistas, possuem vários ramos de atuação. Existem associações de consumo, trabalho, produção, financeira, etc fazendo o que muitas empresas do sistema em vigência fazem, sendo que, estes empreendimentos são administrados de forma diferente das organizações convencionais, Carvalho (2012, p. 47), define estes empreendimentos associativos que possuem uma forma diferente de gerenciamento da seguinte maneira: “Traços comuns dessas iniciativas são a autoajuda e ajuda mútua, a autogestão, os princípios de solidariedade e igualdade (próprios do cooperativismo e associativismo), além da bandeira de um novo e possível projeto de sociedade alternativa à capitalista, uma possibilidade de emancipação do trabalho e do sistema analisado como causador da desigualdade, da pobreza e exclusão”.

Mas, devido ao pouco conhecimento dos membros no que se refere a formação e gerenciamento de um empreendimento, muitas das organizações associativas que são formadas acabam fechando. Por isso surge uma necessidade de haver uma assistência técnica voltada para estes grupos, a exemplo das incubadoras.

Uma das principais dificuldades que as associações que são criadas enfrentam, é na maioria das vezes a falta de pertencimento dos seus membros, já que muitos desses vem de um modelo onde, estes recebiam ordens, não tinham condições de opinar nas decisões. Assim,

quando se encontram em um empreendimento da economia solidária, os associados não se sentem à vontade, já que todos devem participar, opinar e se reunir para tomar as decisões necessárias para o desenvolvimento do seu empreendimento, mas lhes falta condições técnicas para atuar nessa nova forma. Sobre isso Tauile e Rodrigues (2014, p. 9-10), contribui com o seguinte pensamento,

No âmbito do cotidiano interno do empreendimento, que pretende funcionar segundo uma nova lógica (mais solidária e democrática), encontram-se também dificuldades peculiares significativas no Brasil. A primeira e mais básica delas é o trabalhador não conseguir se ver, se sentir como empreendedor, dono do e responsável pelo negócio; perceber que não sendo mais meramente um empregado deve desapegar-se do salário enquanto tal, pois agora tem direito a uma remuneração por sua atividade na forma de retirada, já que o negócio é seu; além do mais, muda sua função econômica, agora como proprietário do empreendimento, o que dá direito igualmente também a participar nos seus resultados positivos, nos seus lucros ou sobras; por tudo isso deve ter o maior interesse em que o processo de produção no qual está inserido funcione da melhor maneira possível.

São problemas que este tipo de empreendimento enfrenta, mas podem ser superados se houver um suporte técnico, que possa suprir suas necessidades, que possa auxiliar os membros a assumirem o papel de donos do seu próprio negócio.

Com o objetivo de auxiliar os empreendimentos da economia solidária, que surgiram as Incubadoras de Empreendimentos da Economia Solidária, como traz Culti (2009, p. 153),

No atendimento a essa economia, surgem as Incubadoras Universitárias de empreendimentos econômicos solidários como parte das entidades de apoio, assessoria e fomento. Elas desempenham um papel importante à medida que se tornam espaços de troca de experiências em autogestão e autodeterminação na consolidação desses empreendimentos e das estratégias para conectar empreendimentos solidários de produção, serviços, comercialização, financiamento, consumidores e outras organizações populares que possibilitam um movimento de realimentação e crescimento conjunto autossustentável.

Essas incubadoras são muito importantes para o desenvolvimento desses empreendimentos, dando forma e qualidade, para que os associados possam gerenciar com qualidade e confiança.

As incubadoras reúnem uma equipe multidisciplinar para desenvolver este trabalho com os empreendimentos, devido ao caráter que os mesmos possuem, então é necessário ter uma equipe com profissionais de várias áreas distintas, como acrescenta Culti (2009, p. 153),

São espaços que agregam professores, pesquisadores, técnicos e acadêmicos de diversas áreas do conhecimento, bem como programas internos existentes nas universidades para desenvolverem pesquisas teóricas e empíricas sobre a economia solidária, além das atividades de incubação de empreendimentos econômicos solidários (EES), com o objetivo de atender trabalhadores que tencionam organizar seus próprios empreendimentos sejam cooperativas, associações ou empresas autogestionárias, urbanas ou rurais.

Fazendo com estas pessoas troquem experiências com os membros do empreendimento que os mesmos estão incubando, é a práxis, como a mesma autora traz “a teoria e a prática são duas formas de comportamento do homem em face da realidade e se desenvolvem em estreita unidade ao longo da história humana. Por conseguinte, a práxis é, na verdade, atividade teórico-prática, ou seja, tem um lado ideal, teórico, e um, material, prático, os quais só podem ser separados um do outro por um processo de abstração” (CULTI, 2009, p. 151).

É como ela mesmo traz, a teoria aliado com a prática provoca a troca de conhecimento, o conhecimento aprendido na universidade, sendo praticado pelo técnico dentro do empreendimento, e os mesmos passando os seus conhecimentos práticos para os universitários e professores, é uma troca mútua.

As incubadoras desenvolvem dentro do empreendimento o conhecimento, instigando os seus associados a serem os donos do seu negócio, como desenvolve Culti (2009, p. 153),

Nesse sentido, o trabalho desenvolvido nas Incubadoras que chamamos de incubação, é uma construção/reconstrução de conhecimento por meio do processo prático educativo de organização e acompanhamento sistêmico a grupos de pessoas interessadas na formação de empreendimentos econômicos solidários, tendo em vista a necessidade de dar suporte técnico e social a esses empreendimentos.

Possuindo estas incubadoras o papel de criar no empreendimento o conhecimento sobre economia solidária, de pertencimento e de administração associativa (autogestão), trazendo desenvolvendo a sociedade em seu redor ou na sua comunidade.

As incubadoras possuem uma importância vital para esses empreendimentos, pois estas trabalham com eles de forma específica. Dando aos mesmos um perfil da economia solidária, de solidariedade e participação. Esse suporte é muito importante quando se trata de associações de catadores de material reciclável, pois estas necessitam de uma assistência maior, pelo fato de que muitos que participam desse tipo de organização não possuem escolaridade suficiente para gerenciar um empreendimento e, em especial para atuar no setor de catador de material reciclável, como acrescenta Medeiros e Macedo (2007, p. 85),

Além dessa constatação, a baixa escolaridade também está associada à auto-imagem que os catadores fazem de sua profissão e posição social. Muitos catadores associam a falta de estudos à condição de ter que viver do trabalho de catação, o que para muitos representa humilhação e vergonha. Pode-se inferir que essa associação denota o preconceito e o descrédito que os próprios catadores têm em relação à profissão que exercem.

Sendo este um dos empecilhos para o desenvolvimento da associação, se tornando muito importante o trabalho das incubadoras, junto a estes empreendimentos. As associações de catadores sofrem muitos preconceitos, pelo trabalho que elas realizam, fazendo disso uma forma de exclusão para estes, sendo o trabalho de catação uma forma de inclusão perversa, como traz Medeiros e Macedo (2007, p. 82 e 83) “uma análise prematura da situação dos catadores de materiais recicláveis levaria a uma conclusão equivocada: a de que estariam incluídos socialmente. Entretanto, por trás de formas aparentes de inclusão social, existem formas sutis de exclusão que conduzem à inclusão perversa”.

É um trabalho que muitas vezes não oferece condições adequadas para estas pessoas. A catação é um processo que pode trazer muitos danos à saúde deles, pois muitos não utilizam ou não possuem os equipamentos necessários para a realização desta tarefa, Oliveira (2011, p. 64),

A ocupação é marcada por precárias condições de trabalho, exposição a riscos, insalubridade, má remuneração, menosprezo, preconceitos e ausência de garantias trabalhistas que os defenda, principalmente, em condições de acidentes de trabalho, doenças, aposentadoria, décimo terceiro salário e seguro desemprego. As situações são tão adversas que contribui para que a identidade profissional dos catadores seja assinalada pela exclusão social.

E estes muitas vezes, não possui os seus direitos garantidos, já que não recolhem FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), ou nenhum outro tipo de contribuição previdenciária, se tornando muitas vezes a causa de desistências de muitos associados, pois estes não vão ter os seus direitos garantidos, se algo acontecer com os mesmos. Para acrescentar Medeiros e Macedo (2006, p. 87),

Uma das características do trabalhador informal é a ausência de todos os direitos trabalhistas. Essa situação gera preocupação e sofrimento aos catadores, pois não contam com nenhuma proteção trabalhista, caso sejam afastados por problemas de saúde e/ou acidentes de trabalho. Quanto à aposentadoria, também não se verificou nenhum tipo de contribuição.

Por isso podem ser considerados possíveis motivos, para a morte de muitos grupos associativos que trabalham com material reciclável, entre outros motivos que muitas associações não conseguem se manter no mercado.

3. Resultados e discussão

O grupo que foi estudado teve seu início no ano de 2007, sendo formado inicialmente por pessoas que trabalhavam com a catação de materiais recicláveis na cidade de Cruz das Almas, estes enxergaram na organização em grupo uma forma para conseguir obter uma melhor remuneração com o trabalho realizado. Neste período este contava com a participação de 19 associados, que eram pessoas que trabalhavam com a coleta de resíduos recicláveis, onde os mesmos eram catadores avulsos e até do lixão da cidade, inicialmente era um grupo informal, que com a organização tentavam se tornar um empreendimento formal. No ano de 2009 este grupo passou a ser formado por sete pessoas, sendo todas mulheres, (mas atualmente o grupo é formado por seis membros, onde todas são mulheres), já que a maioria não viu condições de se manter no grupo. O mesmo passou a ter o acompanhamento da Incubadora de Empreendimentos Solidários da UFRB (Universidade Federal do Recôncavo da Bahia) na atividade de pré-incubação e estruturação física, mas neste período o grupo passou por algumas dificuldades, como ausência de espaços adequadamente amplos para triagem e armazenagem e hoje esta conta com o apoio da Prefeitura Municipal de Cruz das Almas com a cessão de um galpão.

A partir daí surgiram novas perspectivas para este grupo, com a chegada do projeto de Extensão Universitária da UFRB, denominado Cata Renda, que teve como objetivo auxiliar o grupo no processo de gerenciamento, estruturação, formação e autonomia do mesmo, para o seu desenvolvimento. Este projeto é coordenado pela Incuba/UFRB, este ajudou na estruturação do grupo que objetivava geração de renda para agentes ambientais, através da organização da produção, comercialização, assessoria técnica e qualificação profissional, com perspectiva de construção de uma rede solidária, trazendo para estes a importância do trabalho de coleta de resíduos recicláveis para o meio ambiente.

A equipe é formada por docentes de dois centros de ensino da UFRB: o Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas - CCAAB e o Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas - CETEC, os mesmos são dos cursos de Gestão de Cooperativas e de Engenharia Sanitária e Ambiental, que está localizado no Campus de Cruz das Almas – BA, tendo uma professora coordenando todo o projeto via Incuba/UFRB. Os alunos auxiliam o grupo no processo de administração, acompanhamento em reuniões do Complexo Cooperativo de Reciclagem que

realiza suas reuniões na cidade de Salvador, estes ainda desenvolvem atividades de conscientização ambiental nas escolas da cidade, na universidade e nos estabelecimentos comerciais, neste último além da conscientização sobre a reciclagem de resíduos sólidos, ainda é feita uma conscientização sobre a coleta do óleo de cozinha usado.

Este projeto veio ajudar o grupo a permanecer no trabalho, que para muitos é degradante, o mesmo ajudou ao grupo a desenvolver um pouco do espírito de solidariedade, mostrando novos caminhos e uma oportunidade para as associadas do empreendimento.

Para cumprir o objetivo a que se propôs o presente estudo, foram realizadas entrevistas e observações participativas do grupo. Com o material colhido tanto das respostas às questões da entrevista, como das observações realizadas pessoalmente por participar do grupo, foi possível obter resultados em relação ao grupo estudado, no que diz respeito a forma de liderança, conflitos e forma de administrar, à luz da bibliografia revista. Para cumprir o objetivo de identificar os principais desafios de gestão de uma associação de catadores de material reciclável do município de Cruz das Almas e construir de forma coletiva possíveis soluções para o aprimoramento do seu processo de gestão, foram feitos questionamentos e dessas obtidas respostas que permitiram chegar a contento ao objetivado.

Uma das questões analisadas se referiram ao tipo de liderança que se pratica dentro da associação de catadores de material reciclável, sendo esta identificada como uma liderança democrática. Essa conclusão tem por base a conceituação de Maximiano (1997), na qual o exercício da liderança democrática tem a participação e há um processo de consulta, onde o grupo é ouvido. E no grupo analisado, essa forma de liderança aparece nas respostas das entrevistadas, no que toca ao processo de tomada de decisão e participação dos membros.

Sobre o processo de tomada de decisão, observa-se que há uma participação efetiva do grupo e as decisões são tomadas em grupo e com grande participação dos membros. Ao serem perguntadas sobre a participação, seis entrevistadas responderam que há uma participação de todo o grupo nas decisões. Essa resposta é confirmada quando se pergunta sobre a existência de alguém que decide pelo grupo, dois terços do grupo reafirma que a decisão é em grupo. Quando se toma uma decisão todos aceitam e quanto às tarefas que foram decididas, seis responderam que acatam, mesmo que algumas vezes não se cumpram as tarefas totalmente.

Reforça essa conclusão, por exemplo, o processo de escolha de membros que representarão a associação em eventos. Na pergunta sobre esse tema, mais de cinco das entrevistadas afirmaram que a escolha é do grupo. É mais uma característica de uma liderança democrática, de acordo a definição de Maximiano (1997, p. 193), onde “o líder orientado para as pessoas acredita que o processo administrativo deve procurar criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis”.

Dentro do tema conflito, foram feitos questionamentos sobre o alinhamento dos objetivos, a concordância a respeito das decisões grupais, a forma de informações e respeito mútuo quando se trata dos problemas da associação. Em relação à coesão e integração do grupo, somente uma dentre as seis associadas, não tem os mesmos objetivos que as demais, sendo que esta não quis afirmar o motivo pelo qual o seu objetivo é diferente das demais, mas com base na observação participativa, esta só está na associação por conta da sua mãe estar trabalhando no grupo, ou seja ser uma associada, as demais associadas tem como objetivo o complemento da sua renda, mostrando com isso que a maioria tem identificação com a associação e com os seus princípios. No que se refere a concordância do grupo com relação as metas e com as decisões que são tomadas, sendo que as decisões são tomadas em grupo, elas fazem reuniões, onde nessas é pedido a opinião de todas com relação as atividades, as decisões e a outros assuntos e tomar decisões importantes, e neste processo é requisitado a participação de todas, já que estas decisões são de interesse de todas, sendo possível observar através da entrevista feita, que mais de cinco das entrevistadas responderam que concordam com essas metas e decisões colocadas para elas, sendo este um indicador de confiança e de aceitação por parte do grupo.

Há o debate de informações sobre as metas e decisões. Quando se perguntou sobre a discordância das decisões que são apreciadas, metade das entrevistadas respondeu afirmativamente. E há um espaço para discussão, pois quando perguntado se elas opinavam, foram computadas respostas afirmativas de seis entrevistadas. Mais de quatro das entrevistadas não discordam das decisões tomadas, havendo uma aceitação ainda maior quando se trata da decisão que a presidente toma, seis entrevistadas concordam com as decisões tomadas pela presidente. As tarefas são decididas entre todas, em reuniões com todos os membros da associação, visando uma melhor participação. Estas são colocadas nestas reuniões e discutidas entre elas.

Quando se tratou da questão de informações sobre assuntos de interesse da associação, a comunicação chega a todos da associação. Esta afirmação é confirmada por cinco das entrevistadas, quando se pergunta sobre a informação das tarefas que cada uma deve realizar são repassadas. Responderam positivamente cinco das entrevistadas. Uma outra coisa que foi observada foi o fato de quatro das entrevistadas concordarem com as tarefas que são propostas para elas, mostrando a grande aceitação destas com relação ao que são passadas para os membros do grupo.

Dentro desta associação foi possível observar também que há respeito entre elas, quando seis responderam que recebe apoio das demais associadas para a realização de sua tarefa, podendo ser observado que todas as entrevistadas, tanto reconhece o trabalho do outro, como o seu trabalho também é reconhecido pelos demais, havendo assim um respeito mútuo e espírito colaborativo dentro do grupo.

Com as respostas obtidas na entrevista, foi possível identificar que dentro do empreendimento analisado, não há formas claras de conflitos irreconciliáveis ou que causem cisões, segundo as discussões feitas anteriormente, mostrando que dentro deste há discussão de ideias, de informações, contribuindo para um melhor convívio do grupo. O conflito dependendo da sua forma e seu caráter, pode ser um fator construtivo para a organização e pode trazer muitos benefícios para a mesma, como é exemplificado por Nascimento e El Sayed (2014, p. 47- 48),

O conflito é fonte de idéias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores. Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação. Assim, os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações.

Neste contexto podemos observar que não há muitos pontos de discordância entre as associadas, sendo esta uma condição positiva para o desenvolvimento da autogestão. Neste ponto foi feita uma análise relacionada ao modo gerencial da associação, como será observado a seguir.

Foi possível identificar que na administração da associação há a presença da autogestão como forma de gerenciamento. Entretanto, não sendo o processo puramente auto gestor

como em sua definição literal, havendo alguns traços da administração capitalista. O grupo consegue gerir a si mesmo, tem participação, trabalha a capacidade de ser independente e sustentável e isso o caracteriza como um modelo auto gestor, conforme conceitos expostos na revisão bibliográfica por Lechat e Barcelos (2008), Lisboa (2005), Nascimento (2004).

Sobre a administração e conhecimento do seu processo, mais de cinco das entrevistadas respondeu que conhece como se dava o processo, mostrando que as participantes possuem o conhecimento de como é administrada a associação. Isso vem reforçar a existência da autogestão, por ser uma característica desse modo gerencial de acordo com Tauile e Rodrigues, (2014). As respostas das entrevistas mostram que todas concordaram com a forma com que o trabalho é dividido e com a forma com que o grupo vem sendo administrado. Sobre a repartição das sobras, seis entrevistadas dizem que é deixada sobre a responsabilidade da presidente, mostrando o nível de confiança na liderança da associação.

Apesar do perfil auto gestor, no que diz respeito à participação do grupo no processo gerencial, é muito difícil para uma associação desenvolver uma administração em bases técnicas, já que muitos dos que participam ou se associam não possuem conhecimentos técnicos necessários para construir um gerenciamento com bases teóricas administrativas. No caso da associação que foi estudada, esta não possui um processo de gerenciamento estruturado, conforme o exposto a seguir.

A associação é composta por uma presidente, uma vice e uma outra associada que faz parte do conselho fiscal ainda conta com mais três que devido ao fato desta serem parentes da presidente não podem assumir cargos de diretoria dentro da associação segundo o regimento interno da mesma.

A liderança da associação não possui capacitação técnica para desenvolver um controle das atividades que são realizadas pelas associadas, sendo que estas atividades em sua maioria são controladas pela equipe técnica da Incuba/UFRB que acompanha a associação desde 2010. Sendo que a partir de Outubro de 2014 o grupo vem sendo acompanhado também pela CESOL. Não há uma organização sistemática de quem vai fazer cada tarefa, atividade e quem deve ser a responsável pela mesma, pois todas fazem o trabalho juntas. Em poucos momentos a professora repassa e delega determinadas atividades, que estão relacionadas com o projeto, tanto para os alunos quanto para as associadas.

Em geral, as tarefas administrativas de direção são feitas pela presidente da associação, sendo que em poucos momentos a mesma recebe apoio das demais. É ela quem faz a distribuição do resultado da venda e quem na maioria das vezes, faz as viagens que são de interesse da associação e em muitos casos ela é quem toma as decisões, na maioria das vezes estas decisões são aceitas por todas. Para a coleta dos resíduos recicláveis ~~material~~ na cidade, a associação possui um caminhão próprio, que foi adquirido por meio de projeto vinculado ao Complexo Cooperativo de Reciclagem da Bahia/Fundação Banco do Brasil. Este caminhão é dirigido por um motorista cedido pela prefeitura, sendo que o mesmo fica a disposição da associação todo o tempo, tanto para as coletas quanto para as vendas em Feira de Santana.

Dentro do grupo pesquisado, foi observado a falta de planejamento das associadas em relação as atividades. Essa conclusão tem por base que mais de quatro das entrevistadas responderam não ter um processo sistemático de planejamento. Esta associação não possui um planejamento para as atividades que vão ser desenvolvidas durante o ano, sendo que há reuniões periodicamente ou semanalmente com as associadas, para decidir sobre as atividades que serão realizadas durante a semana. A Incuba/UFRB através do projeto Cata Renda, desenvolve algumas atividades junto com o grupo, juntamente com o apoio dos alunos envolvidos no projeto.

O grupo também não sabe afirmar se existe uma administração específica dos recursos financeiros, assim como não soube responder como acontecia o processo de gerenciamento das finanças. As entrevistas não mostraram respostas unânimes. Entretanto, quando foi perguntado sobre a contabilidade, mais de cinco respondeu que não tem e uma das entrevistadas disse que a mesma é feita pelos alunos da Incuba/UFRB que auxiliam o grupo em algumas atividades. O processo administrativo realizado pelas associadas carece de conhecimento de técnicas administrativas, não havendo conhecimento necessário sobre as mesmas.

Dentro da associação de catadores de material reciclável, foi possível observar que há um controle financeiro sobre a renda que é obtida pelas associadas com a venda do material, sendo este feito por alunos que auxiliam o grupo em atividades do projeto, sendo que as associadas têm o conhecimento sobre a contabilidade dos recursos adquiridos com a venda do material reciclável, pois este fica exposto para todos os membros da associação. A venda do material é feita mensalmente e não é feito nenhum controle financeiro ou gerencial por parte

das associadas. Mas sempre há prestação de contas para todos os membros da associação, sendo esta prestação de contas fixada no mural do empreendimento.

A venda ocorre quando a quantidade de material é considerada suficiente para que possa carregar o caminhão e é feita uma quantificação do material que é vendido, através da nota que vem com a comercialização do material, que ocorre em Feira de Santana, devido o preço lá ser mais vantajoso e tendo o seu material mais valorizado, neste sentido há um controle da quantidade de material que a associação arrecada, e o mesmo é disposto no mural que fica no galpão. A comercialização é feita com intermediários da cidade, pois, a quantidade de material não é suficiente para que possa ser vendido diretamente à fábrica e muitas vezes os preços não diferenciam tanto. A venda do material é feita em alguns momentos com o acompanhamento de um estudante da UFRB e em outros pelas próprias associadas. O resultado da comercialização do material é repassado para o grupo que faz a divisão da renda de acordo com as horas que cada uma trabalhou durante o mês. Essa divisão é da receita já abatidas as despesas com os carregadores (os responsáveis por fazer o carregamento do caminhão), dos créditos que são colocados no celular da associação, alimentação do motorista e da pessoa que vai com o mesmo para fazer a venda e para o pagamento de outras despesas. A contagem das horas é feita em uma tabela afixada no local de trabalho da associação, sendo que elas trabalham no turno da tarde – devido à quantidade de material que chega no galpão não ser muito grande – trabalhando 4 horas por dia. Sendo que nos dias em que algumas não comparecer por algum motivo, esta hora não é contada. Entretanto, se a associada desempenha uma atividade fora da associação, a exemplo de eventos, feiras, palestras ou quando tem alguma viagem de interesse da associação as horas são computadas como de trabalho.

A associação não possui um fundo para emergências, pois o dinheiro que as associadas utilizam para o pagamento dos carregadores e com a recarga do celular e a despesa com a alimentação do motorista, é considerado por elas como o dinheiro que seria tirado para este fundo. Mesmo no estatuto da associação especificando que a associação deve manter um fundo, elas consideram que o valor que recebem não suportaria a retirada de um determinado valor para ser colocado no respectivo fundo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito se fala da questão das associações e cooperativas mas, em termos práticos, as ações que são desenvolvidas de fato, não são suficientes para atender as necessidades dos empreendimentos. No momento em que vivemos há uma grande desigualdade na sociedade que ao longo do tempo se consolida e se amplia com o sistema de produção capitalista, conforme exposto por Campos (2009). Sendo esta uma forma desigual de competição pela concentração econômica que acaba favorecendo a quem detém o controle, sistema baseado no consumismo exacerbado, fazendo com que muitas pessoas sejam influenciadas a comprar sem controle, para saciar o seu desejo de consumo. Por estes e outros mecanismos seletivos, que muitas pessoas se tornam excluídas do mercado de trabalho.

Vivendo nesse contexto adverso econômico e social, foi possível observar algumas dificuldades enfrentadas pela associação de catadores de material reciclável, objeto desse estudo. Uma das principais dificuldades enfrentadas está relacionada à questão gerencial.

Foi possível observar que esta associação não possui um aspecto técnico gerencial definido. Não sendo voltada para o sistema capitalista - pois este modelo tem no seu desenho administrativo a heterogestão, com pessoas dando ordens, definindo as tarefas e supervisionando os funcionários – adota o sistema de gestão do modelo da economia solidária, onde todos participam da administração do seu empreendimento, mas possui traços da heterogestão. Esta associação faz reuniões para tentar resolver seus problemas, processo característico da autogestão, tentando praticá-la de forma efetiva dentro do seu processo administrativo, mesmo encontrando dificuldades para conduzi-lo, devido a sua pouca habilidade técnica. Por falta dessa habilidade, algumas ações se desenrolam de forma heterogestionária, a exemplo de decisões que são tomadas pela presidência e simplesmente acatadas pelo grupo sem antes haver uma discussão participativa.

Muitas associações pode se considerar que vivem com o auxílio de incubadoras de empreendimento solidária que são criadas por universidades e por órgão sem fins lucrativos da sociedade civil organizada, que ajudam os grupos neste processo gerencial, no diálogo entre órgãos governamentais os mesmos, oferecendo assistência técnica. Sem o auxílio das

incubadoras, a maioria desses empreendimentos não teriam uma vida econômica tão longo, como acontece em alguns casos, descrito por Culti (2009).

Foi possível perceber que estas instituições de assistência técnica são muito importantes, pois graças a estes o empreendimento onde foi realizada a pesquisa, se perpetua até o momento devido em sua grande parte a este auxílio técnico feito por estes órgãos.

Na associação que foi estudada foi observado que o tipo de liderança dominante é do estilo democrático, conforme definição de Maximiano (1997) e conta com a confiança do grupo. A líder é aceita e reconhecida por todos do empreendimento, legitimando-a. O seu estilo de liderar faz com que as associadas, de alguma forma, sentem-se parte ativa do empreendimento. A liderança democrática pode ser observada como prática do grupo, pela participação dos membros nas decisões e respeito às suas opiniões nos debates para tomada de decisões.

Neste estudo não foi detectado níveis de conflito que colocassem em risco a integridade do grupo. Com isso podemos considerar que se houver algum tipo de conflito, este pode ser absorvido pela própria dinâmica do grupo e ser um fator positivo para o seu desenvolvimento, conforme assinalam Nascimento e El Sayed (2014).

Um dos gargalos do grupo é a falta de capacitação gerencial para melhor entendimento e desenvolvimento da gestão da associação. Uma outra dificuldade encontrada no grupo foi a falta de planejamento das atividades a serem realizadas pelos membros da associação, criando um empecilho para um controle sobre as atividades. No processo de administração contábil da associação foi observado que o mesmo é realizado por estudantes vinculados a Incuba/UFRB, podendo haver uma participação possivelmente pela falta de capacitação por parte dos membros neste processo.

As associações de catadores surgem muito em função do grande consumo provocado por este sistema econômico que aí está, neste novo nicho de mercado, com o material reciclável se tornou uma saída para estas pessoas sem uma oportunidade de emprego.

Neste sentido as políticas de assistência aos empreendimentos da economia solidária, fornecidas por incubadoras universitárias, ONGs e assemelhadas contribuem para tentar suprir

essas carências. Ainda assim não é o suficiente para estes empreendimentos, é necessária uma assistência, um apoio efetivo à esta nova forma econômica de inclusão social, econômica e desenvolvimento, trazendo para estes um alento e uma esperança.

Por muitos motivos – tais como: falta de experiência, de estudo e de assistência técnica necessária - estas associações acabam sendo fechadas. Assim, para que os empreendimentos da economia solidária (associações, cooperativas, etc), possam desenvolver seus trabalhos, com qualidade é preciso que na maioria dos casos se tenha o apoio inicial, tanto de órgãos do governo, entidades que trabalham com assistência técnica, incubadoras de empreendimentos entre outros. Também é importante o apoio de outros grupos que já possuem um processo de desenvolvimento bem definido ou com o seu empreendimento bem estabelecido no mercado. Isso traz contribuições importantes para que outros grupos se espelhem nos que já estão estabelecidos, dando mais confiança para que novos possam surgir e os que já existem possam continuar firme no seu objetivo.

No contexto das possíveis soluções, o que pode ser observado é que a assistência técnica para os empreendimentos da economia solidária se torna uma necessidade para muitos, neste caso em especial a assistência que a mesma recebe é de fundamental importância para o seu desenvolvimento, dando mais sustentabilidade e confiança para o grupo.

Outra possível solução pode ser a motivação dos membros para a realização das atividades para o grupo, criando identidade e criando um sentimento de pertencimento nas associadas. Criar mais espaços de discussões dentro da associação, onde novas ideias possam surgir para um melhor desenvolvimento do trabalho por parte dos membros do grupo e para um melhor envolvimento do grupo com os objetivos ou princípios da associação.

5. REFERÊNCIAS

AZAMBUJA, Lucas Rodrigues, **Os valores da economia solidária**, Sociologias, Porto Alegre, ano 11, nº 21, jan./jun. 2009, p. 282-317.

BARONI, Morgana, **Os desafios da autogestão nos empreendimentos solidários: um estudo de caso da acata**, Trabalho de Conclusão de Curso, UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, DACEC – Depto de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, Curso de Administração, Ijuí, RS, 1º semestre de 2013.

BASTOS, Vania Lúcia Tórtora Magalhães, **Motivação no trabalho**, 2001, 27 f., Monografia, Especialização Reengenharia e Gestão de RH, Universidade Candido Mendes, Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento, Rio de Janeiro, Outubro, 2001.

BENINI, Elcio Gustavo, NETO, Leonardo Francisco Figueiredo, BENINI, Edi Augusto, MELO, Ricardo Pereira, **Cooperativismo e autogestão: reflexões sobre a economia solidária**, Desafio: r. Econ. e Adm. Campo Grande, MS, v. 10, n. 21, p. 76-88, mai./ago. 2009.

CAMPOS, Lucila Maria Souza, GUIMARÃES, Ricardo Delfino, VIEIRA, Rodrigo, REIS, Denise Maestri, **A reciclagem como empreendedorismo: fonte de transformação socioeconômica e ambiental**, Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.2, n.2, p.3-15, 2009.

CARLOS, Euzineia, SILVA, Marta Zorzal, **Associativismo, participação e políticas públicas**, Revista Política e Sociedade, nº 9, Outubro de 2006, p. 163 – 194.

CARVALHO, Mariana Costa, Autogestão, **Economia Solidária e Cooperativismo: uma análise da experiência política da Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão**, 2012, 119 f., Dissertação de Mestrado (Mestrado em Serviço Social) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução a teoria geral da administração**, disponível em: <<http://www.cotemar.com.br/biblioteca/administracao/teoria-geral-da-administracao.pdf>>, acessado em: 01/09/2014.

COSTA, Pedro de Almeida, CARRION, Rosinha da Silva Machado, **Situando a Economia Solidária no Campo dos Estudos Organizacionais**, Outra Economia - Volumen III - Nº 4 - 1º semestre/ 2009.

CULTI, Maria Nezilda, **Conhecimento e práxis: processo de incubação de empreendimentos econômicos solidários como Processo Educativo**, Outra Economia - Volume III - Nº 5 - 2º semestre/ 2009 - ISSN 1851-4715 - www.riless.org/otraeconomia.

FERNANDES, Jocilaine Mezomo, **A sustentabilidade na Cooperoeste: desafios da autogestão**, 2013, 205 f., Dissertação, Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco 2013

FUNDAÇÃO DEMÓCRITO ROCHA, **A origem do associativismo**, Disponível em <<http://fdr.com.br/formacao/associativismo/a-origem-do-associativismo/>>, acessado em: 04/02/2014.

GAIGER, Luiz Inácio Germany, **A Economia Solidária diante do modelo de produção capitalista**, CADERNO CRH, Salvador, n. 39, p. 181-211, jul./dez. 2003.

GANANÇA, Alexandre Ciconello, **Associativismo no Brasil: características e limites para a construção de uma nova institucionalidade democrática participativa**, 2006, 144 f., Dissertação, Mestrado em Ciência Política, Universidade de Brasília, Instituto de Ciências Política, Brasília, 2006.

GOERCK, Caroline, FRAGA, Cristina Kologeski, **Economia popular Solidária no brasil: um espaço de resistência as manifestações de desigualdade da questão social**, Vivências. Vol.6, N.9: p.103-111, Maio/2010.

GONÇALVES, Marcelino Andrade, **Transformações e permanências no trabalho de catação: organização e precarização**, Tese (Doutorado em Serviço Social), Revista Pegada – especial, O trabalho no lixo, junho de 2011, p. 20-50. História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista, Franca, 2010.

LECHART, Noelle M. P., BARCELOS, Eronita da Silva, **Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários**, Rev. Katál. Florianópolis v. 11 n. 1 p. 96-104 jan./jun. 2008.

LECHAT, Noelle Marie Paule, **Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata?** Civitas - Revista de Ciências Sociais, vol. 2, núm. 1, junho, 2002, pp. 123-140.

LEONELLO, João Carlos, **O associativismo como alternativa de desenvolvimento na dinâmica da economia solidária**, 2010, 147 f., Tese de Doutorado em Serviço Social Pós-Graduação em Serviço Social da Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Franca, 2010.

LIMA, Jacob Carlos, **Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho?** Sociologias, Porto Alegre, ano 12, no 25, set./dez. 2010, p. 158-198.

LISBOA, Armando de Melo, **Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites**, Pesnata, JUL./SET. 2005, p. 109-115.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Teoria Geral da Administração**, 1º ed., São Paulo, Atlas, 1997, p. 16 – 31, 81 – 100, 176 – 189.

MEDEIROS, Luiza Ferreira de Rezende, MACÊDO, Kátia Barbosa, **Profissão: catador de material reciclável, entre o viver e o sobreviver**, Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, G&DR • v. 3, n. 2, p. 72-94, mai-ago /2007.

MINISTÉRIO DE TRABALHO E EMPREGO, **O que é economia solidária**, disponível em: < <http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/o-que-e-economia-solidaria.htm> >, acessado em: 06/02/2014.

MORESI, Eduardo, **Metodologia da pesquisa**, 2003, 108 f., pós-graduação stricto sensu em gestão do conhecimento e tecnologia da informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília – DF, Mar 2003.

NASCIMENTO, Claudio, **A autogestão e o “novo cooperativismo”**, Brasília, Maio de 2004, disponível em: <portal.mte.gov.br/data/files/.../prog_autogestaooperativismo.pdf > 05/02/2014.

NASCIMENTO, Eunice Maria, EL SAYED, Kassem Mohamed, **Administração de conflitos**, Disponível em: <http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf >, Acessado em: 09/07/2014.

NETO, Leonardo Francisco Figueiredo, BENINI, Elcio Gustavo, BENINI, Edi Augusto, **Economia Solidária e Autogestão: Limites e possibilidades**, In: CONGRESSO SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 48., 2010, Campo Grande.

NEVES, José Luiz, **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**, Caderno de pesquisa em administração, São Paulo, V. 1, Nº 3, 2º sem./1996.

OLIVEIRA, Cristiano Lessa, **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**, Revista Travessias ed. 4, disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/download/3122/2459>>, acessado: 20/02/2014.

OLIVEIRA, Denise Alves Miranda, **Percepção de riscos ocupacionais em catadores de materiais recicláveis: estudo em uma cooperativa em salvador-bahia**, 2011, 175 f., Dissertação de Mestrado em Saúde, Ambiente e Trabalho, Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Medicina da Bahia, Salvador, 2011.

SILVEIRA, Maria Lucia, **Relações de gênero e divisão sexual do trabalho entre catadoras de recicláveis em cooperativas paulistanas**, XI Congresso de Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais, Diversidades e (Des)Igualdades, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 07 a 10 de Agosto de 2011.

SINGER, P. **A recente ressurreição da economia solidária no Brasil**. In: Boaventura de Sousa Santos (org.) Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SINGER, Paul, **Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário**, Estud. av. vol.18 no.51 São Paulo May/Aug. 2004.

SOUZA, Luciano Comper, **Associações**, SEBRAE, Vitoria 2007. Disponível em: <
[www.sebrae.com.br/uf/...seu...associacao/cartilha associacao geral.pdf](http://www.sebrae.com.br/uf/...seu...associacao/cartilha_associacao_geral.pdf)>, acessado em:
15/02/2014.

TAUILE, José Ricardo, RODRIGUES, Huberlan, **Economia Solidária e Autogestão: a criação e re-criação de trabalho e renda**, Curso de Direito do Trabalho, 8ª ed., São Paulo: Saraiva, 1989.

ANEXOS

Perguntas norteadoras da entrevista

Formas de liderança

1. Diante de uma situação a resolver, como é o procedimento adotado?
2. Como são tomadas as decisões?
3. Você participa das decisões que são tomadas?
4. Para toma uma decisão, há alguém que sempre toma a frente e diz as coisas como seria melhor fazer?
5. Sobre as decisões tomadas, como se dá o desempenho das pessoas em relação às tarefas acertadas? Sempre ocorre desse jeito?
6. Em relação a aceitar as opiniões dos outros, como é que age quem toma as decisões?
7. Como é a concordância do grupo sobre o que é feito pelo presidente da associação?
8. Quem escolhe as pessoas que irão para as viagens que são importantes para a associação? Há critérios para essa escolha?

Formas de conflitos

1. Todos tem os mesmos objetivos dentro da associação?
2. Você concorda com as decisões que são tomadas e com as metas que são colocadas?
3. Como é feita a informação dos fatos que são importantes para a associação?
4. Você discorda de alguma decisão que é tomada pelos outros associados? Se sim, o que é que você faz?
5. Você concorda com as decisões do presidente da associação?
6. Você consegue dar opiniões dentro do grupo?
7. Suas opiniões são respeitadas pelo grupo ou pelo presidente?
8. Você recebe as informações necessárias do que deve fazer em certas atividades?
9. Você recebe apoio dos demais associados em suas atividades diárias?
10. Você recebe algum tipo de reconhecimento pelas atividades que realiza? Qual?
11. Você realiza algum tipo de atividade em grupo?

12. Você reconhece quando seu companheiro de grupo realiza uma atividade? De que forma?

Formas de administração

1. Como é feito o gerenciamento da associação?
2. Todos têm conhecimento sobre a gerencia da associação?
3. Quem reparte as sobras da associação quando tem?
4. Como é dividido o trabalho dentro da associação?
5. Como você se sente diante desse tipo de divisão?
6. O que você acha da forma com que o grupo vem sendo administrado?
7. Como ocorre a venda do material reciclado pela associação?
8. Como é feita a administração dos recursos financeiro da associação?
9. É feito algum planejamento das atividades da associação para o ano?
10. Como é feita a contabilidade dos recursos disponíveis da associação?
11. Como é feito o planejamento das atividades dentro da associação? Quem faz este planejamento?